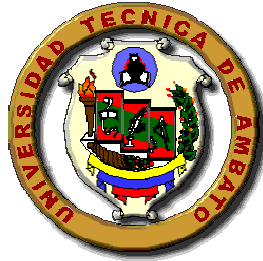


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE
LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Trabajo de investigación

Previa a la obtención del Grado académico de Magister en Diseño Curricular y
Evaluación Educativa

Autor: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director: Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”; presentado por: *Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal* y conformada por: *Ing.Mg. Alberto Gutiérrez Albán, Ing. Luciano Valle Velastegui, Ing. Mg. Pedro Pomboza Tamaquiza* Miembros del Tribunal, *Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín*, Director del trabajo de investigación e *Ing. Mg. Juan Garcés Chávez* Presidente del Tribunal; y Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

.....
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Mg. Alberto Gutiérrez Albán
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Luciano Valle Veslastegui
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Pedro Pomboza Tamaquiza
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal; el Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Autor

Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Director

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para la lectura, consulta o proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios ser supremo de este mundo que ha iluminado mí vida
A mí esposa Emma Teresa y a mis dos hijos Lucía y Ramiro Mora Cuaical
quienes han transformado mi destino para ser feliz
A la Universidad Técnica de Ambato, a la Universidad Politécnica Estatal del
Carchi por haber hecho de ésta investigación de maestría una realidad y a mí
Director de tesis Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín por haber entregado sus
conocimientos para fundamentar este trabajo.

Ramiro

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría

A mi familia por ser el fundamento de mi vida, a mis padres y hermanos quienes
me han apoyado incondicionalmente

A todos mis parientes y amigos quienes me han dado la confianza para demostrar
al mundo que soy un triunfador

Ramiro

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Al consejo de posgrado de la uta	ii
Autoría de la investigación	iii
Derechos de autor.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria	vi
Índice general.....	vii
Resumen ejecutivo	xi
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización macro.....	2
1.2.2 Contextualización meso	5
1.2.3 Contextualización micro	6
1.2.4 Árbol del problema	8
1.2.5 Análisis Crítico	9
1.2.6 Prognosis.....	9
1.2.7 Formulación del problema	10
1.2.8 Identificación de variables	10
1.2.9 Delimitación del problema	11
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico:.....	14
2.2 Antecedentes Investigativos.....	18
2.3 fundamentación epistemológica.....	25
2.4 fundamentación axiológica	27
2.5 Hipótesis.....	131
2.6.Identificación de las variables.....	131

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	132
3.2 Modalidad de la investigación	133
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	133
3.2.2 Investigación de campo.....	133
3.3 Nivel o tipo de investigación	134
3.3.1 Investigación descriptiva.....	134
3.3.2 Investigación correlacional	134
3.3.3 Investigación explicativa.....	134
3.4 Población y muestra	135
3.5 Operacionalización de variables	137
3.6 Recolección de información.....	140
3.7 Procesamiento y análisis	140

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados e interpretación de datos.....	142
---	-----

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones	167
5.1. Conclusiones	167
5.2. Recomendaciones.....	168

CAPÍTULO VI LA PROPUESTA

6.1 Identificación de la propuesta	169
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	171
6.3 Justificación	172
6.4 Objetivos	174
6.4.1 Objetivo general.....	174
6.4.2 Objetivos específicos	174
6.5 Análisis de factibilidad.....	174
6.6 Fundamentación	175

CAPÍTULO VII METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

7.1. Descripción de la propuesta	177
--	-----

Bibliografía	245
---------------------------	------------

Anexos	250
---------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1 Árbol de problemas	8
Gráfico 2 Área de Influencia del proyecto	11
Gráfico 3 Superordinación de variables	28
Gráfico 4 Introducción a la teoría de la administración	59
Gráfico 4 Introducción a la teoría de la administración	59
Gráfico 5 Contexto de las Organizaciones	60
Gráfico 6 La organización y las personas	61
Gráfico 7 Investigación de Campo	66
Gráfico 8 Factores internos y externos	79
Gráfico 9 Fuerzas ambientales.....	80
Gráfico 10 considera usted que es importante la planificación estratégica ...	143
Gráfico 11. Es necesario la planificación estratégica	144
Gráfico 12 Cree usted que con la planificación estratégicas.....	145
Gráfico 13 Por qué?	146
Gráfico 14 Cree usted que con la planificación estratégica	147
Gráfico 15 La planificación estratégica en la producción agropecuaria.....	148
Gráfico 16 Considera usted que es importante la planificación estratégica ...	149
Gráfico 17 Es necesario la Planificación estratégica	150
Gráfico 18 Cree usted que con la Planificación estratégica	151
Gráfico 19 Por qué?.....	152
Gráfico 20 Cree usted que con la planificación	153
Gráfico 21 La planificación estratégica en la producción agropecuaria.....	154
Gráfico 22 Acción Tutorial Informativa. UTA 2009.....	155
Gráfico 23 Es necesaria la planificación estratégica en la producción	156
Gráfico 24 Cree usted que con la planificación estratégica.....	157
Gráfico 25 Porqué?.....	158
Gráfico 26 Cree usted que con la planificación.....	159
Gráfico 27 La planificación estratégica	160
Gráfico 28 La hacienda san francisco de la UPEC.....	161
Gráfico 29 Está usted de acuerdo que se realice	162
Gráfico 30 Cree usted que con la planificación.....	163
Gráfico 31 Porqué?	164
Gráfico 32 Cree usted que con la planificación.....	165
Gráfico 33. La planificación estratégica en la producción.....	166
Gráfico 34 Rol Tutorial Formativo. L. Cl. 2009.....	132
Gráfico 35. Rol Tutorial Informativo. L. Cl. 2009.....	133
Gráfico 36 Estrategia Tutoría. L. Cl. 2009.....	134
Gráfico 37 Aporte a la Formación Investigador. L. Cl. 2009.....	136
Gráfico 38 Calificación Global. TI. L. Cl. 2009.....	139
Gráfico 39 Características de los TI. L. Cl. 2009.....	139
Gráfico 40 Características de los TI. L. Cl. 2009.....	140

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	69
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	84
Tabla 4.....	100
Tabla 5.....	105
Tabla 6.....	107
Tabla 7.....	108
Tabla 8.....	130
Tabla 9.....	138
Tabla 10.....	140
Tabla 11.....	142
Tabla 12.....	144
Tabla 13.....	145
Tabla 14.....	146
Tabla 15.....	147
Tabla 16.....	148
EMPLEADOS	
Tabla 18.....	150
Tabla 19.....	151
Tabla 20.....	152
Tabla 21.....	153
Tabla 22.....	154
DOCENTES	
Tabla 23.....	155
Tabla 24.....	156
Tabla 25.....	157
Tabla 26.....	158
Tabla 27.....	159
Tabla 28.....	160
AUTORIDADES	
Tabla 29.....	161
Tabla 30.....	162
Tabla 31.....	163
Tabla 32.....	164
Tabla 33.....	165
Tabla 34.....	166

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Autor Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Fecha: diciembre del 2012

RESUMEN

La investigación se la realizó en la hacienda San Francisco de la UPEC, siendo su objetivo principal: Realizar la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que sirva como herramienta pedagógica de los futuros profesionales de la EDIA y de toda la academia.

La planificación estratégica, sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario teórico- práctico en el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Al analizar y determinar los problemas existentes en la hacienda San Francisco de la UPEC se sugieren varias acciones para fomentar su desarrollo agropecuario pedagógico productivo entre ellas podemos mencionar algunas como: Realizar un diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la hacienda San Francisco de la UPEC, luego organizar administrativamente la hacienda y ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se manibre de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

PALABRAS CLAVES: Planificación, estrategia, producción, agropecuaria, herramienta pedagógica, aprendizaje.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER OF EDUCATION CURRICULUM AND EVALUATION

STRATEGIC PLANNING IN AGRICULTURAL PRODUCTION OF THE
HACIENDA SAN FRANCISCO STATE UNIVERSITY CARCHI

Author: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director: Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Date: December 2012

ABSTRACT

This research was performed at the San Francisco farm that belongs to the Carchi State Polytechnic University UPEC, its main objective is: to develop strategic planning and improve its agricultural production to be used as a pedagogical tool used by future EDIA professionals and the entire academy.

This strategic planning includes some professional techniques that will improve the theoretical-practical learning process of the agricultural production in the San Francisco farm that belongs to the UPEC.

After analyzing and identifying the problems at the San Francisco farm several actions are suggested to promote its agricultural development and pedagogical production such as: to carry out a diagnosis and agro meteorological analysis at the San Francisco farm, then organize the farm administratively and run its pedagogical strategic planning to improve its agricultural production teaching and lead an appropriate management.

KEYWORDS: Planning, strategy, production, agriculture, teaching tool, learning.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta necesaria cuando no existe un sistema de planeación que cada organización debe adoptar, los sistemas deben ser diseñados para que se apliquen a las características particulares de cada empresa, debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, se encuentra interrelacionada con la planeación operacional, es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998).

“Hoy en día la planeación estratégica logra el éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, por más eficiente que pueda ser una empresa internamente.

La planificación estratégica de la Hacienda San Francisco de la UPEC, será el instrumento necesario para el manejo agropecuario ya que serán aprovechados de mejor manera todos sus componentes para que exista un potencial técnico pedagógico y productivo, minimizando los recursos, para poder llegar a producir con calidad y la Academia llegue a la excelencia con los estudiantes de Desarrollo Integral Agropecuario.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.- CONTEXTUALIZACIÓN MACRO

En el **contexto internacional**, revisando hechos y experiencia acumuladas desde 1973, cuando la planificación estratégica es parte de la administración y aplicada al medio rural aparece como una disciplina académica en la educación Superior, ya que en América Latina se dan cuenta que se necesitan con urgencia de más y mejores técnicos, profesionales, especialistas y expertos en el campo socioeconómico en particular se necesitan alcanzar condiciones fundamentales para la formación de nuevos profesionales dedicados a la solución de problemas administrativos en el campo de explotaciones agrícolas, ganaderos y agroindustriales. (AGUILAR, 1994).

Si hablamos y reclamamos una política agropecuaria diferente, digo en ello, integradora y estatal que el campo tanto merece y sabemos que logramos salir de crisis económicas como la que atravesó como presidente de los argentinos el Dr. Nicolás Avellaneda, cuya superación lo hizo entre otras medidas, a través de la exportación de los frutos de la tierra, la del 2001 estando como presidente de la República Argentina el Dr. Fernando De La Rúa que culminó con su caída en el poder en diciembre del mismo año, que finalmente terminó con la devaluación de

la moneda, que hasta el momento mantenía la paridad (un peso igual a un dólar) permitiendo lograr rentabilidad en el sector y un mejor posicionamiento de la economía nacional a través de las exportaciones de materias primas. En estos últimos meses bajo la presidencia de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner, el campo en la Argentina está atravesando la peor crisis de su historia, debido en primera instancia al saqueo desmedido por retenciones (derechos de exportación) a los granos y por la carencia de una política agropecuaria integral (para todos los sectores que la componen) a largo plazo, con esto involucró también a las economías regionales, por la que el sector reclama ya hace años. Golpeando muy duro este impuesto a los pequeños y medianos campesinos, dejándolos con muy baja o sin rentabilidad, y destruyendo las economías de los pueblos y con esto la posibilidad y el agravante de afectar la reserva de valores morales que posee el “hombre de campo”. Teniendo la manifestación como objetivo y agregado a la situación, la distribución de la riqueza a todas las provincias del país de manera razonable a su participación en el monto de las retenciones que aportan a la caja del estado, y evitar de ese modo el saqueo a las provincias del interior y con ello el centralismo del poder en la provincia de Buenos Aires.

Partiendo de un país agrícola – ganadero no nos cabe duda alguna que se lo debemos al campo argentino como principal motor de la economía y a quienes trabajaron sus tierras. Y también somos conscientes de la apuesta del hombre de campo en adquirir tecnología (maquinarias, insumos, etc.) y en adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Menciono estos acontecimientos porque esta apuesta sigue aún más fuerte con nuevas formas de brindar servicios y acompañar el empresario/productor, hablemos entonces de como base el concepto de que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, nos plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han

conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

La elaboración de la Estrategia de la Cooperación Española en México (2007-2008), se ha desarrollado en paralelo a la etapa final de las elecciones presidenciales en México y a una crisis postelectoral difícil y compleja por la impugnación del proceso por un partido político y por las movilizaciones callejeras que los seguidores de éste han manifestado desde que hubo resultados oficiales de la misma. Por otro lado, señalar que la XII Subcomisión Mixta Hispano-Mexicana vigente que marca las acciones de la AECI por cuatro años, finalizó en diciembre del año 2006, y está previsto que la siguiente subcomisión mixta se firme a lo largo del primer semestre del 2007. El PAE, y su estrategia, será una herramienta esencial para definir, coordinar y armonizar las líneas estratégicas de actuación de la Cooperación Española en México en el marco de la XIII Subcomisión Mixta 2007-2011.

Una planificación estratégica es, metódicamente organizada y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Las herramientas que se ha utilizado son las estrategias y en los países desarrollados se han implantado las planificaciones para realizar proyectos productivos agropecuarios (CHIAVENATO I. , 2001).

La creciente similitud entre las necesidades y los tipos de satisfactores que los consumidores desean, las mayores escalas de producción que implican inversiones en tecnología cada vez más difíciles de amortizar en un sólo mercado, la interrelación de las economías y la globalización de las empresas, están cambiando las reglas del juego, y por lo tanto, el comportamiento de las corporaciones. Es necesario, por lo tanto para poder formar parte de este nuevo orden, que las corporaciones cambien su enfoque de mercado, su estilo

administrativo, sus sistemas de producción, pero sobre todo, el proceso de planeación y desarrollo de estrategias, los cuales constituyen, el sistema vital que permite a una empresa adaptarse y sobrevivir, tal y como los seres vivos que triunfan en el proceso de selección natural a través de su capacidad de adaptación y su instinto natural de sobrevivencia.

1.2.2.- CONTEXTUALIZACIÓN MESO

En el contexto nacional, el sector administrativo agropecuario del Ecuador ha permanecido como uno de los sectores de menor desarrollo relativo, pese a su contribución para el crecimiento económico y como generador de empleo, el ejecutar programas educativos para el sector productivo agropecuario ha destinado a ampliar las oportunidades de trabajo y producción de las regiones, con la participación de grupos organizados del sector, han permitido fortalecer la competitividad de las unidades productivas, a través de capacitación y asistencia técnica, la generación de divisas para sustentar otras actividades productivas, fomentando consecuentemente la generación de fuentes de trabajo mediante el apoyo a la creación o ampliación de proyectos productivos rurales que mejoren su calidad de vida.

Tiene que ser tecnificada y planificada estratégicamente para alcanzar rubros económicos altos que beneficien a las familias del país entero y en particular para mejorar las condiciones de vida de la población, se ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo (Plan del Buen Vivir) como un instrumento que pretende orientar y colocar las bases de una nueva estrategia de desarrollo, para que el país tenga un porvenir justo; éste plan es fruto de un análisis histórico social de las últimas décadas de nuestra nación, que ha permitido hacer un estudio de la concentración del poder económico y político en determinados grupos sociales.

En esta planificación estratégica agropecuaria, que es la guía de dirección del país, se fijan retos que están ligados con la identificación y superación de los grandes problemas que hereda el país de los esquemas y modelos de desarrollo anteriores.

Este plan procura orientar los recursos a la educación, la salud, la vialidad, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva; y, que todos seamos parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país.

En el Plan Nacional del Buen Vivir en el objetivo 11:

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción. (SEMPADES, 2010).

1.2.3.- CONTEXTUALIZACIÓN MICRO

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, un sueño hecho realidad después de muchos años de lucha ante los gobiernos de turno, que no analizaban la falta de esta institución para beneficio de la comunidad de la provincia fronteriza, se formó como una alternativa en educación superior, los Bachilleres han ingresado a la institución, impidiendo la separación de las familias de la provincia y reduciendo los costos de educación de los mismos.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi fue creada a través de la ley No 2006-36 y publicada en el segundo suplemento del registro oficial No 244 del 5 de abril del 2006.

El desarrollo institucional de corto y mediano plazo prepara una planificación estratégica de carácter institucional y funcional, La principal actividad económica de la Hacienda San Francisco se sustenta de la UPEC, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que la Institución tenga esta propiedad fue gestionar ante el CONSEP en la ciudad de Tulcán, para que se haga un convenio en comodato para que los estudiantes de La Facultad de Industrias

Agropecuarias y Ciencias Ambientales tengan los recursos necesarios para realizar las prácticas de campo.

El problema para desarrollar las actividades productivas agropecuarias en la hacienda experimental San Francisco de la UPEC, se han venido analizando con estudiantes y técnicos de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC y como aprovechamiento práctico didáctico, es necesario realizar una planificación estratégica de la hacienda para mejorar su manejo y producción.

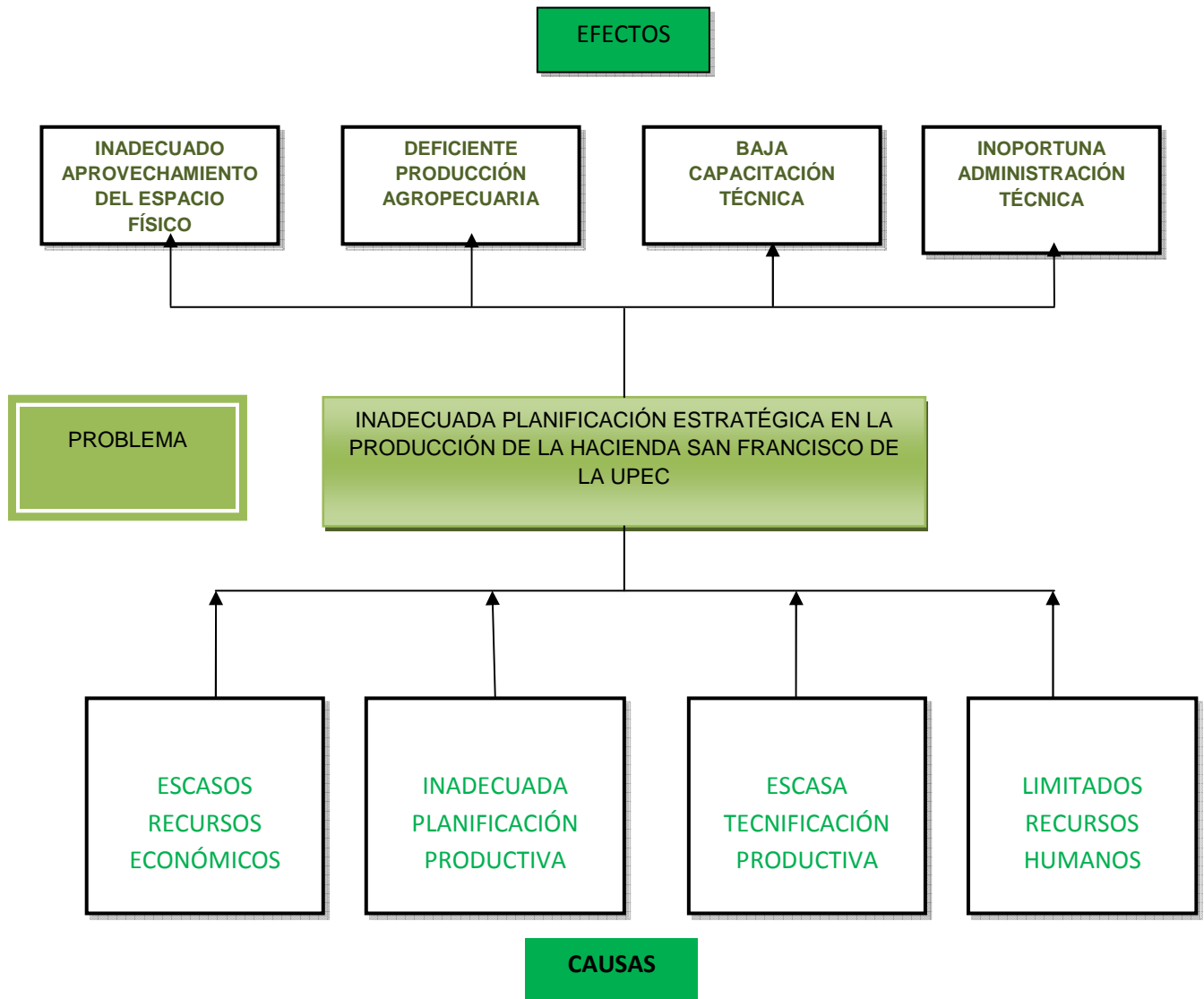
Según diagnósticos que se han elaborado en el cantón Huaca de la Provincia del Carchi y poniendo énfasis en las comunidades aledañas a la propiedad, no existen investigaciones ni desarrollo técnico en el área agropecuaria.

El implemento de nuevas herramientas técnicas como es la planificación estratégica pretende alcanzar el desarrollo agropecuario en la hacienda de la UPEC para dar cumplimiento de objetivos y el logro de resultados esperados dentro de la institución que necesita desarrollar sus actividades.

La problemática de la Institución con la Hacienda San Francisco de la UPEC que está ubicada en la ciudad de Huaca, consiste en que la hacienda no cuenta con una planificación estratégica productiva pedagógica, al estar conscientes de que somos una Institución Educativa nueva y tenemos el medio productivo eminentemente agropecuario, es entonces necesario volver los ojos al campo, para hacerlo producir de manera racional, aplicando tecnologías y parámetros técnicos propios de nuestro país, tratando al máximo de conservar la naturaleza y el ambiente, que es herencia constante, que debemos defender para futuras generaciones. (UPEC, 2009)

1.2.4.- ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico No 1



FUENTE: Investigación de campo, árbol de problemas

ELABORADO POR: Ramiro Mora

1.2.5.-ANÁLISIS CRÍTICO

La importancia que tiene la planificación estratégica en la producción de una hacienda se basa en el buen manejo de la misma, las actividades técnicas que se deben desarrollar y la sincronización tanto en lo pecuario como en lo agrícola, las causas y efectos del problema se plasmarán en el rendimiento productivo de la unidad productiva.

Hay que realizar una organización empezando por ordenar todos los materiales que se tengan y una zonificación del predio para realmente empezar a delinear lo técnico productivo.

También es de mucha importancia la planificación del trabajo que se realizará con personal técnico agropecuario para que se vayan implantando los componentes de un proyecto productivo, entonces el recurso humano técnico es de suma importancia en el desarrollo estratégico de la producción.

Los insuficientes recursos económicos y técnicos cuando inició la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, no hizo posible coordinar sus acciones mediante una planificación estratégica que hubiera impulsado favorablemente su desarrollo productivo agropecuario.

En la investigación que se realizará se implementará una planificación estratégica de manejo técnico agropecuario para que alcance el mayor rendimiento productivo con recursos técnicos minimizados.

1.2.6.- PROGNOSIS

Si no se implementa una planificación estratégica en la hacienda, la producción y didáctica para los estudiantes se complicaría ya que para llegar a la excelencia hay que tener unas buenas técnicas de producción pero de igual manera si esto no está planificado, cómo se puede lograr alcanzar la excelencia educativa, hay que

realizar buenas práctica productivas con una metodología técnica y con estrategias que se pueda alcanzar los mejores rendimientos y las proyecciones que se realicen sean programadas y cumplidas a tiempo, organizar, planificar, controlar y evaluar.

Si no se tiene una buena coordinación entre las acciones que se realizan y objetivos a lograr, por no disponer de una planificación estratégica de producción agropecuaria, muy difícilmente la Hacienda San Francisco de la UPEC logrará alcanzar la tecnificación y la excelencia productiva

1.2.7.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la planificación estratégica en el mejoramiento de la producción agropecuaria de la Hacienda San Francisco de la UPEC?

1.2.7.1.- PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Es necesario que exista una planificación estratégica, para el mejoramiento de la productividad agropecuaria en la Hacienda San Francisco de la UPEC?

¿Cómo mejoraría la productividad de la Hacienda San Francisco de la UPEC con una planificación estratégica?

¿La Implantación de una planificación estratégica mejorará la productividad pedagógica de la Hacienda San Francisco de la UPEC?

1.2.8.- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente:	Planificación estratégica
Variable Dependiente:	Producción agropecuaria
Sujeto de Análisis:	Hacienda San Francisco

1.2.9.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.9.1.- Delimitación del contenido

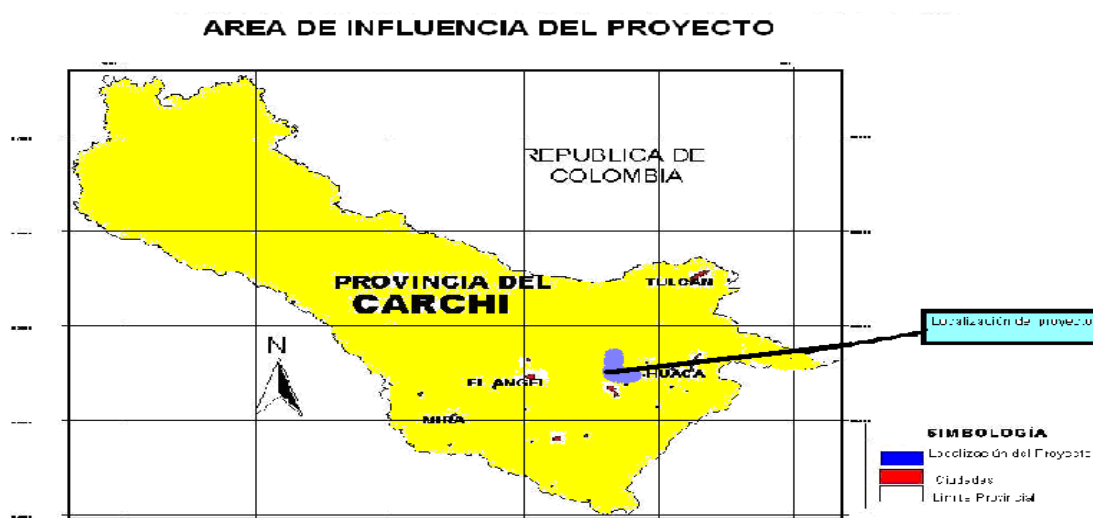
CAMPO:	Producción
ÁREA:	Agropecuaria
ASPECTO:	Planificación estratégica

1.2.9.2.-Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará en el norte del Ecuador, provincia del Carchi, cantones Huaca y Tulcán, Parroquia Santa Martha de Cuba, sector La Calera, en la hacienda San Francisco de la UPEC, sus coordenadas geográficas: 00-38'-29'' lat. Norte, 77-43'-35' long. Oeste, a una altitud de 2834 msnm. Es de clima frío de altura, su temperatura promedio de 11°C, precipitación 1100 mm anual.

La hacienda San Francisco es el lugar donde se desarrollan las actividades académicas y productivas de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC.

Gráfico No 2



FUENTE: Investigación de campo: Situación geográfica de la Hacienda San Francisco
ELABORADO POR: Ramiro Mora

La investigación también se la realizará en las Instalaciones y oficinas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi del Campus Universitario, ubicadas en la Avenida Universitaria y Antisana de la ciudad de Tulcán; donde se llevan a cabo las funciones administrativas.

1.2.9.3.- Delimitación Temporal

Esta investigación se tomará en consideración desde el 26 de Febrero del 2011 hasta Diciembre del 2012.

1.2.9.4.- Unidades de Observación

La investigación se la realizará a estudiantes, docentes, personal administrativo, trabajadores de la Escuela de desarrollo Integral agropecuario de la UPEC, en la Hacienda San Francisco de la UPEC en Huaca y a las autoridades de la Institución en las oficinas en Tulcán.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

En la Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, existen una problemática que se debe solucionar inmediatamente ya que los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario realizan tareas productivas sin la planificación necesaria, por lo tanto el trabajo propuesto de la investigación que se realizará constituye un aporte a La UPEC, especialmente a la EDIA para que forme al futuro profesional agro empresario ordenado, planificador y estratégico con tecnificación y producción del desarrollo agropecuario de nuestra provincia.

Al estar conscientes de que somos una Institución Educativa nueva y tenemos el medio productivo eminentemente agropecuario, es entonces necesario volver los ojos al campo, para hacerlo producir de manera racional, aplicando tecnologías y parámetros técnicos propios de nuestro país, tratando al máximo de conservar la

naturaleza y medio ambiente, que es herencia constante, que debemos defender para futuras generaciones.

La Hacienda San Francisco, posee una superficie total de 45 hectáreas, de acuerdo al levantamiento topográfico elaborado por los estudiantes del cuarto semestre de Desarrollo Integral Agropecuario de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, de este total, el 80% constituyen suelos dedicados a lo agropecuario (cultivos y pastos establecidos). La menor superficie 15,5% lo representan las áreas con vegetación natural, dentro de la cual se encuentra la quebrada que divide a la hacienda en dos partes.

En definitiva creemos que la producción tecnificada y no ajena a la Provincia requiere ser atendida con proyectos agropecuarios y capacitación, solo de esta manera se podrá vincular hacia el progreso, la presente investigación servirá como un instrumento orientador y guía para tomar las mejores decisiones y solucionar los problemas encontrados en la Unidad Productiva de la Institución.

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Realizar la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria con los estudiantes en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar estrategias para la aplicación de un nuevo modelo administrativo y pedagógico en la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Aplicar las estrategias para el mejoramiento de la productividad de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Comparar las prácticas agropecuarias tradicionales aplicadas vs las nuevas estrategias que se proponen en la Hacienda San Francisco de la UPEC

CAPITULO II

2.1.- MARCO TEÓRICO

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi fue creada a través de la ley No 2006-36 y publicada en el segundo suplemento del registro oficial No 244 del 5 de abril del 2006.

En el marco de una estrategia de desarrollo institucional de corto y mediano plazos y de carácter institucional y funcional, La principal actividad económica de la Hacienda San Francisco se sustenta de la UPEC, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que la Institución tenga esta propiedad fue gestionar ante el CONSEP en la ciudad de Tulcán para que se haga un convenio en comodato para que los estudiantes de La Facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales tengan los recursos necesarios para realizar las prácticas de campo.

El doctor Hugo Ruiz Enríquez, Rector de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi "UPEC". Solicita mediante oficio con fecha 11 de Julio del 2007, el comodato de la hacienda antes mencionada, la misma que será utilizada para la formación en la facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales, el CONSEP, una vez realizada la revisión de la documentación enviada por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en sesión del 13 de septiembre del 2007 en el quinto punto del orden del día, resolvió entregar en comodato del inmueble a favor de la UPEC, el mismo que será utilizado como centro de práctica ensayo e investigación para la formación de profesionales capacitados en las áreas agropecuarias y ambiental, con sus escuelas de Desarrollo Integral Agropecuario, Turismo y Ecoturismo. Mediante oficio del 17 de septiembre del 2007 por un lapso de tres años pudiendo ser renovados las veces que sea necesario.

El “CONSEP” después de su evaluación permanente que mantiene en la Hacienda San Francisco ha renovado el comodato por tres años más.

Desde la fecha de entrega en comodato la Universidad Politécnica del Carchi con sus autoridades, docentes, administradores y estudiantes ha venido trabajando incansablemente, tanto en la parte de dotación de infraestructura, como en la parte académica.

La ubicación de la hacienda San Francisco se encuentra ubicada a 24 Km de la ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi; a 4 Km de la ciudad San Pedro de Huaca y a 16 Km de San Gabriel, parroquia Santa Martha de Cuba, sector La Calera, Justamente aquí en este sector es un lugar estratégico para la producción agropecuaria ya que se encuentra en la zona de mayor producción, la hacienda se encuentra dividida en dos por la Quebrada Santo Tomas la misma que sirve de límite entre estos dos cantones Tulcán y Huaca.

2.1.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

La Hacienda San Francisco se la ha zonificado en 3 partes principales, se divide en: zona agrícola aproximadamente 10 ha, zona pecuaria 30 ha y zona de reserva ecológica 5 ha, se puede apreciar que gran parte de la superficie está dedicada a labores agrícolas y pecuarias tradicionales, el mal manejo agropecuario, producen problemas tales como: baja productividad agrícola y ganadera, deterioro de los recursos suelo, agua, daños al ecosistema y, problemas emocionales al recurso humano, y no se alcanza el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de producción profesional en los estudiantes de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, para lograr este objetivo existen algunas alternativas como:

- A. Que los recursos renovables se manejen técnicamente.
- B. Realizar una sincronización en la producción; y,
- C. Los presupuestos sean proyectados de acuerdo a la planificación.

Las prácticas agropecuarias inadecuadas y no planificadas, que en muchos de los

casos se realizan, no cuentan con manejo tecnificado para los distintos sistemas productivos: agrícola, ganadero y ambiental en el aprendizaje de los estudiantes.

2.1.2.- DETALLE DE LA PROBLEMÁTICA

En la Hacienda San Francisco se han venido desarrollando sistemas de producciones tradicionales, la falta de coordinación entre; las autoridades, el administrador, los docentes, estudiantes y empleados, ha hecho que no se programen actividades para que sean autosustentables, capaz de brindar beneficios tecnificados sociales y ambientales.

Para analizar la problemática actual de la hacienda, se establecerán zonas de estudio:

1.- ZONA AGRÍCOLA.- la hacienda es subutilizada, se realizan prácticas en pequeñas extensiones y más se trabaja en el aula.

Son 10 hectáreas que se dedican a realizar actividades agrícolas; para: experimentación, investigación y muy poco para producción extensiva, que es realizada por los estudiantes y docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria, no se ha establecido una distribución específica; que cumpla las condiciones adecuadas para estos fines, ya que no se disponen de tecnología, herramientas, insumos y equipos apropiados que garanticen buenos resultados en la producción.

Existe diversidad de cultivos con áreas no especificadas, sin realizar los costos reales de producción y sincronización de cultivos.

Las 40 ha de superficie de terreno con “vocación agrícola” esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

En la actualidad la hacienda se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Hortalizas: haba (2 ha), papa (6 ha), zanahoria (0.2 ha), arveja (0.2 ha), hortalizas orgánicas como ajo, papa, coles, oca, perejil (0.1 ha), hierbas medicinales (0.5 ha),
Frutales: mora, uvilla, tomate de árbol, reina Claudia, durazno, manzana (1ha)
Potreros: mezcla forrajera (8 ha), kikuyo (20 ha).

2.- ZONA PECUARIA: la hacienda cuenta con un galpón de cuyes con un área de 80 m², cuya capacidad es de 500 cuyes; el mismo que está siendo subutilizado porque solamente se cuenta con 158 cuyes, debido a la inadecuada planificación en el manejo de la producción; al no contar con áreas específicas que provean de forraje para su alimentación y de un cuidador exclusivo responsable de esta área.

Las 30 hectáreas dedicadas a la producción ganadera cuenta con un establo cuya área es de 93 m², existen 45 animales bovinos, cuenta con un equipo de ordeño mecánico para dos puestos, el establo en su infraestructura se encuentra en estado regular, faltándole un tanque de enfriamiento para mantener la leche en buen estado y un área para albergar los animales recién nacidos.

El establo ganadero produce aguas residuales que están contaminando a la quebrada Santo Tomás para lo cual se requiere la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales.

Las 20 ha están compuestas en su mayoría por pasto natural, factor que influye en la baja productividad de la leche.

En la Hacienda hay que comentar sobre su infraestructura, es un componente que se ancla directamente con el desarrollo agropecuario, se tienen las siguientes estructuras:

La casa de hacienda con una superficie de 160.32m² con 2 baños incluidos, una construcción con baterías sanitarias de 24 m², galpón de cuyes de 80 m², 2 bodegas, 2 pequeñas aulas de clase, 1 salón auditorium, 1 oficina de

administración, 1 corral de 480m² , otro corral de 86 m², 1 lavandería de 2,6 m², 2 entradas a la casa, 1 corral de 3.6m², 1 patio de 334.5 m², las vías internas son de tercer orden y se encuentran en pésimo estado.

3.- RESERVA NATURAL: también existen 5 ha de reserva natural con una quebrada llamada Santo Tomás que divide a la hacienda en dos y no se ha elaborado, ningún tratamiento contra sus aguas residuales.

2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A.- Esta es una revisión histórica de la formación académica profesional en el campo de la administración de empresas agropecuarias en México. Se revisan hechos y experiencias acumuladas desde 1973, cuando la administración aplicada al medio rural aparece como una disciplina académica en la educación superior.

México requiere con urgencia de más y mejores técnicos, profesionales, especialistas y expertos en el campo de las ciencias socioeconómicas; en particular, necesita alcanzar condiciones fundamentales para la formación de nuevas generaciones de licenciados e ingenieros dedicados a la solución de los problemas administrativos en las explotaciones agrícolas, ganaderas, agropecuarias y en la agroindustria de todo el país. Si lo consigue, el sector agropecuario nacional avanzará en este periodo de globalización, caracterizado por presiones nacionales e internacionales y estrictas exigencias en pos de la eficiencia de tipo empresarial, inevitables en la economía mundial en la que nuestro país está inmerso. Si queremos salir del llamado tercer mundo o sector de países subdesarrollados, no nos queda a los mexicanos más opción que volvernos altamente productivos. La Administración Agropecuaria ha sido y seguirá siendo un magnífico instrumento para alcanzar y salvaguardar la anhelada y siempre postergada autosuficiencia alimentaria, bastión elemental de todo país que se considere

independiente y soberano.

B.- La presente investigación tiene como propósito describir, analizar y cualificar la Utilización de Agricultura Orgánica Sustentable como alternativa de producción para el desarrollo de Proyectos Didácticos Productivos en el Instituto Tecnológico Superior Calazacón de Santo Domingo de los Colorados a partir del año 2006, con la finalidad de orientar a los estudiantes en los nuevos sistemas de producción agrícola, para su formación profesional.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se llevó a cabo una investigación cualitativa de campo, y acción en sus niveles descriptivos y explicativos, los cuales se desarrollaron en cuatro momentos con sus respectivos elementos constitutivos: El Problema; Marco Teórico, Metodología y el Marco Administrativo.

En la primera etapa se realizó un análisis de los Procesos de Formación de Profesionales, Proyectos Didácticos Productivos, revisión bibliográfica de autores actuales sobre, El uso de la agricultura Convencional en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón” afecta al desarrollo eficiente de los Proyectos Didácticos Productivos en el Ciclo Superior, especialidad agropecuaria. Además expusimos con claridad el punto de vista de acuerdo a nuestra experiencia profesional en el área agrícola, la misma que hizo posible sustentar el trabajo investigativo.

La metodología explica detalladamente el método aplicado, la población seleccionada de acuerdo a la temática, haciendo una exposición de los instrumentos seleccionados y su procedimiento operativo. En la recolección de datos se utilizó la Técnica de la Encuesta aplicada a Docentes, estudiantes, entrevista a los productores del entorno, que nos permitió recoger la información que de manera paralela se la fue sistematizando a fin de realizar el respectivo análisis e interpretación de resultados.

El análisis y discusión de resultados se expone a través de cuadros, gráficos y sus correspondientes interpretaciones, conclusiones y recomendaciones, así como la comprobación de la hipótesis con la ayuda de la estadística descriptiva apoyada en el método porcentual y el Ji cuadrado.

La investigación no sólo pretende llegar hasta conclusiones y recomendaciones, sino el de formular una propuesta, luego del análisis hecho sobre la base de los resultados obtenidos que puede ser presentada como “Modelo de Agricultura Sustentable como una alternativa de producción en el desarrollo de los Proyectos

Didácticos Productivos que servirán para mejorar los Procesos de Formación Profesional en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón”

“El modelo de Agricultura Sustentable” es una propuesta que apunta a equilibrar las necesidades del desarrollo agrícola y la protección ambiental en condiciones de equidad social y viabilidad económica en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón” de Santo Domingo de los Colorados.

La estrategia a implementarse en el Instituto sobre la aplicación de este modelo, tiene como principio conservar los recursos naturales a través de la aplicación de tecnologías que permitan mejorar la producción de alimentos inocuos de alto valor nutritivo y a bajo costo.

C.- La planificación de los recursos naturales de la hacienda Gualilagua de Lasso en la provincia de Pichincha, comprende el estudio e inventario edafológico y agrológico, proporcionando una base técnica que permitirá utilizar, manejar y conservar sus tierras bajo una explotación sustentable.

La hacienda posee 225,14 Ha, constituida geomorfológicamente por

planicies, vertientes y colinas bajas, que forman parte de la vertiente interna de la cuenca estructural interandina; son suelos que poseen un horizonte superficial con una alta fertilidad natural caracterizado por contenidos medios y altos de bases y materia orgánica (Mollisol), generalmente están es zonas con una precipitación adecuada por todo lo cual se los considera como suelos productivos.

En el estudio agrológico de las tierras se determinó que son aptas para cultivos permanentes (96,97% del área total) y para cultivos de pastos y bosques (3,03% del área), es importante mejorar el drenaje de la propiedad mediante tuberías o acequias de conducción para evitar los encharcamientos.

Para controlar el proceso erosivo hídrico e incrementar o mantener la producción de las tierras, se elaboró un plan de obras o prácticas de manejo y conservación.

En el estudio del impacto ambiental se determinó al suelo y al aire como los recursos más afectados por incidencias externas al manejo de la propiedad, la acerería, la compactación, y la falta de drenajes como las acciones de mayor impacto sobre el predio.

D.- Esta tesis de Maestría en Gerencia Empresarial tiene la intención de desarrollar e implementar un modelo organizacional en el área administrativa y gestión académica para la Universidad Regional Autónoma de los Andes en la ciudad de Tulcán. Se basa en las cinco concepciones de las teorías organizacionales (Chiavenato, 2006); además de doce modelos de desarrollo organizacional identificados por varios autores. El resultado de este trabajo es un nuevo modelo organizacional que consta de un diagnóstico, planificación, implantación, control, evaluación, actuar y retroalimentar con la participación y comportamiento directivo fortalecido por el contrato psicológico de los miembros de la

organización; que se genera del modelo anterior cuya práctica viene desde la creación de la Universidad en la ciudad de Tulcán. Una serie de formatos y formas permiten desarrollar cada una de las nuevas etapas, aplicándolos a la organización en forma directa.

Este modelo puede ayudar a los directivos de la universidad a establecer nuevas formas de administrar y organizar a los funcionarios y docentes lo que puede acarrear beneficios para la institución, porque los resultados de este trabajo presentan el nuevo modelo organizacional, estrategias y técnicas de desarrollo organizacional. La parte final de este trabajo propone indicadores de gestión para monitorear y evaluar permanentemente la universidad.

2.2.1.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La importancia de la presente investigación es el fortalecimiento para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, inmersa en la producción agropecuaria constituyendo la mayor fortaleza con la Escuela de desarrollo Integral Agropecuario. Siendo consecuente con el Modelo Educativo, pedagógico y Curricular de la UPEC que es **Social-Crítico-Constructivista**; el cual tiene sus fundamentos científicos en paradigmas como el Social-Cognitivo y el Constructivista, en las teorías de Ausubel, Piaget, Vigotsky entre otros.

La investigación será de tipo social, por estar involucrada toda la comunidad Universitaria de la UPEC; será un trabajo de aporte crítico propositivo de los participantes y de construcción de la planificación estratégica más la producción agropecuaria pedagógica para desarrollar la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2.2.2.- FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

La planificación estratégica pondría en evidencia la misión y visión de la UPEC, que describan las áreas prioritarias en donde se concentrarán los esfuerzos institucionales, como también detallaría las metas que se propongan alcanzar en la hacienda San Francisco de la UPEC los próximos años, se proponen la aplicación de su modelo de administración Estratégica como alternativa para dotar a sus líderes de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.

2.2.3.- FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

La producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC debe ser tecnificada, planificada y sincronizada para realizar actividades con un conocimiento claro y que luego de los procesos se presenten resultados productivos positivos que mejoren la calidad de vida de sus participantes y mejoren el entorno.

2.2.4.- FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

La investigación que se realizará y la propuesta de una planificación estratégica en la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC estará complementada con valores éticos y morales, promoviendo la cultura de una comunidad universitaria justa. En la actualidad las instituciones que imparten educación superior de calidad a sus estudiantes, son aquellas que han educado con valores éticos y morales.

En la planificación estratégica se implementarán actividades para incentivar comportamientos axiológicos, que apunten primero a mejorar las relaciones humanas entre docentes, empleados, trabajadores y estudiantes; como también que contribuyan al crecimiento humano lo cual finalmente incidirá en el desarrollo agropecuario pedagógico.

2.2.5.- FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

La investigación tuvo el carácter cualicuatitativa, La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social con toda la comunidad universitaria de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, a través del análisis FODA y participarán críticamente en la planificación y construcción de estrategias.

El proceso administrativo es: Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos en un período más corto y con una mayor productividad.

La planificación requiere que las cosas se hagan, dada una situación determinada. La administración se mejora mediante el uso del conocimiento organizado, sea simple o avanzado, sea exacto o inexacto, pero debe estar bien organizado, ser claro y pertinente con el tema, así, la administración participa del conocimiento organizado.

2.3.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo segundo

Planificación participativa para el desarrollo

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que la coordinará. Este consejo tendrá como objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten el sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos

autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Disposiciones generales

Segunda.- Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y **un plan estratégico de desarrollo institucional** concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado para su Acreditación.

LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL

Art. 64.- El presupuesto del Gobierno Nacional se orientará a la prestación de los servicios públicos, al cumplimiento de los objetivos prioritarios de los planes de desarrollo y a la satisfacción de los propósitos y metas de naturaleza social y económica, previstos, expresados en los planes operativos anuales, el plan financiero y los otros instrumentos de política económica.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Art. 77, literal b).- Los responsables de las respectivas unidades administrativas establecerán indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

**ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI
DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO POLITÉCNICO**

Art. 8.- Son funciones y atribuciones del Consejo Superior Universitario Politécnico:

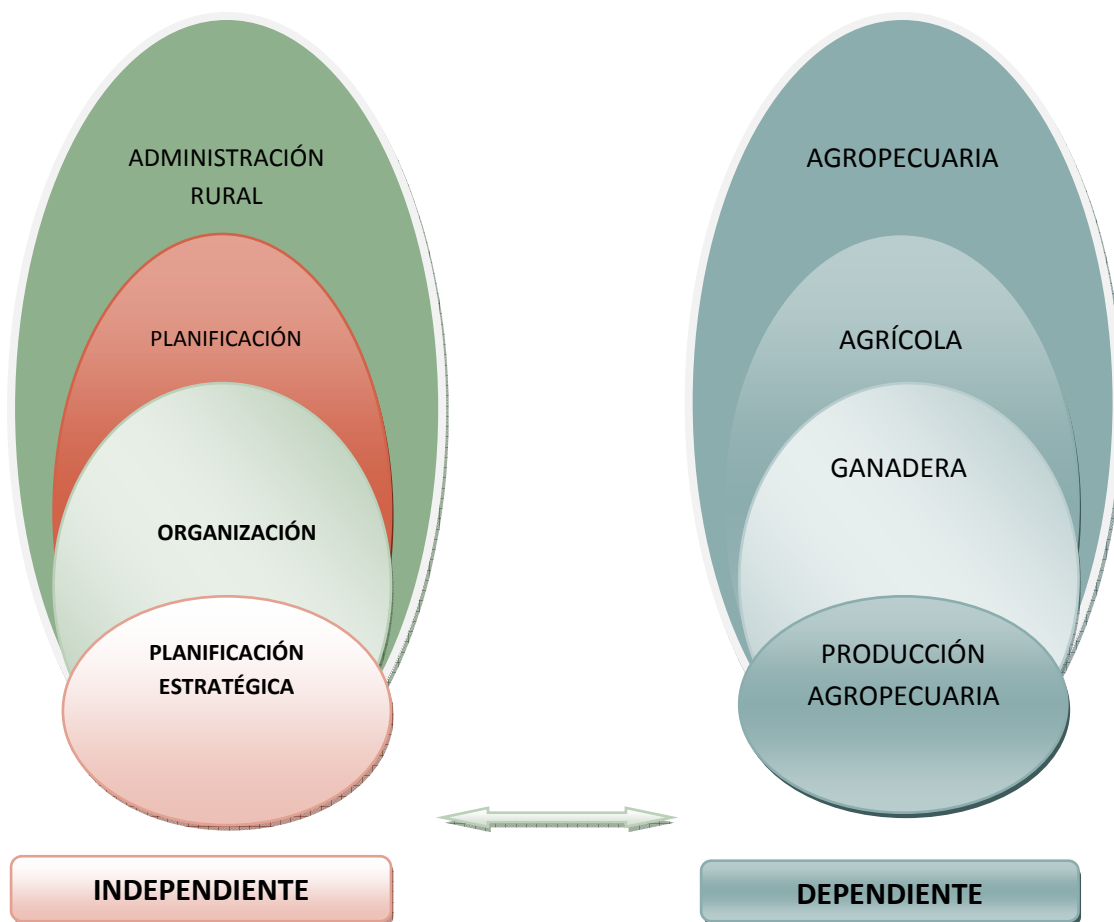
b. Dictar las políticas generales, el plan estratégico de desarrollo institucional de corto, mediano y largo plazos, los planes operativos anuales para el desarrollo integral y sostenido de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en concordancia con los intereses generales de la provincia del Carchi, de la región y del país.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Para fundamentar científicamente la investigación se reunió diferentes teorías de diferentes autores.

2.4.1. SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES

Gráfico No 3



FUENTE: Investigación de campo: Superordinación de Variables

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (VARIABLE INDEPENDIENTE)

2.4.1.2.1.- LA ADMINISTRACIÓN RURAL

De muchas maneras se ha tratado de definir a la Administración Rural o Administración de Empresas, en los presentes apuntes se expresa a continuación

una de las definiciones que más se ajusta a nuestra realidad ecuatoriana y se acepta como síntesis de los objetos básicos de la Administración Rural.

“Ciencia que trata de lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la finca o unidad productiva agropecuaria, en tal forma que el resultado del manejo de esta unidad de explotación esté de acuerdo con los objetivos del Administrador, generalmente representados en máximos ingresos netos continuos”

De acuerdo con esta definición los objetivos de la Administración Rural se diferencian de la siguiente manera:

2.4.1.2.2.- FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los factores de Producción son todos aquellos recursos o elementos que utilizados y combinados en el proceso productivo dan origen al llamado “producto”.

Una clasificación muy aceptable de los recursos y factores de la empresa agropecuaria es la siguiente:

2.4.1.2.3.- RECURSOS DE PRODUCCIÓN

Estos recursos tienen 2 características: son escasos y tienen usos alternativos.

Participan en el proceso de producción de diferentes proporciones para la obtención de una cantidad dada de producción, pero nunca en forma aislada.

2.4.1.2.3.1.- LA TIERRA

Con la tierra se incluye al aire y la luz, así como los nutrientes del suelo. La tierra es por lo tanto variable en calidad para fines agrícolas, debido a su naturaleza, topografía, permeabilidad, profundidad y grado de erosión.

Esta variación permite a su vez utilizar la tierra para diferentes cultivos, afectan los rendimientos e implican prácticas de manejo y de conservación del suelo.

2.4.1.2.3.2.- AGUA

Es otro recurso cuya disponibilidad condiciona lo que se puede producir, por lo que es necesario conocer, por una parte, los requisitos específicos de agua de los diferentes cultivos, y, por otra, las disponibilidades de las distintas épocas del año agrícola.

2.4.1.2.3.3.- CLIMA

Los diferentes cultivos tienen épocas bien específicas en cuanto a siembra y cosecha. Estas épocas están señaladas por ciertas necesidades de agua y de temperatura para el desarrollo normal de plantas y animales. Es de interés, por lo tanto, llevar el registro de la cantidad y distribución pluviométrica.

2.4.1.2.4.- RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente este recurso es suministrado por el agricultor y su familia en el caso de las empresas familiares.

Son recursos humanos importantes, el jornalero, el obrero, el perito, el técnico, el agrónomo, el médico veterinario, el zootecnista.

2.4.1.2.5.- RECURSOS DE CAPITAL

El capital se refiere al conjunto de bienes producidos por el hombre y que ayudan al proceso de producción. El capital agrícola de la empresa agropecuaria consiste de maquinaria, equipo, edificios, instalaciones, ganado y existencias.

2.4.1.2.5.1.- CAPITAL DE INVERSIÓN

Está constituido por las tierras y mejoras. Mejoras de inversión directa son aquellos bienes indisolubles incorporados a la tierra y que no se puede valorar

separado del valor de la tierra que la integran, tales como el riego, el drenaje, nivelaciones, destronques.

Mejoras agrícolas, son las inversiones de carácter permanente que están adheridas a la tierra y que se pueden valorar separadamente, pero no retirarse físicamente sin causar daño. Estas pueden ser activas y pasivas. Las activas son aquellas que tienen vida vegetal, tales como las plantaciones, forestales y forrajeras permanentes.

Las mejoras agrícolas pasivas son los bienes inmuebles que no producen por sí mismos, pero que contribuyen a la producción, tales como las construcciones y las instalaciones.

2.4.1.2.5.2.- CAPITAL DE OPERACIÓN

Este está formado por el capital de operación fijo y el capital de operación circulante.

El capital de operación fijo son los bienes muebles que ayudan a la producción o producen por sí mismos y que tienen una duración superior a un ejercicio agrícola, pueden ser vivo (animales que proporcionan renta o trabajo) o estable (maquinaria, enseres, aperos)

El capital circulante es aquel que tiene una duración no superior a un ejercicio agrícola, pierde su identidad y ocasiona movimientos contables de caja como salarios, semillas, abonos, pesticidas, ganado de engorde fletes, impuestos de combustibles.

Los factores pueden clasificarse, en tanto, en internos y externos según se muestra en el cuadro siguiente:

2.4.1.2.5.2.1.- FACTORES EXTERNOS

El proceso de decisiones, el campesino emplea una serie de factores sobre los cuales no tiene control, estos son: Reforma Agraria, Precios, Mercados, Caminos y Transportes, Legislación, Crédito, Asistencia Técnica, Desarrollo de la Comunidad, Investigación y Tecnología, los cuales son proporcionados por el estado a través de sus varios organismos y de la definición de su política agraria

2.4.1.2.5.2.2 FACTORES INTERNOS

Estos factores pueden ser causados total o parcialmente en la misma empresa. Ellos son: Tamaño, volumen de la empresa, rendimiento de los cultivos y animales y combinación de rubros, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de la maquinaria y equipo, prácticas de comercialización y condiciones personales de los productores y sus familias.

2.4.1.2.6.- PRODUCIR MÁXIMOS INGRESOS NETOS Y UTILIDADES

Dentro de este concepto se busca la minimización de pérdidas o maximización de los ingresos netos o utilidades, considerado que los ingresos netos representa aquella proporción del ingreso total que queda al agricultor luego de cubrir sus costos totales de producción.

Sin embargo, no se debe dejar de lado lo referente al desarrollo social de la empresa y centralizar el énfasis únicamente al desarrollo técnico y económico. Por lo tanto el objetivo de la administración Rural debe ser el tratar de maximizar varias funciones que tienen directa relación con el bienestar del empresario rural.

2.4.1.2.7.- DE UNA MANERA CONTINUA

Se pretende que el logro de los objetivos básicos no se actúa con un criterio a

corto plazo, si no que se busca a más de objetivos mencionados, el tratamiento de las condiciones físicas de la empresa.

Por tanto, debe mirarse a la administración Rural como una ciencia integral a la cual se debe brindar el complemento adecuado que los conocimientos técnicos brinda al diseño del plan de producción de la empresa durante el tiempo determinado.

Para poder dar sentido cabal de los objetivo de esta ciencia, es necesario entender, la comprensión integral del procedimiento de manejo (técnico, económico y social) en el cual prime un criterio humanista teniendo en cuenta que “ el ser humano es el sujeto y objetivo y constituye la esencia misma del proceso de desarrollo”.

Por lo tanto, no solo se deben dedicar los esfuerzos a lograr mejores índices de producción, productividad y rentabilidad sino también presentar cuidadosa atención al mejoramiento real de la condición del hombre, elemento vital del proceso

2.4.1.2.8.- INTER-RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

Muchas ciencias son necesarias para darle al administrador un conocimiento y formación integral en la aplicación de los conceptos de administración rural de la empresa agrícola.

En el manejo de la unidad productiva agropecuaria “UPA”, el administrador debe afrontar problemas de diversas índoles entre los cuales se puede citar:

1. Decidir que producto debe comprar o vender
2. Tomar actividades frente a las investigaciones, buscar el bienestar de los integrantes de la empresa.
3. Conocer sobre las prácticas de conversión de suelos.

4. Planear el calendario de trabajo agrícola de acuerdo con las exigencias de cada cultivo
5. Saber algo sobre los fertilizantes y fertilización; sobre las plagas y enfermedades y su control
6. Saber cómo mantener el ganado y tener claras ideas sobre aspectos de desarrollo de los animales en su finca.
7. Decidir sobre la tecnología que debe prevalecer y sobre el tiempo o número de construcciones o equipos que necesitan
8. Conocer sobre fundamentos de contabilidad, etc.

Como se observa en la diversidad de ejemplos anteriores, de administración efectiva necesita del concurso de muchas disciplinas, de las cuales se puede agrupar en 5 áreas principales:

Economía Agrícola:

Facilitará al administrador los estudios de precios, mercados, selección y combinación de cultivos y tipos de ganadería, elementos de política agraria, etc.

Sociología Rural:

El Conocimiento de la idiosincrasia de los proveedores del sector rural, sus tradiciones, la influencia de las instituciones la actitud frente a las innovaciones capacitará al administrador a la toma de las mejores alternativas en la comunicación de la empresa agrícola.

Ingeniería Agronómica:

A través de los conceptos agronómicos puros que conduzcan a la utilización eficiente de las semillas mejoradas por procedimientos genéticos, de fertilizantes en la dosis y oportunidad adecuada, utilización de técnicas y productos agroquímicos en el control de plagas y enfermedades, utilización racional del recurso agua, etc.

Zootecnia y Veterinaria:

En especial para las explotaciones de tiempo pecuario, los conocimientos zootécnicos sobre desarrollos de ganaderías mantenimiento y manejo de animales,

así como las técnicas aplicables en los tratos, hacen de estas ciencias elementos imprescindibles para el administrador rural.

Ingeniería Agrícola:

Por medio del conocimiento sobre maquinaria agrícola, aspectos tecnológicos generales bases de riego y drenaje, tamaño y uso de las construcciones rurales, y otros conocimientos que brinda la ingeniería Agrícola.

2.4.1.3.1.- EL PROCESO PARA TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

2.4.1.3.1.1.- PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA TOMAR DECISIONES

Cuando una persona desea lograr sus objetivos, tiene varias alternativas, y de las cuales debe escoger una sola, y su aplicación demanda necesariamente aporte económico. Este proceso debe ser elaborado en un “medio o marco” dentro del cual se debe tomar las decisiones.

Se han identificado 4 factores o elementos básicos del marco económico para tomar decisiones:

- 1.- Quien toma la decisión. Puesto que alguien debe dársele la responsabilidad de valorar y escoger entre las diferentes alternativas, disfrutar de beneficios o aceptar los riesgos, según sea el caso.
- 2.- Objetivos que se persiguen, pueden ser económicos, técnicos y sociales o la suma de varios objetivos menores.
- 3.- Condiciones en que se toma las decisiones. Todas se efectúan por lo general una situación particular, que está compuesta por una serie de condiciones de las cuales unas pueden ser cambiadas por el administrador y otras no.
 - 3.1.- Decisiones controlables: cantidad de semilla, fertilizantes, de riegos, de pesticidas, etc.

3.2- Decisiones no controlables: estado del tiempo, de los riegos de la producción, etc.

4.- Medidas de control: son todas aquellas que van encaminadas a la evaluación de éxito de la empresa agropecuaria o a los usos de recursos. Sin medida de control sería imposible decir si se tomaron o no las mejores decisiones.

No siempre está en manos del administrador de la empresa agropecuario el poder controlar y tomar todas las decisiones.

2.4.1.3.2.- INTERROGANTES GENERALES QUE SE DEBEN RESOLVER

En el proceso de la toma de decisiones, muchas interrogantes se deben tratar de afrontar, las mismas que requieren una adecuada decisión.

Las preguntas que resumen las interrogantes en la toma de decisiones son las siguientes:

1. Qué producir?
2. Cómo producir?
3. Cómo distribuir la producción?
4. Cómo manejar la producción a través del tiempo?

Qué producir? La explotación agropecuaria se dedicará a agricultura dentro de ellas a qué cultivos; o se dedicará a ganadería, con qué tipo de ganado, o será mixta: agrícola, ganadera, o aún triple, agrícola, ganadera o forestal, cuál es lo más apropiado para la empresa?

Cómo producir? Cuestiona, una vez resuelto qué producir, cómo obtenerla interrogando qué actividades agrícolas, o pecuarias, deben ser realizadas, qué insumes tecnológicos utilizará semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.; qué maquinaria y equipo utilizará, tamaño, fuerza, etc.

Cómo distribuir la producción? Para semilla; para uso de la explotación, para consumo del mercado, en tal caso tener en cuenta a los principales canales de

comercialización y la manera más efectiva para vender los productos generados en la empresa.

Como mantener la producción a través del tiempo? Este interrogante se relaciona directamente con uno de los objetivos básicos de la Administración anotados, de buscar una adecuada utilización y combinación de los recursos no únicamente en un ciclo de producción aislado, sino con un criterio dirigido hacia largo plazo, la utilización adecuada del suelo, empleando normas de control de erosión, renovar maquinaria y equipo, actualizar las variedades de semillas, actualizar los análisis de suelo, para recomendación de uso de fertilizantes, etc.; son algunos ejemplos de cómo pensar para mantener la producción a través del tiempo.

2.4.1.3.3.- EL PROCEDIMIENTO DE MANEJO

En el proceso para la toma de decisiones y la posterior ejecución de las mismas, se considera que el procedimiento- de manejo se divide en 2 fases principales:

2.4.1.3.4.- EL PLANEAMIENTO Y LA EJECUCIÓN.

Esta secuencia está de acuerdo con el llamado Método Científico para conocer y resolver un problema.

Las políticas, planes, programas, decisiones y las acciones son aspectos estrechamente ligados al proceso de manejo.

Los cuatro (4) primeros elementos comprenden la fase de la planificación del proceso de administración. Los restantes comprenden el proceso de ejecución.

Planificar, tomar decisiones, poner en práctica estas decisiones y aceptar la responsabilidad de ellas son los cuatro deberes principales del productor u operador. Los principios, los hechos, la imaginación y el análisis son

necesarios para tomar decisiones acertadas. En el momento en que la acción toma lugar, el proceso y sus elementos, pueden describirse como el acto de decisión.

2.4.1.3.5.- FASE DE PLANEAMIENTO

Identificación del problema

La identificación del problema es considerada generalmente como la primera etapa de proceso de manejo. Un problema surge para el administrador cuando se sospecha que en una situación dada no es posible establecer claramente "que puede ser" y "que debe ser", lo que conduce al administrador a establecer un objetivo que representa lo que se concibe como el compromiso o acción más satisfactorio o ideal.

El administrador debe conocer los problemas que afronta y si es posible clasificarlas según su importancia. Con el fin de facilitar esta clasificación, se incorpora una agrupación de los problemas de manejo.

2.4.1.3.6.- OBSERVACIÓN Y COLECCIÓN DE DATOS

Los hechos recogidos pueden conducir a encontrar el problema de una primera instancia o a buscar otros hechos hasta que se logre identificar los problemas.

El administrador debe ser cuidadoso y selectivo en la elección de los hechos.

En una empresa en donde existe el problema de un bajo ingreso, deberá examinar los recursos de que dispone, las varias posibilidades técnicas para el uso de ellos, la situación y características del mercado y la combinación de los recursos que produzca un uso más satisfactorio de los mismos.

2.4.1.3.7.- IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

Esta fase consiste en el análisis de la información recolectada anteriormente y en la determinación de diversas alternativas o líneas de acción que tratan de dar solución al problema planteado.

En el caso de la finca, algunas alternativas para aumentar los actuales ingresos del agricultor podrían ser: introducir mejores variedades de cultivo, mecanización de la producción, diversificación o especialización en la finca, etc.

Una alternativa, por lo general útil, es continuar sin mucho cambio en relación con el pasado. Este plan puede tomarse como un plan base para que sirva de comparación con otros planes.

2.4.1.3.8.- EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

En presencia de las alternativas planteadas, se debe hacer ahora las consideraciones del caso para determinar la factibilidad y aplicabilidad de cada una de ellas.

Se trata de encontrar la solución más apropiada de acuerdo con el fin que se persigue, la que mejor se adapte a las condiciones del agricultor o a las características generales del problema, la que mejores perspectivas ofrezca en cuanto a reducción de costos y minimización de riesgos, así como la posibilidad de realizarlos.

En este proceso de evaluación de alternativas son de gran ayuda las técnicas de planificación (presupuesto parcial, presupuesto total, programación lineal).

Los elementos para evaluar las alternativas de manejo en una finca son la lógica y el estudio de los resultados obtenidos, complementados por el conocimiento de las experiencias del pasado.

2.4.1.4.1.- FASE DE EJECUCIÓN

2.4.1.4.1.1- SELECCIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS

De acuerdo con la evaluación hecha anteriormente, se hace necesario seleccionar la alternativa más apropiada o la combinación de alternativas que se adapte a las condiciones específicas del agricultor.

Es en este punto en donde propiamente se toma la decisión y donde entra en juego el criterio de la persona, auxiliado por las técnicas económicas y sociales que le dan el enfoque integral a su selección.

2.4.1.4.1.2- ACTUACIÓN SEGÚN LA SELECCIÓN

Si la selección hecha pertenece al paquete político (factores externos), plan general o programa, el administrador tendrá que revisar varias veces la fase analítica, a fin de encontrar los detalles de la acción que se desprende de la decisión tomada.

Si la selección está bien determinada y se especifica, la próxima etapa es la ejecución de la acción necesaria a fin de realizar la decisión. En las empresas de tipo familiar, la ejecución de la acción puede consistir solamente en instrucciones a los miembros de su familia; en cambio, en las empresas complejas, las funciones analíticas, ejecutivas y de acción deben asignarse a diferentes individuos, de tal manera que se requieren comunicaciones y ordenes escritas de todas las acciones contempladas en los planes.

2.4.1.4.1.3- MEDIDAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Periódicamente se deben hacer evaluaciones sobre los resultados que se están obteniendo con la realización de la alternativa seleccionada, a fin de ver si en

realidad permite llegar a los objetivos planteados y si vale la pena continuar con ella, o más bien hacer cambios en su aplicación.

2.4.1.4.1.4- ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD

El administrador que quiera llevar a cabo un programa debe ser capaz de aceptar los resultados que su decisión origine, cualquiera que sea: pérdidas o ganancias.

Uno de los factores de éxito en la administración es el recibir los resultados con el criterio de continuar mejorando el sistema de organización si se nota que es bueno; o, en caso contrario, encontrar las causas del fracaso y corregir hasta donde se pueda.

2.4.1.4.1.5- RESUMEN DEL PROCESO SECUENCIAL PARA TOMAR DECISIONES

El proceso teórico para tomar decisiones sirve de marco adecuado para señalar el procedimiento general utilizado para la planificación de empresas agropecuarias, y así mismo, permite hacer notar la importancia de cada una de las partes constitutivas del complejo que comprende la administración rural.

2.4.1.4.1.6- LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN APLICADOS A LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

El desarrollo del sector agrario está generando nuevos tipos de empresa que tienen un mayor volumen de negocio y de hectáreas y por consiguiente, su organización tiende a ser más compleja. Por esta razón, el estudio de la Administración de Empresas adquiere gran relieve ya que las condiciones actuales hacen necesarias la aplicación de principios y métodos similares a la de empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura en la aplicación de estos principios.

2.4.1.4.1.- LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración en general tiene varios principios o funciones básicas cuya ejecución es plenamente aplicable en las empresas agropecuarias.

Se pretende que todo proyecto que vaya a llevarse a cabo en una U.P.A. siga un plan establecido que indique los fines que se persiguen, los medios a través de los cuales se piensa alcanzar estos objetivos, los recursos que se dispone y los sistemas de evaluación y corrección que se vayan a hacer.

Algunos tratadistas identifican las funciones como el proceso de "planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar". Otros incorporan nuevos elementos como "la dirección, coordinación y comunicación". Los apuntes presentes analizan estas funciones prácticas inmediatas.

2.4.1.4.1.1.- LA PREVISIÓN (DIAGNÓSTICO)

(De prever: ver anticipadamente). Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para el planeamiento. Por eso se dice que la previsión responde a la pregunta: Qué puede hacerse? Señalamos que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que a priori consideramos el más adecuado o sea lo que se llama "la falacia del único camino"

2.4.1.4.1.2.- PLANIFICACIÓN

La planificación podría definirse-como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desea. Se acepta que la planificación, es una metodología para la toma de decisiones. Como la decisión envuelve la selección entre dos o más alternativas, se podría agregar

que la planificación es una metodología para la selección de alternativas.

Toda planificación implica dos campos de acción: 1) el de los objetivos y las metas; 2) el de los medios o instrumentos más adecuados para alcanzar los objetivos. Para que la planificación cumpla con ellos debe ser operativa y no solo teórica.

El agricultor debe planificar su unidad de producción para obtener los cultivos o la combinación de ellos que le brinden mayores beneficios, al tiempo que mantiene las condiciones físicas y naturales de la finca y procura el bienestar social de quienes participan en la empresa.

2.4.1.4.1.3.- ORGANIZACIÓN

La palabra organización se ha usado para denotar: el proceso de agrupar y arreglar diversas partes mutuamente dependientes, con el fin de formar un todo.

El objetivo de la organización es obtener para una actividad o un grupo de actividades, los mejores resultados económicos y sociales.

La organización concede gran importancia a tres elementos: el hombre, el trabajo, incluyendo las labores intelectuales y manuales y el lugar de trabajo, que en este caso es el campo.

2.4.1.4.1.4.- AGRUPACIÓN DE RECURSOS (Integración)

Aquí se trata no solo de obtener todos los recursos que son necesarios para la operación de la empresa, sino que se incluye también la agrupación o reunión de los factores externos. Dentro de los factores externos (intangibles) son importantes: el marco legal dentro del cual debe funcionar la empresa; en segundo lugar, es necesario considerar los recursos económicos, o sea, las relaciones con las instituciones crediticias o financieras, las cuales proveen el capital de inversión y de operación de la empresa; en tercer lugar, hay un grupo que se podría

caracterizar como institucional y social que vincula a la empresa con organismos e instituciones que en una u otra forma afectan la marcha de la empresa: asistencia técnica, mercados, transporte, etc.

2.4.1.4.1.5.- DIRECCIÓN (Ejecución)

Se ha definido la dirección como "la actividad de mando entendida como guía de hombres que da lugar primariamente a un flujo de comunicaciones".

Consiste en tener la autoridad y los conocimientos prácticos para hacer que la empresa marche normalmente, tener la capacidad para resolver los problemas que se presentan en un momento dado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se tome.

En resumen, es guiar y conducir las operaciones cotidianas.

- Involucra en el significado de dirección, impartir instrucciones, motivar a los encargados de ejecutarlas, coordinar las actividades y establecer relaciones entre ejecutivos y empleados.

Dentro del concepto de empresas agropecuarias de gran escala, el criterio de dirección es única. Ya no es solamente el propietario quien toma las decisiones y ejerce la actividad de mando, sino que existe una dirección descentralizada de acuerdo con la estructura orgánica de cada empresa. En las cooperativas agropecuarias la existencia de los consejos de administración y comités especializados tienen por objeto dar mayor participación al campesino en el proceso de decisiones y de gestión de la empresa.

2.4.1.4.1.6.- CONTROL; (Evaluar)

Esta función consiste en verificar si el resultado de las operaciones se ajusta a los planes y a las instrucciones dadas. Es la confrontación entre lo que se ha elaborado y lo que se ha planificado o previsto.

El objetivo central del control es encontrar donde están los errores o puntos, débiles de la ejecución a fin de corregirlos. (ESTRELLA, 1987)

2.4.1.2.2.- LA PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Aspectos generales e importancia de la planificación:

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o

lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Planificación. Definición.

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones: "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (STONER, 1998).

Clases de planificación y Características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión

de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las

diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según (WEICHRICH, 1998) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (JIMÉNEZ, 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.

Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.

Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Pasos del proceso de planificación.

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (CORTÉZ, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Planificación y niveles gerenciales:

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la

planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

2.4.1.2.2.1.- RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos.

Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

Fase de planificación. Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

Fase de ejecución. Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Fase de entrega o puesta en marcha. Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas.

Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

Fase de iniciación. Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase

que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

Fase de control. Monitorización del trabajo elaborado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Cuando se abordan proyectos grandes y complejos, la consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las etapas pertinentes con ayuda de los medios materiales y humanos requeridos en cada momento. La concepción de las fases que han de ejecutarse, el orden de encadenamiento lógico de las mismas y la estimación de la naturaleza y cantidad de recursos a emplear en cada momento, precisan de un conocimiento profundo de las tecnologías que concurren en el proyecto y de una experiencia que permita prever y superar las dificultades que en la práctica suelen aparecer.

A continuación se presentan las distintas etapas en el desarrollo de una Planificación:

ETAPA 1 El "promotor" expone sus necesidades y el deseo de resolver el problema por medios informáticos. Se crea un primer documento breve que recoge el anteproyecto y es aprobado por la dirección o el comité correspondiente.

ETAPA 2 El estudio de oportunidad concreta los objetivos y resultado a aportar por el proyecto, los plazos y costes previstos y los medios a emplear.

ETAPA 3 El jefe de proyecto define, ya en detalle, con el apoyo de los técnicos de su equipo, el contenido del proyecto, su análisis funcional, las cargas de trabajo previstas y la metodología a desarrollar.

ETAPA 4 A partir del análisis funcional se determinan en forma definitiva los volúmenes, cargas de trabajo, calendario y medios a utilizar, dando lugar al contrato formal entre cliente, usuarios e informáticos, frecuentemente conocido con el nombre de cuaderno de cargas o, más concretamente, "pliego de especificaciones".

ETAPA 5 Los técnicos realizan el análisis orgánico y las especificaciones para programación.

ETAPA 6 Se realiza la programación de la aplicación y las pruebas para programación.

ETAPA 7 Al resultar satisfactorias las pruebas se realiza la recepción provisional, dando lugar a los manuales de usuario y de explotación.

ETAPA 8 La puesta en marcha de la aplicación es una fase delicada que requiere una estricta vigilancia hasta comprobar su correcto funcionamiento. A continuación se realiza un balance de los resultados del proyecto.

ETAPA 9 Después de varios meses de funcionamiento de la aplicación se debe realizar un balance que permita apreciar los beneficios que realmente ha producido a la empresa.

ETAPA 10 Transcurridos uno o dos años, debe efectuarse una auditoria de la aplicación que permita comprobar si sigue siendo adecuada o si es necesario introducir modificaciones.

Desde el punto de vista de la metodología de gestión de proyectos, también pueden identificarse varias fases que generalmente deberán darse en todo tipo de proyectos:

- Decisión de acometer el proyecto.
- Nombramiento del jefe de proyecto.
- Negociación de objetivos.
- Preparación.
- Ejecución.
- Información.
- Control.
- Por qué es importante.

Hoy en día, las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hardware), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información.

Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran, principalmente los Directores de Comunicación, deben saber utilizarla y la cultura empresaria debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

En la Venezuela de hoy parece más que necesario instrumentar este tipo de metodologías. Ciertamente no son muchas las empresas o consultoras que se dedican a estos temas o que cuentan con los profesionales preparados para tales fines. Pero como dice el dicho "una imagen vale más que mil disculpas" por lo tanto cuidarla se torna imprescindible, claro que no solo para la imagen sino también para los negocios.

Por otra parte, es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

Para terminar no hay que olvidar que la calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que coadyuvan a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los hombres del mañana.

Conclusión:

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas.

La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados.

Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

¿Qué se entiende por Planeación?

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno (VALDEZ, 2003)

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.
- Para Thompson y Strickland (THOMPSON, 2008), los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de

hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.

Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño.

La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.

Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

2.4.1.2.2.2.- FASES DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación como todo proceso, consta de una serie de etapas que la configuran. Generalmente se aceptan las siguientes fases del proceso.

1.- Identificación del problema.

El proceso de planificación se inicia con la constancia de la necesidad de hacerlo. Debe de haber un hecho, unos signos, unos presentimientos que hagan surgir en el directivo el convencimiento de que la planificación mejorará su situación. En esta fase se apreciará el futuro político, económico, tecnológico; se definirá la misión de la empresa; se anticipará el papel de la empresa en el medio en que se mueve o se moverá; se llevarán a cabo los trabajos de previsión; y se derivarán de los correspondientes estudios internos y externos, las oportunidades, las amenazas, y los puntos fuertes y débiles. Es una etapa de recogida de información, con determinación de los problemas y sus causas (problema de rotación de personal, problema de excesivo coste de producción).

2.- Especificación de objetivos.

Fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla. Tales objetivos deberán presentar una desagregación jerarquizada y que expresen sus deseos en cuestiones como cuota de mercado, rentabilidad o ventas para el horizonte temporal de la planificación. Los objetivos deberán establecerse de forma que sean comprensibles, que estén acordes con los recursos existentes, y que permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis externo-interno de la empresa.

3.- Determinación de premisas.

Requiere explicitar las premisas, suposiciones consistentes, para realizar los pronósticos del futuro, fijar las políticas clave y desarrollar los planes de la empresa. En relación a los pronósticos, la aproximación y determinación a los futuros escenarios en los que se prevea va a estar situada la empresa no debe significar un análisis exhaustivo, sino de aquellas variables más significativas para el problema abordado.

Respecto de las políticas y planes, habrá que identificar parámetros y condiciones límite o las restricciones determinantes de las posibles soluciones de los problemas (aspectos importantes: volumen de ventas, tamaño del mercado,

cambios en las regulaciones comerciales, los gustos futuros de los clientes y consumidores o las evoluciones tecnológicas).

4.- Formulación de planes viables (cursos de acción alternativos).

En esta fase, la más creativa, se investigan y determinan los posibles planes alternativos. Los criterios de eficiencia y efectividad llevarán a que el número de alternativas presentado no sea ni demasiado pequeño ni excesivamente grande. Se puede utilizar la inteligencia artificial, particularmente sistemas expertos en la toma de decisiones.

5.- Evaluación de alternativas.

Consiste en valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior.

Expresables en términos cuantitativos, considerarán los inconvenientes y las ventajas incorporadas, costes, ingresos, rendimientos, riesgos, posibilidades y oportunidad de realización, sinergias, etc., de manera que sea posible llegar a un determinado orden jerárquico que posibilite la elección de una de ellas.

6.- Elección de la mejor.

Es la fase en que se toma la decisión sobre el curso de acción a ejecutar. Precisamente en ella pueden entrar en acción consideraciones de tipo político, poder, contrarias a la rigurosidad del análisis desarrollado y que alteren la racionalidad de la jerarquía establecida.

7.- Especificación y asignación definitiva de objetivos y Formulación de planes derivados o complementarios.

Los objetivos quedan especificados definitivamente y se fijan los planes necesarios para desarrollar el plan básico.

8.- Presupuestación.

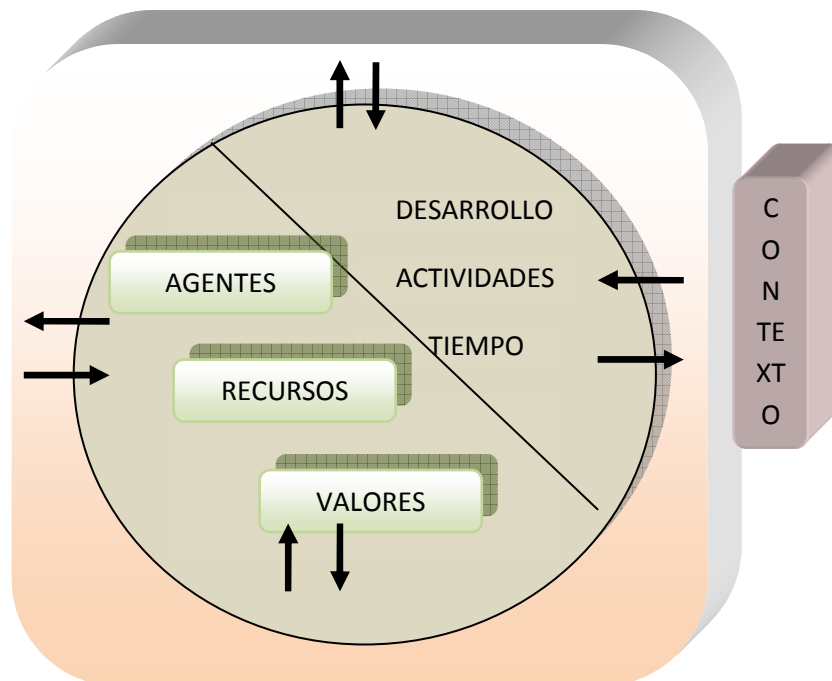
Constituye la fase final, convirtiéndose todos los planes en números. Serán la expresión numérica de los resultados esperados. (THOMPSON, 2008)

2.4.1.2.3.- LAS ORGANIZACIONES

“Es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”, la gestión de una organización tiene una enorme importancia; para entenderla, se debe estudiar formalmente las organizaciones, su gente, sus procesos y su estructura.

En el gráfico No 4 que a continuación se presenta, se observa que todas las organizaciones están en un contexto el cual incide en forma directa en los individuos y grupos estructurados afectando al alcance de objetivos, metas y desarrollo de actividades así como el tiempo que éstas necesitan para su realización; pese a que las organizaciones tienen agentes internos de cambio, recursos y valores siempre será un proceso de afección mutua.

Gráfico No 4



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; *Introducción a la Teoría de la Administración.*

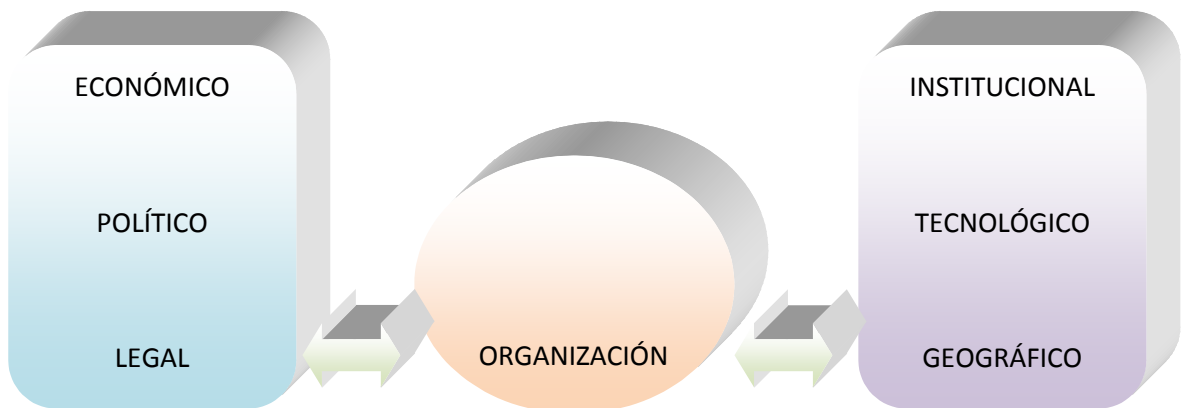
ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.3.1.- EL CONTEXTO

Las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididos por éste.

En el gráfico No 5 se puede observar claramente que existen varios factores externos que están presentes en el contexto organizacional y que se deben tomar en cuenta dentro de una organización, así se puede citar: lo económico, político, legal, sociocultural y educacional; sin dejar de lado el contexto interno conformado por lo institucional, tecnológico, ubicación, protección ambiental y crecimiento, ya que estos están relacionados directamente e influyen en el desarrollo institucional.

Gráfico No 5



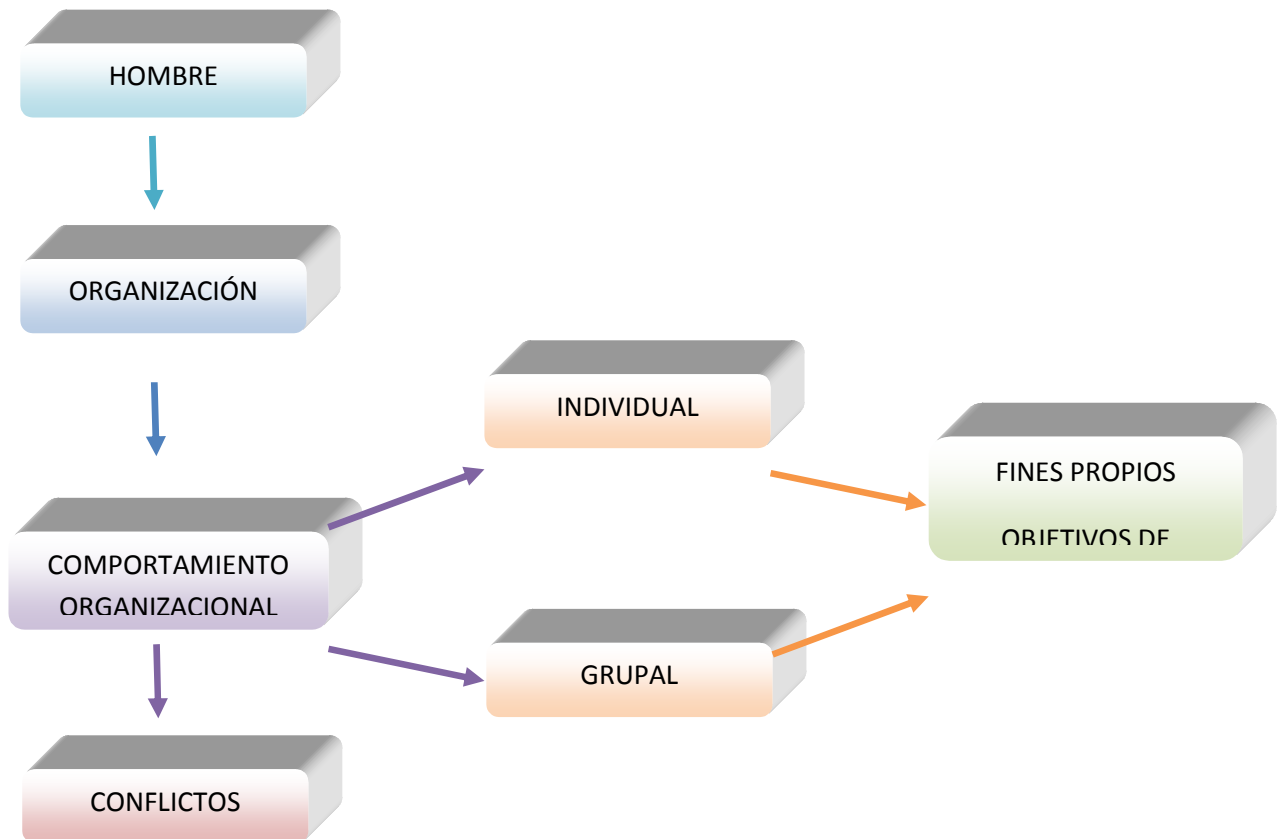
FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; *Administración, Contexto de las Organizaciones.*

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Las organizaciones son campos de estudios que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza, además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias. El ser humano adquiere un rol relevante en la organización. De allí la

importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, al análisis de su accionar dentro de ella.

Gráfico No 6



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto: La Organización y las personas.

ELABORADO POR: Ramiro Mora

En la Figura anterior se puede mirar que las personas son la parte más esencial de una organización, ya que son quienes generan el comportamiento organizacional, es decir, forman un proceso de crecimiento, trabajando y solucionando permanentemente conflictos, ya sea en una forma individual o

grupal pero siempre buscando el alcance de intereses organizacionales y propios, es claro, crecen las personas, crece la organización.

2.4.1.2.3.2.- TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Las organizaciones se dividen de acuerdo con:

- ❖ Su fines
- ❖ Su formalidad
- ❖ Su grado de centralización

2.4.1.2.3.2.1.- Según sus Fines

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

2.4.1.2.3.2.1.1.- Organizaciones con Fines de Lucro

“Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas” (CHIAVENATO I. , 2004)

2.4.1.2.3.2.1.2.- Organizaciones sin Fines de Lucro

“Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los

servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otros”

2.4.1.2.3.2.2.- Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

2.4.1.2.3.2.2.1.- Organizaciones Formales

“Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo” (HITT Michael, 2006)

Según Idalberto Chiavenato, “la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”

Las organizaciones formales, tienen uno o más de los siguientes tipos de organización:

“Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son

estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa (staff).

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea - staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.”

2.4.1.2.3.2.2.- Organizaciones Informales

“Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”

Según Hitt, Black y Porter, “aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización”

2.4.1.2.3.2.3.- Según su Grado de Centralización

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega, se dividen en:

2.4.1.2.3.2.3.1.- Organizaciones Centralizadas

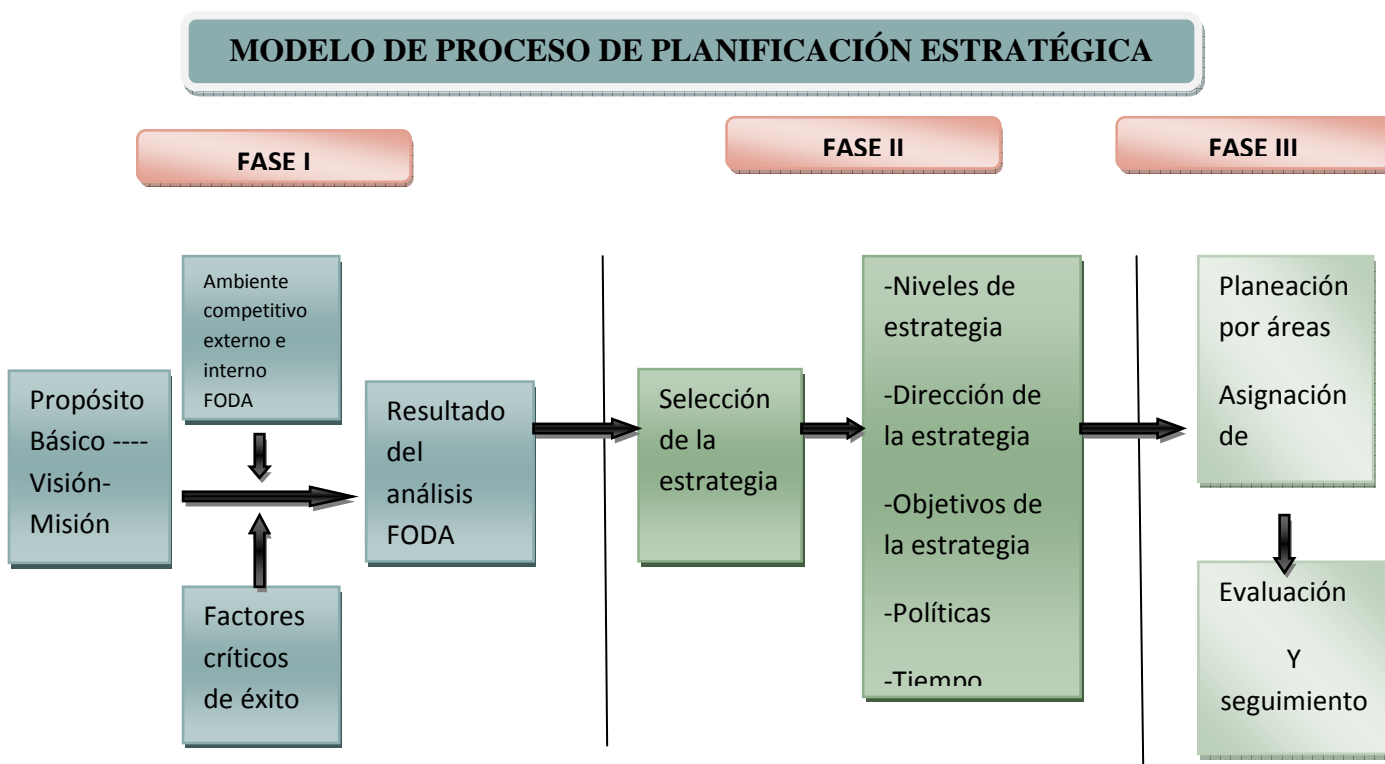
En una organización centralizada, “la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Como por ejemplo dependencias gubernamentales, ejércitos, el servicio postal, misterios entre otros”

2.4.1.2.3.2.3.2.- Organizaciones Descentralizadas

En una organización descentralizada, “la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles; las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad”

2.4.1.2.1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N° 7



FUENTE: ESTRELLA Jaime, Modelo de Proceso de Planificación estratégica

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Es necesario indicar que no existe un sistema de planeación que cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, ya que es un factor principal en la realización de la dirección.

La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998).

“Hoy en día la planeación estratégica logra el éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, por más eficiente que pueda ser una empresa internamente” (STEINER, 1991).

Es recomendable que la elaboración del plan estratégico de la entidad participen todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico, ya que en la mayoría de empresas es elaborado sólo con la intervención del equipo de la gerencia o quienes conforman el cuerpo directivo.

La decisión de permitir la participación de todo el personal facilita además que el documento de planeamiento no se quede en el papel y se convierta en la cultura de cada uno de los integrantes de la organización y que además perdure en el tiempo. Se debe puntualizar que dicho documento tiene que estar en permanente actualización y ajuste.

Planeación Estratégica.

Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.4.1.2.4.1.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Etapa filosófica.- En esta etapa se determina cual es la visión, misión de la empresa así como sus valores y políticas generales.

2.4.1.2.4.1.1.- Visión

Según (FIERRO, 1997) manifiesta, “La visión es el sueño de los líderes de la empresa en un futuro”.

Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto a dónde la persona o empresa aspira llegar en un período de tiempo determinado. Es decir ¿a dónde queremos llegar? o ¿dónde queremos estar?, partiendo siempre de la pregunta: ¿dónde estamos.? La visión es el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano, por ello la importancia de estructurarla con el aporte de todos

2.4.1.2.4.1.2- Misión

Es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente, sus empleados. Se supone que estos estarán más motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en la compañía en la que trabajan. (SALGUEIRO, 1998)

Es una declaración más amplia de la visión, es decir ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o la responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

La misión debe contener los elementos que configuran los nuevos productos, nuevos mercados y lo que se propone tanto para empleados como para asociados.

Tabla No 1

DENOMINACION	PLAZO	DEPENDE DE	CARACTERISTICAS	Columna1
Misiones	Continuadas	Alta gerencia	Filosóficas	No medibles
	Constantes		Cuantitativas	
			Generales	
Objetivos estratégicos			Cualitativos	
Objetivos Generales	Largo Plazo	Alta Gerencia		Medibles
Objetivos globales			Cuantitativos	
Objetivos corporativos	Medio Plazo	Gerencia		No medibles
Objetivos a largo Plazo			Más Específicos	
Objetivos				
Objtvs. Operativos		Gerencia Operativa	Cuantitativos	
Objtvs. Funcionales	Corto Plazo	Gerencia Funcional		Medibles
Objtvs. Operacionales		Sugerencias	Específicos	
Objtvs. De Desempeño.		Jefaturas		
		Mandos		

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.99 Características de la misión y visión

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.4.1.3.- ETAPA ANALÍTICA

Es la etapa mediante la cual se analiza la situación de la organización tanto interna como externamente, definiendo las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas, tanto internas como del entorno exterior, también suele aconsejarse el análisis de la competencia y se apoya en la realización de la matriz FODA.

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos

Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés).

2.4.1.2.4.1.4.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Con la finalidad de realizar el análisis externo que permitirá identificar las oportunidades y amenazas, se debe realizar un análisis de las fuerzas externas claves, las cuales según (DAVID, 2003) son: “fuerzas económicas; fuerzas sociales; culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas de la competencia”.

Fuerzas económicas.- Se puede considerar las siguientes variables económicas para su análisis y su influencia en la cooperativa:

Cambio de economía, disponibilidad créditos, nivel de ingreso, tasas de interés, tasas de inflación, economías de escala, patrones de consumo, desempleo, demanda de bienes y servicios, políticas fiscales, impuestos, políticas de países en la región y en el mundo, importaciones y exportaciones.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Los cambios que se presentan en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, afectan a los servicios que presta una institución por lo que se debe analizar las siguientes variables principales:

Grupos de Interés, ingreso per cápita, ubicación, actitudes hacia negocio, estilos de vida, confianza en gobierno, hábitos de compra, nivel de escolaridad, actitud ante la calidad, programas sociales, actitudes religiosas, responsabilidad social, demográficos, cambios en población, gustos regionales, profesionales, cuidado del medio ambiente, conformación familiar.

Fuerzas políticas gubernamentales y legales.- Al ser los gobiernos los reguladores y las instituciones están bajo un marco legal, es importante considerar esta fuerza y se debe analizar las siguientes variables:

Regulación y desregulación gubernamental, exenciones, presencia política, leyes sobre empleo, subsidios gobierno, leyes y reglamentos que afectan al sector, cambios en política fiscal y monetaria gobierno, condiciones políticas otros países, leyes locales, departamentales, nacionales, elecciones.

Fuerzas tecnológicas.- Los cambios y avances tecnológicos influyen en este tipo de organizaciones por lo que entre las principales variables se debe analizar las siguientes:

Tecnología en la empresa, tecnologías externas, evolución de las tecnologías, inversiones en tecnología, comparativo con competencia, actividades de la empresa, estructura de costos vs. valor agregado, requisitos de inversión, aplicaciones de la tecnología, evolución de necesidades y requisitos de clientes, recursos tecnológicos para logro de objetivos, implicaciones en la estrategia corporativa.

Fuerzas de la competencia.- Se debe realizar un análisis de la competencia, para lo cual se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que considera las siguientes cinco fuerzas:

La rivalidad entre las empresas que compiten: es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La entrada potencial de competidores nuevos: siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que lograr entrar.

El poder de negociación de los proveedores: afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

El poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: en muchas industrias, las organizaciones compiten con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

Además se debe analizar las siguientes variables:

Entrada y salida de nuevas empresas, factores clave que nos han dado resultado, clasificación ventas utilidades competencia, relación con proveedores, ¿productos o servicios sustitutos son amenaza?, fuerza de competencia, debilidad de competencia, objetivos y estrategias competencia, posible respuesta al entorno, vulnerabilidad a nuestras estrategias, vulnerabilidad nuestra, comparativo productos y servicios.

Para la evaluación interna que permitirá identificar las fortalezas y debilidades, se debe considerar:

Las fuerzas internas clave, en donde se analiza las áreas de la organización como marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada, operaciones. (DAVID, 2003).

El área de marketing.- En el que se considerará por lo menos: análisis de los clientes, compra de suministros, venta de productos/servicios, planificación de productos y servicios, políticas de precios, distribución, investigación de mercados, análisis de oportunidades, responsabilidad social.

El área de finanzas/contabilidad.- Se deberá considerar: decisión de inversión, la decisión de financiamiento, la decisión de dividendos.

El área de producción/operaciones.- Se analizará los procesos, personas, capacidades, inventarios, calidad.

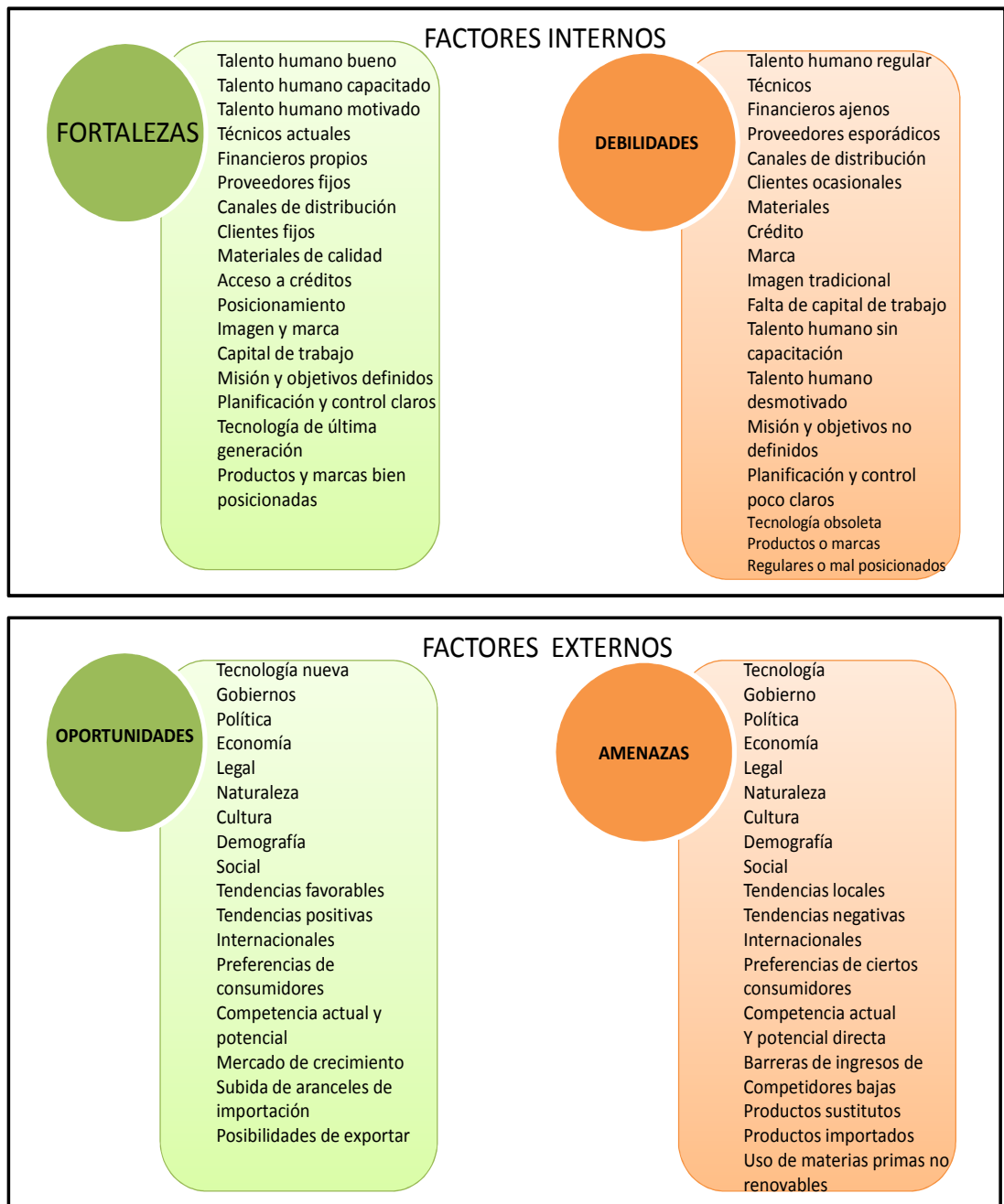
El área de investigación y desarrollo.- se debe considerar el gasto para inversión y desarrollo para poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

Una vez elaborado el análisis externo e interno se procede a la elaboración de la matriz FODA.

En el gráfico No 8 (MUNCH, 2007), que se presenta, se puede observar los diferentes factores internos y factores externos que pueden estar presentes en una organización.

Se señala los diferentes indicadores que pueden tomarse como una fortaleza o una debilidad, dependiendo del estado interno de la institución; lo mismo sucede con indicadores que pueden presentarse en los factores externos, oportunidades y amenazas, que se evalúan en base al ambiente en el cual desarrolla las actividades la entidad investigada.

Gráfico No 8



FUENTE: MUNCH, Lourdes; Consideraciones a tomarse en cuenta en matriz F.O.D.A.
ELABORADO POR: Ramiro Mora

En conclusión el FODA ayuda diagnosticar la situación actual en la que se encuentra una organización y es el punto de partida para empezar a tomar correctivos en beneficio de todos sus involucrados directos o indirectos.

ELABORADO el FODA se puede identificar los diferentes factores críticos de éxito e identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégico planteados.

2.4.1.2.4.1.5.- Etapa operativa

Se establece los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, los cuales se deben transformar en estrategias y éstas en objetivos operativos, y recursos asignados.

2.4.1.2.4.1.6.- Objetivos.

Se fijarán objetivos para hacer frente a los nuevos planteamientos de la organización, conservando propuestas a largo plazo.

El primero y más importante paso que deben dar los gerentes es determinar los pasos que quieren y pueden, es decir sus objetivos.

Establecer un objetivo es determinar y definir el resultado que queremos lograr, se habla de definir, por un objetivo si se lo limita a estar en nuestra mente, vale de poco, tiene que estar redactado en forma clara, escueta y concisa, con el menor número de palabras posibles y por escrito para que sea de real utilidad.

Según (SALGUEIRO, 1998) define: “Un objetivo es una promesa de hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un período de tiempo determinado y con costo máximo”.

Objetivos estratégicos.- considera que estos se los obtiene del análisis de la situación interna y externa de la organización, en este caso de la cooperativa y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Algunos los llaman objetivos a largo plazo, generales, globales corporativos, etc.

Dependen de la alta gerencia y se establecen en áreas que afectan el desarrollo y crecimiento de la organización, estas áreas pueden ser:

mercadeo, innovación, recursos económicos, recursos humanos, productividad.

Objetivos operativos.-Se llaman también objetivos operacionales, de desempeño, funcionales, etc.

Cabe indicar que una meta no es lo mismo que un objetivo, la meta es un sitio a donde llegar, el objetivo es llegar a un sitio de una forma determinada. Estos objetivos dependen del gerente operativo o jefes de mandos medios.

Los objetivos deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles para evitar la subjetividad del evaluador.

Se debe tener claro en no confundir un objetivo con una declaración de intención o un deseo.

Los objetivos operativos permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a través de los objetivos operativos es donde se realiza el trabajo de una institución.

En la siguiente tabla 2 se indica la característica de los objetivos estratégicos y operativos.

Tabla 2

CLASES	¿DE QUÉ CONSTAN?	PLAZO	DEPENDEN DE	CANTIDAD	¿CÓMO SON?
OBJETIVOS GENERALES GLOBALES ESTRATÉGICOS	UN RESULTADO + UNA FECHA TOPE	LARGO PLAZO	ALTA GERENCIA	POCOS	GENERALES
OBJETIVOS OPERATIVOS FUNCIONALES DESEMPEÑO	UN RESULTADO + FECHA TOPE + COSTO MÁXIMO	CORTO PLAZO	GERENTES, JEFES, MANDOS	!MUCHOS!	ESPECÍFICOS, ACUDEN AL DETALLE

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.104 Características de los objetivos estratégicos y operativos

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.4.1.7.- ETAPA DE CONTROL

Depende el crecimiento y desarrollo de la organización.

Este es el orden racional del proceso, pero algunos autores anteponen la etapa analítica a la determinación de la misión de la empresa, lo cual puede tener su lógica, en casos que resulta difícil establecer esta última antes de analizar bien a fondo la organización. De todas formas, el proceso es igual de válido tanto en un caso como en otro y deberá de hacerse de una u otra forma según las necesidades y circunstancias.

2.4.1.2.4.2.-BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una planeación estratégica adecuada plantea algunos beneficios:

- a) Mejora sensiblemente la capacidad analítica de los ejecutivos de la empresa.

Se exige al gerente que se pregunte y se conteste preguntas claves para la organización.

Ayuda a conocer mejor las alternativas existentes y sus riesgos.

Facilita la evaluación del desempeño de la organización y de los ejecutivos en general.

- b) Ayuda a tomar mejores decisiones sobre el futuro en general.
- c) Por lo tanto facilita la identificación de los asuntos claves y sus prioridades.
- d) Ayuda a concentrar los recursos en las actividades más rentables.
- e) Mejora la comunicación horizontal y vertical.
- f) Estimula la generación de objetivos, aumentando la motivación.
- g) Favorece la integración de los empleados hacia la misión básica y sus objetivos.
- h) Ayuda a preparar planes de acción y programas. (SALGUEIRO, 1998).

Una buena metodología para identificar la estrategia que debe orientar a una organización, en este caso a una cooperativa en su actividad futura, es la matriz FODA que consiste en tomar el listado de fortalezas y debilidades que generalmente se determinan en el interior de la organización en las distintas áreas funcionales y financiero. Así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mundo exterior de la organización. Una vez elaborada la matriz FODA, se debe escoger aquellos factores fundamentales para el éxito o fracaso de la cooperativa y convertirlos en elementos claves del éxito.

Para determinar quién debe participar en la elaboración del FODA conviene en Preguntar:

- ¿Quién conoce mejor al cliente?
- ¿Quién es el verdadero dueño de servicio al cliente?
- ¿Quién conoce más de cerca los problemas y por ende las soluciones a los mismos?

- ¿A quién se debe preguntar cuáles son las FODAS? La respuesta es obvia: se debe preguntar al personal que tiene contacto directo con el cliente.

2.4.1.2.4.3.-TIPOS DE ESTRATEGIA.

Una vez concluida la matriz FODA, según (DAVID, 2003) la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son FO, DO, FA y DA, respectivamente.”

2.4.1.2.4.3.1.-La estrategia FO.

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovecharlas oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

2.4.1.2.4.3.2.-La estrategia FA.

Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tengan que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.4.1.2.4.3.3.-La estrategia DA.

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la

estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o a un cambio estructural de la misión.

2.4.1.2.4.3.4.-La estrategia DO.

Su finalidad es superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarles partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

2.4.1.2.4.3.5.-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. (DURÁN & Asociados Consultores, 2010).

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Durán (2010) indica que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

(VALDEZ, 2003), indica que para realizar un diagnóstico de la organización se requiere hacer una serie de preguntas. De nuevo encontramos que la comunicación juega un papel relevante como en este caso ¿Cuál es la tecnología de la compañía? ¿Cuál es la estructura de la firma? ¿Cuáles son sus sistemas de medición? ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos? ¿Cuál es la cultura de la empresa? Incluso teniendo la respuesta a las preguntas anteriores surgirán otras a medida que el proceso avanza como ¿Cuál es la estructura de la tarea de grupo? ¿La composición del grupo? ¿Cuáles son las normas de desempeño del grupo?

El diagnóstico comprende tres niveles, a la organización, al grupo y al trabajo individual. Es necesario establecer una relación entre aquellos que obtienen la información y los que la proporcionan y por lo tanto entre aquellos que la usan.

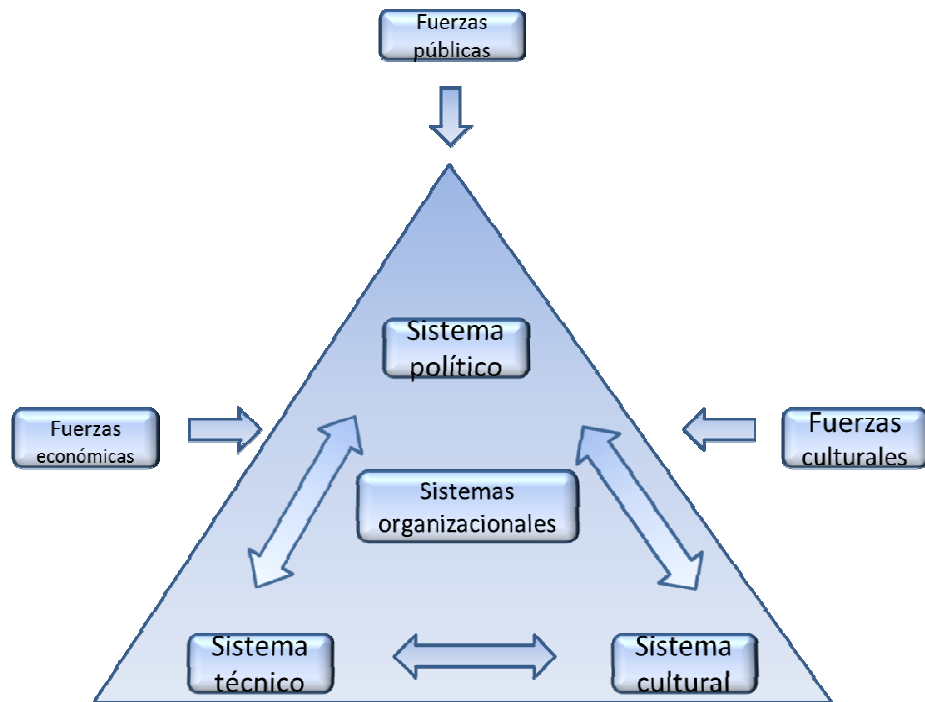
Las Teorías que se utilizan en el Desarrollo Organizacional son la Teoría X y la Y, así como la T, P, C y la Z otros enfoques como la administración por objetivos y la administración participativa. Las presunciones y valores del desarrollo organizacional utilizando las anteriores teorías comprende el hecho de que el arreglo jerárquico puede llegar a inhibir la comunicación y la cooperación debido a la inherente desigualdad entre los niveles organizacionales; además enfatiza la autoridad de conocimiento y de

competencia así como la importancia de localizar la toma de decisiones muy cerca a la fuente de información, también se enfoca en los resultados relevantes, reduciendo la papelería. En el caso de las teorías T, P, C cuyo autor es Tichy sugiere la necesidad de contar con tres perspectivas: política, técnica y cultural.

A continuación se presenta una figura en donde se integran los conceptos anteriores. Es un marco de referencia que se construye en sistemas abiertos con la planeación y la cultura corporativa y se introducen algunas dimensiones adicionales. Sugiere esto que las organizaciones enfrentan fuerzas económicas, políticas y culturales en su ambiente de tarea.

Los sistemas políticos, técnicos y culturales se interrelacionan y forman a un sistema organizacional más grande. La administración del cambio estratégico comprende el mantener a los tres sistemas balanceados o alineados frente a las presiones ambientales. Esto significa que los sistemas deben apoyarse uno a los otros y no trabajar con contra propósitos. Por ejemplo, si las fuerzas ambientales llevan a los bancos a presionar para ofrecer un amplio rango de servicios financieros, entonces las estructuras organizacionales podrían cambiar a departamentos funcionales a grupos de productos organizados alrededor de diferentes servicios. Esto requerirá los cambios correspondientes en los sistemas políticos tales como presupuestos o promociones y sistemas culturales tales como los valores o las metas para apoyar la estructura del producto. De otra forma, los tres sistemas podrán estar mal alineados y los bancos tendrán severas dificultades para implementar y tomar ventaja de la nueva estructura. Es decir, los cambios en uno de los sistemas requieren las modificaciones correspondientes en los demás si se quiere mantener el alineamiento.

Gráfico No 9



FUENTE: VALDEZ, Rosa (2006) Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales
ELABORADO POR: Ramiro Mora

Se ha observado en los datos que se han ido proporcionando, el desarrollo organizacional y el papel que juega la comunicación dentro del mismo, así como el uso de la teoría Z que es precisamente la comunicación la que permite un conocimiento más profundo y conveniente del sistema organizacional. Del mismo autor Tichy se presenta a continuación el conjunto de las tres herramientas administrativas básicas: sistemas técnicos, políticos y culturales.

En la tabla 3 se indica en forma precisa cuáles son las áreas administrativas y las herramientas administrativas convenientes para la aplicación del diagnóstico organizacional en el proceso de desarrollo organizacional.

Tabla 3

Sistema Técnico	Evaluación del ambiente	Diferenciación	Acomodo de personal a los roles
	Evaluación de la organización	Integración	Especialización del criterio de desempeño
	Definición de misión y acomodo de los recursos	Alineación de la estructura a la estrategia	Medición del desempeño
Sistema Político	Determinación de los que influyen en la misión y la estrategia	Distribución de poder	Administración de la política de sucesión
	Administración de la conducta de coalición	Balace de poder a través de los roles de grupo	Diseño y administración del sistema de recompensas
	Alrededor de decisiones		Administración de la política de evaluación
Sistema Cultural	Administración de la influencia de valores y filosofía sobre la misión y la estrategia	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura
	Desarrollo de la cultura alineada con la misión y la estrategia	Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles	Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles
		Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa	Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa

FUENTE: VALDEZ, Rosa; Administración y Gerencia (2003), Áreas y herramientas administrativas para el diagnóstico organizacional

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Se reconoce que al utilizar las herramientas del cambio estratégico los ejecutivos deben reconocer que se maneja en un estilo (rompecabezas en zigzag), con las diferentes partes necesitando alinearse unas con otras. No se trata de estructuras estáticas, sino que representan un proceso dinámico que requiere atención continua y ajuste, a la vez son parcialmente independientes. Los cambios en una celdilla no requieren precisamente cambios iguales en las otras. Esto significa que los sistemas técnicos, políticos y culturales no tienen que acomodarse perfectamente. Una organización efectiva posee un acomodamiento razonable o una congruencia entre las diferentes partes

Se conocen los ingredientes para llevar a cabo una administración conveniente, se pueden además tener algunos modelos de comportamiento organizacional y tomarse las decisiones de participación.

2.4.1.2.4.3.5.1-ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

2.4.1.2.4.3.5.1.1.- Generación de información.

La cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema. (DURÁN & Asociados Consultores, 2010).

2.4.1.2.4.3.5.1.2.- Organización de la información

En donde es necesario considerar tres aspectos claves:

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

2.4.1.2.4.3.5.1.3.- Análisis e interpretación de la información.

Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.4.1.2.4.3.5.2.-PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Duran (2010), menciona que se divide el diagnóstico organizacional en dos perspectivas principales, funcional y cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas, son complementarias entre sí y dan origen a dos clases de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

2.4.1.2.4.3.5.2.1.- Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los distintos canales de comunicación.
- Evaluar sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y en el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Según Duran (2010), dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

2.4.1.2.4.3.5.2.2.- Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más

manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de simpatía. Esta implica

el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

2.4.1.2.4.3.6.- IDENTIFICAR ALTERNATIVAS:

2.4.1.2.4.3.6.1.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada. Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

1. Pasos del análisis de alternativas:

1. Identificar diferentes conjuntos de objetivos (escalones medios-fin) que pudieran ser estrategias potenciales de un proyecto
2. Eliminar los objetivos que no son éticamente deseables o políticamente factibles, o aquellos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o el área.
3. Evaluar las alternativas respecto de los recursos disponibles, la viabilidad política, los intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerado,- económico (TIR, Costo-beneficio, costo efectividad para cada alternativa), financiero (si el ente ejecutor tiene fondos nacionales de contrapartida para el proyecto), social (implicancias para los grupos afectados), ambiental, etc.
5. Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiada para ser la del proyecto

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

2.4.1.2.4.3.7.- COMPARAR LAS ALTERNATIVAS A LA LUZ DE LOS OBJETIVOS

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero quizá impone un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otro puede parecer menos rentable, pero se corren menos riesgos; otro más cumple mejor los objetivos a largo plazo de la empresa.

En la mayor parte de las situaciones hay tantas alternativas y es preciso

considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil.

2.4.1.2.4.3.8.- ELEGIR UNA ALTERNATIVA.

En este momento se adopta el plan. Es el momento verdadero de la toma de decisiones.

2.4.1.2.4.3.9.- PROGRAMAS.

Una vez que se han determinado las alternativas, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Se desarrolló a inicios del siglo XX este método gráfico de planeación y control, que permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.

Llamado también cronograma de actividades o Calendarización, se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad.

La utilidad de éste gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento: Identificar y determinar las actividades comprendidas.

Ordenar cronológicamente la realización de las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de la otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben realizarse posteriormente Interrelacionar las actividades.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt.

2.4.1.2.4.3.6.10.- PRESUPUESTOS:

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Detallar costos de producción. Consultar precios verdaderos de materia prima, equipos necesarios, arriendos, servicios públicos, entre otros.

Conocer el precio del bien (producto o artículo) o servicio que se va a comercializar.

2.4.1.3.- PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (VARIABLE DEPENDIENTE)

La empresa agropecuaria, es una unidad de producción, comercialización y servicios cuyo objetivo es maximizar sus beneficios. Para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: TIERRA-CAPITAL-TRABAJO-FACTOR EMPRESARIAL

Los recursos tierra, capital y trabajo, no pueden producir por si mismos: Ejm. La tierra no puede producir sin el aporte de trabajo y capital. Es aquí donde está la principal función del empresario, ya que en este sentido, el productor,

tiene la tarea de combinar los factores en las proporciones adecuadas (según la disponibilidad de cada uno de ellos) y asumir los riesgos de las decisiones.

Es importante destacar que la producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que se podrían denominar no agropecuarias por Ejm: industrias - servicios - etc. Y estas diferencias radican en tres características:

- El proceso productivo es biológico. (se trabaja con plantas y animales a los cuales hay que respetar sus ciclos).
- La producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo.
- La producción depende de las condiciones ecológicas del medio.

Por todas estas razones se puede concluir que la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Debido a esto es necesario que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla (ESTRELLA, 2009).

2.4.1.3.1.- ESTABLECIMIENTO DEL PLAN BASE AGROPECUARIO Y PLANES ALTERNATIVOS

El objetivo del plan es seleccionar la combinación de líneas o rubros que permita al agricultor tener máximos ingresos con los recursos de que dispone. Para lograr esto, cada recurso que se consuma en la producción de un cultivo dado o en rubro ganadero, debe usarse en la línea de producción que dé el más alto ingreso por unidad de recurso consumido. Este principio debe mantenerse en todo el proceso de planificación de la finca.

Cabe señalar que si bien es importante determinar una combinación de cultivos que permita alcanzar los más altos ingresos netos; también lo son

otros usos que se les puede dar al plan, como es el de analizar el total de la operación agrícola para determinar los cambios necesarios en el conjunto de recursos y en las actividades a ser conducidas.

Para la selección de los rubros o líneas de producción debe tenerse en cuenta:

Disponibilidad de recursos:

Existencia de mercado para los productos.

Objetivos que se desea alcanzar, así como el plan para puesta en marcha del programa.

Experiencia, interés y deseos del agricultor en cuanto al trabajo a realizar adaptabilidad de los cultivos y ganado a las condiciones de la finca.

Existen varios métodos para planificar y analizar las empresas agropecuarias y establecer los planes correspondientes.

- 1.- El presupuesto
- 2.- La programación simplificada
3. La programación lineal
- 4.-Los presupuestos comparativos y el análisis marginal

El punto crucial para establecer el Plan Base Agropecuario es la identificación y selección de las alternativas más promisorias para someterlas a la prueba de los presupuestos comparativos. Este paso es igualmente importante; ya se trate de fincas nuevas o de la reorganización de empresas existentes. En ambos casos puede usarse el método de los presupuestos comparativos como un medio de apreciación de las alternativas.

Debe prestarse especial atención a los periodos de tiempo en los presupuestos comparativos, ya que algunas decisiones solamente tienen importancia dentro de un plazo muy corto, mientras que otras suponen compromisos a largo

Tiempo.

- Las decisiones que tienen efecto sobre las actividades y resultados de la empresa a muy corto plazo;
- Las decisiones sobre compra de insumos para uso inmediato; compra de gasolina, contrato de trabajadores ocasionales, etc.
- Las decisiones que tienen sus efectos principales en un plazo que va hasta un año: selección de cultivos para el año; uso de fertilizantes; alimento para el ganado.
- Las decisiones que tienen efecto a largo plazo: Plan de Rotación de los Cultivos; construcciones; incremento de las ganaderías; utilización de maquinaria, etc.

Los presupuestos comparativos.- el objetivo de los presupuestos comparativos es confrontar los resultados de varios planes alternativos para el manejo de una empresa en un periodo de tiempo fijo en el futuro. En la administración de empresas agropecuarias el interés se concentra muchas veces en los resultados de varios planes, cuyos beneficios se acumularán por lo menos sobre 5 a 10 años venideros. Por lo tanto, es muy importante contabilizar adecuadamente los desembolsos de capital al hacerlas las comparaciones de presupuestos.

2.4.1.3.2.- LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operación, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieren a toda la empresa o algún departamento en particular.

Los programas pueden ser a corto, mediano, o largo plazo. Suelen considerarse de corto plazo hasta de un año, de mediano plazo de uno a dos años y de largo plazo más de dos años.

2.4.1.3.3.- CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS PROGRAMAS-PRESUPUESTOS

Primero.- Todo programa debe ante todo, contar con la aprobación de la autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la gerencia se necesita:

- 1.- Presentar los programas “con todo detalle”: las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les puede dar todos los datos, y la respuesta a sus observaciones.
- 2.- Presentarlos como una inversión, esto es: tratar de fijar sus costos y los beneficios que habrán de producir de preferencia económicamente determinados.
- 3.- Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

Segundo.- Debe hacerse siempre “La venta” o convencimiento a los responsables de líneas que habrán de aplicarlos. Es muy frecuente que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia o autoridad, no consideren que deben tratar de convencer su bondad, beneficios a los subordinados que tienen que ejecutarlos, sino que consideran solamente que pueden imponerlos. Esto produce resultados pobres.

Tercero.- Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar las operaciones.

2.4.1.3.4.-LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos son una modalidad de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los recursos programados. Se llaman presupuesto “Financieros” si dichos recursos se estiman en unidades monetarias.

2.4.1.3.5.-PROGRAMAS-PRESUPUESTOS DEL PLAN BASE AGROPECUARIO

Con el propósito de sistematizar la elaboración, ejecución y control del plan base agropecuario, es necesario integrarlo por programas, subprogramas y líneas de producción y apoyo. La articulación de éstos en un solo todo coherente lleva al productor hacia el objetivo.

Por las características propias de cada U.P.A. los planes variarán de uno a otro.

2.4.1.3.6.-APERTURA DE LOS PROGRAMAS:

PROGRAMA I

Sub – programa I

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Producción agrícola:

Rotación de cultivos

Cultivos en la rotación: líneas o rubros.

Reforestación

Sub – programa II

Producción animal (ganadería):

Rotación de pasturas y plantas forrajeras

Manejo de las ganaderías

2.4.1.4.- SUBPROGRAMA I PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Ocupa la superficie de terreno con “vocación agrícola”, esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

Su objetivo general se dirige a generar alimentos para satisfacer las necesidades del hombre.

2.4.1.4.1.- ROTACIÓN DE CULTIVOS

Rotación de cosecha en la sucesión de plantas cultivadas en un mismo terreno durante un periodo de tiempo determinado, en el cual se elige las plantas que la han de integrar y el orden en que ha de cultivarse.

Las ventajas de rotación son múltiples, y por su importancia señalamos algunas:

- Ayuda a conservar la fertilidad del suelo, enriquece a éste en materia orgánica y mejora su estructura.
- Evita la erosión del suelo, reduce el escurrimiento del agua lluvia.
- Economiza fertilizantes puesto que resulta más barato sembrar leguminosas en la rotación que usar abonos nitrogenados.
- Combate las malezas, las plagas y las enfermedades de las plantas cultivadas al suprimir los hospederos de enfermedades específicas y al romper el ciclo biológico de los parásitos.
- Se aprovecha mejor los alimentos nutritivos de los diferentes horizontes del suelo.
- Diversifica la producción y provee la explotación agrícola de alimentos variados. Permite la distribución del trabajo durante todo el año.
- Es una garantía de seguridad contra las pérdidas de cosechas.
- Permite combinar la agricultura y la ganadería simultáneamente lo cual es indispensable en la U.P.A.

Orden de sucesión de las plantas: al orden de sucesión de las plantas se denominó “alternativa”, para esto es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que las plantas elegidas se acomoden perfectamente al clima y a los suelos de la U.P.A.
- Que los productos a obtener tengan seguro y beneficioso consumo para la familia del productor, o fácil y lucrativa renta en el mercado;
- Que el total de plantas que integran la rotación no exijan mayor cantidad de mano de obra, y que ésta se distribuya uniformemente a través del año;
- Que la rotación esté contenida dentro de los planes de asistencia técnica, crediticia y de comercialización que impulsa el Estado;
- Que turnen las plantas de sistema radicular pivotante con las de sistema radicular fasciculado;
- Que alternen entre si plantas, procurando armonía en sus exigencias nutritivas, a toda planta esquiladora de nitrógeno del suelo (gramíneas) debe seguir otra que fije este elemento de la atmósfera (leguminosas);
- Que a los cultivos que ofrezcan dificultad para extirpar las malas hierbas (cultivos al voleo) sucedan otros que permitan llevar acabo la destrucción de éstas, con facilidad (cultivos de escarda);
- Que se obtenga el mayor número de cosechas en cada terreno, tomando en cuenta las épocas de siembra y cosecha.

2.4.1.4.2.- DISEÑO DE LA ROTACIÓN

Establecimientos de la rotación (alternativa/tiempo), con los criterios señalados, se eligen las plantas, la distribución de su ciclo vegetativo, la fecha de siembra y cosecha; con estos elementos se organiza la rotación.

Tabla No 4

CULTIVO	FECHA INICIAL	FECHA DE SIEMBRA	FECHA DE COSECHA	DURACIÓN: MES
Maíz duro	2012 Sep. 01	2012 Nbre. 01	2013 Ago. 01	11
Intervalo descanso	Ago. 02			1
Fréjol de mata	2013 Sep. 01	2013 Nbre. 15	2014 Ene. 15	5
Trigo	2014 Ene. 16	2014 Ene. 30	2014 Jul. 30	6
Intervalo descanso	2014 Ago. 01			1
Asociación: camote, zanahoria	2014 Sep. 01	2014 Oct. 15	2015 Jul. 15	11
Intervalo descanso	2015 Ago. 01			1.5
Maíz choclo	2015 Sep. 15	2015 Nbre. 01	2016 Marzo 15	6
Intervalo descanso	2016 Marzo 16			1
Arveja	2016 Abril 15	2016 mayo 01	2016 Ago. 15	5
TOTAL TIEMPO DE ROTACIÓN				48 Meses

FUENTE: Investigación de campo, alternativa de rotación – ejercicio

ELABORADO POR: Ramiro Mora

División en lotes para aplicar la rotación: el terreno disponible para la rotación se divide en tantas partes iguales (parcelas, melgas, lotes) como años va a durar la alternativa, y en cada' una de esas partes iguales se sigue el orden establecido empezando con un año corrido, de este modo habrá una parcela cultivada con plantas correspondientes al primer año otra con el segundo año. etc.

$$\text{Superficie lote alternativa} = \frac{\text{Superficie total para rotación}}{\text{Número años}}$$

Esa superficie se replantea en el terreno cuidando de darle funcionalidad para desplazamiento de personas, de recursos y de productos.

La ejecución de la rotación se la realiza con aplicación del modo de cultivo o líneas según su cronograma de labores y actividades.

2.4.1.4.3.- LOS CULTIVOS EN LA ROTACIÓN

Para los propósitos de la administración de la U.P.A. se denomina "ciclo agrícola" del cultivo" a todo el tiempo comprendido entre la iniciación de la labor de preparación del suelo hasta la finalización de la cosecha o sea el periodo en el cual el terreno está ocupado por un determinado cultivo, llamamos ciclo biológico al tiempo que va de la siembra a la cosecha.

En la rotación cada cultivo funciona "modularmente" o sea su diseño técnico administrativo se repite, igual en cada sub-lote en tiempos diferentes.

En el proceso productivo todos los cultivos sean de ciclo corto, semipermanentes o perennes, responden a la secuencia de las siguientes labores agrícolas:

- Implementación de pastos y forrajes
- Preparación del suelo o labores culturales
- Siembra o plantación.
- Labor cultural mantenimiento o cuidado del cultivo
- Labor de cosecha y pos-cosecha
- Comercialización de los productos

Cada labor agrícola, a su vez, se realiza con actividades que identifican tareas específicas a realizarse en un tiempo determinado con utilización de recursos (insumos).

La fecha de siembra, con ajuste al calendario agrícola local establece el tiempo de partida, para con relación a esa fecha anticipadamente iniciar la preparación del suelo y posteriormente realizar las labores culturales y de cosecha.

2.4.1.4.4.- PREPARACIÓN DEL SUELO

Comprende actividades de limpieza de la superficie a cultivarse; correctivos a su estructura y textura en base de análisis de muestras de suelo y recomendación; remoción de la tierra: araduras, rastras diseño de la plantación o sementera surcos melgas, franjas, platabandas, canteros organización del sistema de riego por infiltración, aspersión, goteo, drenaje, etc.

2.4.1.4.5.- LABORES DE SIEMBRA, TRASPLANTE O PLANTACIÓN

Incluye actividades de: provisión de la semilla o plántulas en cantidad y calidad adecuadas; protección sanitaria de las semillas ,tratamientos fitosanitarios al suelo, la siembra propiamente tal en coincidencia con las fechas programadas en la rotación; incorporación de fertilizante al suelo en cantidad y calidad apropiadas y el tipo de semillas o plántulas según el caso.

2.4.1.4.6.- LABOR CULTURAL

Se desarrolla con las siguientes actividades: control da malas hierbas mediante procedimientos mecánicos o químicos; resiembras o replantes; fertilizaciones en cobertera cuando así lo recomiende la técnica; controles fitosanitarios de plagas y enfermedades; prevención contra daños meteorológicos: heladas, sequías, inundaciones; podas, injertos; y a lo largo de todo el cultivo, riegos suficientes y oportunos conforme la exigencia de las plantas con su ciclo biológico.

2.4.1.4.7.- LA COSECHA O RECOLECCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Se realiza mediante actividades de: corte, siega, arranque, pepiteo de los

productos generados, y del procesamiento pre-industrial de trilla, desgrane, desfibrado, lavado, secado, fermentación, u otros de tal manera que el producto esté listo para el consumo, almacenamiento o la industria.

2.4.1.4.8.- LA COMERCIALIZACIÓN

Demanda actividades de: clasificación y embalaje del producto, transporte a los mercados para su distribución y el intercambio hasta el consumo.

Las labores y actividades requieren: recursos (semillas, fertilizantes, pesticidas) o bienes de capital; mano de obra para realizarlas, equipos y/o herramientas, "tiempo oportuno" y la tecnología adecuada.

2.4.1.4.9.- CALENDARIO DE LABORES ACTIVIDADES Y USO DE RECURSOS

Particular interés debe poner "la administración rural en el establecimiento del calendario de labores, actividades y el cálculo de recursos necesarios para realizar los cultivos.

El primer y obligado paso consiste en determinar la fecha de siembra con estricto ajuste a los ciclos agrícolas locales de los cultivos; y, a partir de aquellos, señalar las fechas de cada labor y actividad, se especifica la técnica a utilizar en cada una de ellas y los recursos necesarios. Para este propósito debe examinarse experiencias pasadas y recomendaciones de Instituciones de investigación.

2.4.1.4.10.- EL GRÁFICO DE BARRAS (GANTT DEL CULTIVO)

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

La posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente. (WEISS, 1994).

Es un mecanismo gráfico sencillo que facilita el control progresivo de la realización de las labores y actividades en las fechas previstas por cada cultivo que participa en la rotación.

2.4.1.4.11.- CUADRO DE COSTOS POR CULTIVO

El cuadro de costos permite calcular los requerimientos de mano de obra, materiales y equipos, la cantidad y sus costos. Al mismo tiempo que opera una tecnología con la cual trabaja cada cultivo, esto a más de guiar la administración, permite evaluar tanto desde el punto de vista económico como técnico, e introducir las mejoras convenientes o adecuadas.

A los costos directos se añadirán los indirectos intereses al capital, renta del suelo y ocasionalmente depreciaciones o impuestos. El costo total será la suma de los valores.

Tabla No 6

PROPIEDAD:		PROVINCIA:		CANTÓN:		CULTIVOS:						SUP. FINCA:			
UNIVERSIDAD:		PARROQUIA		PREDIO		VARIEDAD						SUP. CULTIVO			
FECHA	TIPO COSTOS - LABORES	MANO DE OBRA		MATERIALES				EQUIPO O SERVICIO				COSTOS			
		No. DE JORN.	Costo Unit.	Sub total	Nombre	Unid.	No	Costo Unit.	Sub total	Nombre	Unid De uso	No.	Costo Unit.	Sub total	s/ha

FUENTE: ESTRELLA J. costo de producción de los cultivos

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Los costos directos por labores se listarán primero y se establecerá el Sub-total; luego se determinaran los costos indirectos en base a; Administración interés al capital invertido, renta del suelo, imprevistos; la suma de estos valores forma al Sub—total de costos indirectos que, con el Sub-total de costos directos, corresponde al Costo Total por cultivo de la superficie trabajada. Para obtener el costo por hectárea se hará la transformación correspondiente en la última casilla.

2.4.1.4.12.- EL PRESUPUESTO DEL SUB-PROGRAMA

El cálculo modular de los costos por cultivo permite establecer el presupuesto del sub-programa de producción agrícola: el valor de la rotación de cultivos por superficie, por áreas; los cronogramas del gasto, etc. El presupuesto se resume en el siguiente cuadro: (ESTRELLA, 2009)

Tabla No 7

CULTIVOS EN ROTACIÓN	META has	MANO DE OBRA S/.	MATERIALES S/.	EQUIPOS Y SERVICIOS S/.	TOTAL \$
TOTALES					

FUENTE: ESTRELLA J. Presupuesto del sub-programa: producción agrícola

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.5.- SUB-PROGRAMA II: PRODUCCIÓN PECUARIA

El ganado aumenta los ingresos en la empresa agropecuaria en las siguientes formas:

Proveyendo una salida para los productos que de otra manera no podrían venderse ni utilizarse. Muchas empresas tienen tierras que no es adecuada para cultivos, pero que pueden dedicarse a pasto (uso potencial del suelo),

Además, en la mayor parte de las tierras debe incluirse cierta cantidad de hierbas y leguminosas en la rotación a fin de mantener el rendimiento de granos a un alto nivel. En la mayor parte de las fincas; se obtiene, además, paja de las cosechas de cereales y rastrojos de maíz que sirven como forraje para el ganado. Todos estos productos se desperdiciarían sino los consumieran los animales.

Utilizando en mayor grado la mano de obra disponible, en la U.P.A, En gran número de fincas entre siembra y cosecha, o entre cosecha y cosecha se producen "vacíos" de trabajo. Si no tuviera ganado el productor agrícola se encontraría sin trabajo durante gran parte del año, a menos que encontraría trabajo fuera de la finca. Las ganaderías que se dirigen, debidamente, proporcionan empleo provechoso durante los períodos de poca demanda de mano de obra. Además de esto pueden suministrar un uso provechoso para la mano de obra aportada por la familia que no tiene otro empleo.

Las esposas de los agricultores y los niños se hacen muchas veces responsables de cuidar la cría de pollos y gallinas y los niños que aún son demasiado pequeños para hacer trabajo en el campo, pueden ayudar en otras labores requeridas por el ganado.

Manteniendo la fertilidad de los suelos. Cuando las cosechas se utilizan para alimentar ganado, se venden menos nutrientes.

2.4.1.5.1.- CRITERIOS PARA SELECCIONAR EL TIPO DE GANADO A CRIAR

1. Analizar la U.P.A. y al empresario

2. Analizar las características de las diversas ganaderías
3. Seleccionar las ganaderías que se adapten a los recursos de las fincas
4. Decidir qué tipo de ganado debe criarse.

2.4.1.5.1.1.- ANALIZAR LA U.P.A. Y AL PRODUCTOR

Las empresas agropecuarias en general o ganaderas en particular, varían de región a región, de zona a zona, de finca en finca, y entre los agricultores en la misma comunidad. Porque existen estas diferencias Debido quizás a la posibilidad de combinaciones de las variables, recursos y criterios.

No hay ninguna empresa ganadera o combinación de empresas, que- sea la más conveniente para todos los agricultores durante un período de varios años. Si así fuera, muchos agricultores se desplazarían a la empresa más favorecida, la producción de la misma aumentaría y en consecuencia, los precios bajarían hasta que dejaran de existir las ventajas que tenía sobre las otras empresas. Los negocios ganaderos difieren en cuanto a los recursos que requieren. De la misma manera, los diversos agricultores cuentan con diferentes cantidades de recursos para invertir en la cría de ganado. La función del empresario agrícola- al organizar el programa pecuario es seleccionar las especies de ganado que mejor se adaptan a sus recursos y a sus aptitudes.

2.4.1.5.1.1.1.- TAMAÑO DE LA U.P.A. Y DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

En las empresas pequeñas hay frecuentemente una alta proporción de mano de obra en relación con el número de hectáreas de tierra. A menos que el empresario de esta clase de finca compre el alimento, es probable que tenga también una provisión de alimento relativamente pequeña. Por esta razón, los agricultores estarán interesados en las empresas ganaderas intensivas, aquellas que hacen un uso provechoso de una gran cantidad de mano de obra y producen un ingreso alto por unidad de alimento proporcionado. Si no se cuenta con

abundante mano de obra se debe programar empresas ganaderas que funcionen con este limitante.

2.4.1.5.1.1.2.- TOPOGRAFÍA Y CLASE DE SUELO

Existen grandes diferencias en la proporción entre tierras para producción de granos y de forraje que debe cultivarse para lograr los más altos niveles de rentabilidad. Si se están explotando terrenos en declive en las que la erosión constituye un peligro, el agricultor preferirá aquellas fincas que usan alta proporción de forraje en relación con el grano. Además, algunas unidades productivas agropecuarias deben mantenerse con pasto permanente. Al planear el programa ganadero debe prestarse especial atención a la forma de utilizar provechosamente la tierra .

2.4.1.5.1.1.3.- POSICIÓN ECONÓMICA Y PREFERENCIA DE RIESGO

Estos dos factores están estrechamente relacionados» Si el agricultor está empezando y no dispone de mucho capital, deseará escoger empresas en las que no sea probable que se produzcan grandes pérdidas. Además, algunas empresas ganaderas requieren más capital que otras. Cuando el capital es limitado, las empresas que utilizan una gran cantidad de alimento y mano de obra en comparación con el capital ofrecen más ventajas,

2.4.1.5.1.1.4.- INTERÉS Y APTITUDES DEL EMPRESARIO

Muchos agricultores no progresan cuando se dedican a negocios por lo que sienten poco interés. La diferencia entre el éxito y el fracaso depende frecuentemente de que se presta una atención cuidadosa a los detalles en los momentos críticos. Por ejemplo, la producción de leche de alta calidad requiere que se dé especial atención a las medidas sanitarias. La cría de cerdos necesita un esfuerzo adicional en la época en que nacen los lechones. Para tener éxito en

el negocio de engorde de ganado se requiere que el empresario esté al tanto de las tendencias del mercado. Si el agricultor no está interesado en una empresa, es menos probable que de la debida atención a estos detalles.

Las capacidades especiales que requieren la mayor parte de empresas son susceptibles de obtenerse, pero los agricultores tendrán mayor ventaja en aquellas empresas para las que ya están capacitados. De aquí que si un agricultor se crió en una empresa próspera dedicada al negocio lechero y tomó parte activa en el manejo de la empresa, contará con un respaldo que constituirá una valiosa partida en su haber en el negocio lechero.

2.4.1.5.1.1.5.- EDIFICIOS Y EQUIPO EXISTENTE EN EL RANCHO

Al seleccionar las ganaderías debe tomarse en consideración los edificios que se encuentran en el predio. Un local de lechería bien equipado existente es muy útil para tal fin. Sin embargo, no siempre es recomendable adaptar el programa ganadero a las construcciones pecuarias de que se disponga. A veces es preferible construir los edificios para adaptarlos a las ganaderías, y no las ganaderías a los edificios.

2.4.1.5.1.1.6.- MERCADOS DISPONIBLES

Para algunas clases de explotaciones, las disponibilidades de mercado no constituyen un problema. Los cerdos y las reses pueden enviarse a los mercados en terminales aun cuando estas estén situadas a grandes distancias. Pero, para el negocio lechero, es de suma importancia contar con una salida segura para el producto. Un buen mercado para la leche es mucho más conveniente que uno para la crema. Algunos agricultores están situados cerca de grandes centros de población en donde pueden efectuar arreglos para vender huevos y pollos directamente a los consumidores. En este caso, el negocio de aves es más ventajoso que otros de ganado.

2.4.1.5.1.2.- ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIVERSOS TIPOS DE GANADERÍAS

El examen de las características de las principales líneas ganaderas, nos ayudará a determinar en qué caso se adapta mejor a cada una de las ganaderías.

2.4.1.5.1.2.1.- UTILIDADES POR UNIDAD DE ALIMENTO

La ganadería de leche y las aves son las que han dado la utilidad más alta, y el ganado de engorde y las ovejas la más baja por cada cierto número de unidades alimenticias compradas al mismo precio.

Aunque las vacas lecheras y las aves dan rendimientos más altos por unidad de alimento no son necesariamente las empresas más provechosas, por cuanto estas dos empresas requieren grandes cantidades de otros recursos, especialmente de mano de obra. Por lo tanto, es necesario que den un rendimiento por alimento más alto, a fin de obtener una cantidad equivalente de utilidades en la producción de leche y aves, que en la de cerdos y reses. Sin embargo, cuando el productor agrícola cuenta con un suministro de alimento limitado y dispone de mucha mano de obra, puede obtener más provecho de sus alimentos, transformándolos mediante la cría de aves o de ganado lechero que por medio de cualquier otra clase de ganado.

También existen diferencias en cuanto a la calidad de forraje que requieren las diferentes clases de ganado. El ganado bovino de carne y las ovejas nativas pueden perfectamente utilizar los forrajes de baja calidad, en cambio las vacas lecheras y los novillos de engorde deben alimentarse con forraje de alta calidad.

2.4.1.5.1.2.2.- REQUERIMIENTOS DE ALIMENTO

Hay enorme diferencia en la eficiencia con que los agricultores alimentan el ganado, por ello resulta imposible presentar una estimación que se aplique por

igual a todos los agricultores.

Existe una gran variedad de programas de alimentación de ganado. En todo caso las normas de nutrición y el conocimiento de las clases de alimento que puede producir la finca permitirá elaborar el programa de nutrición más eficiente y de menor costo.

2.4.1.5.1.2.3.- DEMANDA DE PASTURA

Es difícil calcular con precisión la cantidad de pasto requerido para el ganado por el hecho de que los rendimientos de aquel varían extraordinariamente de un año para otro y de un mes a otro en el transcurso del año. Sin embargo, en base de los índices productivos se puede estimar con algún grado de precisión la cantidad de Has, que pueden generar el volumen total de pasturas que requiera el ganado para producir utilidades.

2.4.1.5.1.2.4.- DEMANDA DE MANO DE OBRA

Quizás es el factor más importante en la producción de ganado, después del alimento, el de mano de obra. Las demandas de mano de obra, por unidad de producción ganadera difieren considerablemente de una explotación de a otra, dependiendo del volumen de la empresa, de la clase de equipo disponible y de la forma en que está organizado el trabajo, sin embargo se ha observado que la labor requerida por animal disminuye a medida que aumenta el hato o la cría.

Además de estar interesado en la cantidad total de mano de obra requerida, el ganadero querrá conocer también como se distribuyen las demandas de mano de obra a través del año. Uno de los problemas que se confrontan al planear el programa ganadero es como evitar que se produzcan acumulaciones de trabajo en un momento determinado. En el cuadro comparativo siguiente se indica el número de horas hombre laborado para alcanzar una ganancia igual en cada una de las ganaderías. Datos que pueden variar de acuerdo con las circunstancias.

Se incorpora como ilustración didáctica

Cerdos	70h
Vacas lecheras	372h
Ponedoras	292h
Reses de engorde	221h
Ganado de cría	104h

El negocio lechero es el que demanda más mano de obra y el de cerdos es el que demanda menos.

2.4.1.5.1.2.5.- REQUERIMIENTO DE CAPITAL

La cría de ganado de engorde y de leche requiere la inversión inicial más alta y la de cerdos y aves la más baja. Las vacas lecheras y para carne darán el ingreso bruto más bajo por unidad monetaria y las ponedoras el más alto.

Un problema difícil es el de estimar el costo de las construcciones y del equipo requerido. Puede observarse en cualquier comunidad que algunos agricultores tienen mucho más dinero invertido en construcciones pecuarias y equipos que otros a pesar de criar ambos la misma clase de ganado y en cantidades similares. No obstante, al estimar cuanto costara establecer una empresa debe guiarse uno por las necesidades más que por la inversión hecha por otras personas. Guiarse por lo que han invertido otros agricultores no ayuda a emplear juiciosamente el dinero destinado a construcciones y equipo.

Tanto el negocio lechero como el de cría de aves requiere una gran inversión en construcciones y equipo.

2.4.1.5.1.2.6.- TASA DE ROTACIÓN DE CAPITAL

Los agricultores, especialmente aquellos que cuentan con un capital limitado, estarán interesados en saber el tiempo que tienen que esperar antes de que su

ganadería empiece a producir utilidades. Algunas veces esto se conoce como la tasa de rotación de capital. El negocio de lechería y el de producción de huevos empieza a proporcionar ingresos casi inmediatamente si se inicia comprando un hato de vacas o una parvada. Con los cerdos hay que esperar ordinariamente seis meses o más. Con el ganado para carne el periodo de espera puede ser de un año o más.

2.4.1.5.1.2.7.- RIESGOS IMPLICADOS

Muchos de los riesgos que afecta la cría de ganado se deben a las fluctuaciones en los precios. A veces las enfermedades con un saldo de gastos y mortalidad, producen grandes pérdidas, Las enfermedades y los parásitos son especialmente peligrosos para los cerdos y ovejas.

2.4.1.5.1.2.8.- EN RESUMEN

1. La producción de leche y aves proporciona el ingreso más alto por unidad monetaria de alimento, Y la cría de engorde de animales para carne y de ovejas el más bajo.
2. Las empresas lecheras y de ganado de engorde pueden utilizar eficazmente en su ración alimenticia una alta proporción de forraje en relación con los granos.
3. Las vacas lecheras y los terneros de carne requieren forraje de alta calidad. El ganado de carne y los rebaños de ovejas pueden utilizar perfectamente el forraje de baja calidad.
4. Las vacas lecheras y las aves necesitan una gran cantidad de mano de obra por unidad de producción. Los hatos de reses de engorde también requieren gasto en mano de obra, cuando la empresa es reducida. De todas las líneas ganaderas principales las que requieren menos mano de obra es la de ganado vacuno en engorde.
5. La producción de leche y huevos requiere generalmente el mayor desembolso para proveer alojamiento y equipo.

2.4.1.5.1.3.- SELECCIONAR MODELOS DE GANADERÍA QUE SE ADAPTEN A LOS RECURSOS DE LA FINCA

1. Al adoptar como modelo una empresa ganadera para guiar una que se inicia, o se re-enrumba deben seguirse los siguientes juicios:
2. Las líneas de producción que tienen una gran capacidad para emplear productivamente los recursos de que se dispone tienden a ser las más ventajosas, Por ejemplo si se dispone de mucha mano de obra en comparación con el alimento, el negocio lechero y el de aves ofrecerá más ventajas. Si se cuenta con mucha provisión de alimento en relación con la mano de obra, el ganado de engorde será el más apropiado, y por este estilo.
3. Las empresas que ahorran elementos constitutivos cuya existencia es limitada en relación con otros, también tienden a ofrecer ventajas. Así pues, si se tiene poco capital, en comparación con la mano de obra y con el alimento, la cría de cerdos será la empresa más apropiada. Si no se dispone de mucha mano de obra en relación con el alimento y con el capital, la empresa más provechosa será la cría y engorde de ganado.
4. Estas dos reglas sirven como guías al determinar las líneas pecuarias, de producción que resultaran más apropiadas. Además, al hacer la elección final, deben considerarse otros factores tales como riesgos, los mercados y la capacidad de interés del empresario.

2.4.1.5.1.4.- DECISIÓN SI SE DEBE CRIAR GANADO DE RAZA

Hay dos tendencias generales entre los agricultores para criar ganado, unos prefieren criar hatos de pura raza, en tanto otros tienen preferencia por ganado comercial.

Las razones por las cuales algunos agricultores prefieren el ganado puro :

- 1.-Porque desean vender el ganado de pie de cría de pura raza, especialmente toros y verracos a otros agricultores y ganaderos. Los criadores de ganado de pura raza sirven un fin útil al suministrar animales de pura raza a los ganaderos

comerciales.

2.-Porque desean tener ganado de alta calidad y de óptimo rendimiento para suministrar reses, cerdos o productos pecuarios al mercado comercial.

La cría de ganado de raza presenta varios problemas y requieren que el criador de ganado sea muy capacitado, además la demanda de capital y de mano de obra son mayores.

2.4.1.5.1.4.1.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE GANADO DE PURA RAZA

El negocio de ganado de raza requiere más capital que le ganado de mercado.

Es probable que incluso un solo animal requiera una gran inversión, esto se aplica especialmente al ganado bovino lechero. La inversión inicial necesaria para establecerse un hato puede reducirse comprando unos cuantos animales de pie de cría e ir, aumentando gradualmente el hato a base de conservar los ejemplares jóvenes más buenos con el fin de hacerlos reproducir. Se requiere mucho tiempo para establecer un hato lechero o de carne en esta forma.

La demanda de mano de obra es mayor en el negocio de animales de pura raza.

Para compensar estos limitantes es necesario trabajar con hatos numerosos para compensar los gastos que significan mantener una venta y subasta todos los años.

Algunos criadores resuelven hasta cierto punto esta dificultad a base mantener ventas.

Para la venta de su ganado de pura raza, los criadores tienen que enseñar su hato a muchos compradores en perspectiva. Después de vender el animal este debe cargarse y transportarse individualmente, en consecuencia los criadores de

ganado de pura raza pierden mucho más tiempo que los productores de ganado comercial al vender su producto.

La preparación para la venta requiere trabajo adicional, esto sucede sobre todo si el criador decide presentar su ganado en las ferias y en las exhibiciones ganaderas.

El éxito en el negocio de ganado de pura raza, depende sobre todo de la capacidad de la persona para apreciar el ganado, esta aptitud es de suma importancia cuando el criador selecciona los animales de cría para su propio hato. Si no sabe reconocer las características deseables en la clase y raza de ganado que va adquirir le será muy difícil desarrollar un hato sobresaliente.

Además de ser un buen conocedor de ganado, es muy conveniente que el empresario posea habilidad como vendedor, el criador de ganado de raza debe saber impresionar al comprador en perspectiva, usando argumentos convenientes.

El criador eficiente debe saber cómo atraer clientes potenciales mediante una propaganda bien conducida.

2.4.1.5.1.4.2.- VENTAJAS DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO DE PURA RAZA

La cría de ganado de pura raza ofrece muchos alicientes. Los animales de pura raza selectos se venden ordinariamente a precios superiores al que se paga por animales de mercado. Este beneficio extra compensa al productor de costo adicional desembolsado. Sin embargo el ganadero precipitante debe tener una idea clara en cuanto a la cuantía de estos beneficios adicionales.

Quizás el principal aliciente que ofrece el negocio de cría de pura raza para la mayor parte de agricultores es la satisfacción personal que se siente al trabajar

con ganado de calidad, ganado de pura raza y la conversión de animales jóvenes en ejemplares excepcionales añaden interés al negocio.

La cría de ganado de pura raza presenta un reto constante al agricultor para que desarrolle un hato mejor, ofrece al individuo, una oportunidad casi limitada de desplegar y usar una administración altamente capacitada.

Finalmente, a menos que se disponga de suficiente financiamiento para poder hacer fuertes desembolsos en la adquisición de ganado de pie de cría requerido para empresas, y los otros factores de la producción se debe estar dispuesto a esperar varios años para que los esfuerzos rindan frutos.

2.4.1.5.1.4.3.- FLUCTUACIONES EN LOS PRECIOS DEL GANADO DE PURA RAZA

Los precios del ganado de pura raza tienden a experimentar mayores fluctuaciones al correr de los años que los precios del ganado comercial. Cuando los asuntos marchan bien los criadores están recibiendo buenos precios por su ganado, aquellos tienden a volverse extremadamente optimistas sobre el futuro, en consecuencia, se disponen a ampliar y a mejorar su hato comprando más y mejor ganado de raza.

Nuevos ganaderos entran en el negocio y aumenta la demanda de ganado, como resultado de esta expansión los precios suben. Luego la actitud cambia y los precios bajan bruscamente produciendo desaliento al empresario.

Para controlar al menos en parte las fluctuaciones de los precios, el criador debería observar algunas sugerencias: el criador establecido que quiera mejorar y aumentar su hato debe evitar volver a invertir sus utilidades en ganado de pura raza a precio inflado, cuando los precios están altos para los que inician es mejor empezar en pequeña escala a ir ampliando el negocio con precios

estabilizados, “no entrar en el juego” cuando el precio del ganado de raza pura ha experimentado un aumento rápido.

2.4.1.5.1.4.4.- MANEJO DE LA EMPRESA LECHERA

En la administración de la empresa lechera, el punto de partida arranca de las decisiones sobre: se venderá leche entera, o se procesara en subproducto “crema”, quesos, mantequilla, que tipo de alimentación se proporciona al hato ganadero, que tanta leche se espera del hato, como se establece el calendario de pariciones, todo lo cual se responderá al analizar los problemas de manejo del negocio lechero.

2.4.1.5.1.4.5.- PROBLEMA DE MANEJO DEL NEGOCIO LECHERO

1. Analizar los canales de mercado para la leche y sus derivados
2. Escoger el tipo de alimentación más adecuada para las vacas lecheras
3. Adaptar la producción a las fluctuaciones estacionales de los precios
4. Planear un sistema de alojamiento
5. Llevar un sistema de registros que permita evaluar la eficiencia del hato

Los precios que los ganaderos reciben por su producto pueden variar considerablemente de una comunidad a otra, una localidad puede tener un buen sistema de venta de leche, otra comunidad quizás solo ofrezca un mercado para crema, otra comunidad puede contar con un buen mercado de leche para la industria, en cuyo caso la leche entera se transforma en mantequilla, leche en polvo, leche descremada, o en queso. Estas diferencias de mercados se deben principalmente a las dificultades de que implica el transporte de leche a grandes distancias, sin embargo que este problema se va superando a medida que los sistemas de transporte y enfriamiento se van mejorando. Estas condiciones deben ser de análisis del empresario con el propósito de seleccionar la raza de ganado con la cual debe trabajar.

Los productores de las zonas que disponen de mercados para la leche fresca y leche para la industria y brindan además un mercado para crema, deben considerar los siguientes factores al escoger un mercado: 1) los precios relativos recibidos por los diversos productos, 2) la estabilidad del mercado, 3) los costos relativos de producción de los diferentes productos, 4) el valor de la leche descremada como subproducto de la lechería destinada a la venta o al consumo como alimento de cerdos y aves.

Al comparar los precios, deben compararse los precios promedios que se espera obtener en el transcurso del año por la leche y crema, más que los precios durante un mes. Antes de efectuar el gasto del equipo necesario para producir leche fresca, o crema el ganadero debe informarse y estudiar la estabilidad del mercado.

El volumen de la empresa lechera desempeña un papel muy importante en la determinación del capital adicional requerido para producir leche o subproductos.

Es preciso mantener presente que los costos del alimento constituyen alrededor del 50% de los gastos para productos de leche, y la mano de obra incide igualmente en porcentaje elevado. A fin de obtener las utilidades máximas con el mejor nivel de alimento, es necesario alimentar cada vaca de acuerdo con su producción.

El productor lechero enfrenta un problema de sincronización. Debe coordinar la época de partos y lactancias para que se adapte a los patrones estacionales de precios, y para que no haya sobrecarga de trabajo en tiempos fijos. La producción de leche aumenta durante el primero y segundo mes del parto y disminuye gradualmente hasta que las vacas llegan al final de su periodo de lactancia.

2.4.1.5.1.4.6.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE UNA GANADERÍA LECHERA

Para la planificación de una ganadería lechera debe considerarse como objetivo central mantener la producción constante durante todo el año.

El ganadero debe seleccionar la raza con la cual desea trabajar siempre y cuando esté bien adaptada, tenga buena eficiencia productiva y reproductiva.

Es conveniente mantener un número adecuado de animales en cada "cuenta" con el fin de evitar el exceso de animales improductivos y mantener el hato en permanente renovación. Una buena distribución es la siguiente:

Vacas en producción	50%	Vaonas fierro	16,5%
Vacas secas	10%	Ternereras	10%
Vaonas vientre	12,5%	Toros	1%

Si el toro tiene monta libre, se puede mantener uno por cada 25-40 vacas .
En inseminación artificial, un toro por cada 100 vacas.

Con el fin de facilitar el cálculo de carga animal por ha, es necesario conocer el número de unidades bovinas adultas (U.B.A.) que se tienen, para esto hay que tener en cuenta las siguientes equivalencias:

Animal adulto (450 kg o más)	=	1	U.B.A.
Vientres (animales mayores de 18 meses)	=	0,7	U.B.A
Fierros (6 a 18 meses)	=	0,5	U.B.A
Ternereras (hasta 6 meses)	=	0,1	U.B.A

Conversión de U.B.A. disponibles a población ganadera:

Si se plantea la siguiente ecuación:

$$(50X.1) + (10X.1) + (12.5X.0.7) + (16.5X.0.5) + (.10X.01) + (1XX1)$$

$$50X + 10X + 8.75X + 8.25X + 1X + 1X = 79X = 100\%$$

$X = 100. = 1,27 =$ factor de conversión de U.B.A. disponibles a

79 población total.

Ejercicio; si se dispone de 20 has de pastura con una carga animal de 2f5 U.B.A disponemos de: $20 \times 2,5 = 50$ U.B.A.; 50 U.B.A. $\times 1,27 = 63.5$ animales que distribuidos por cuentas nos daría:

V. productoras	50% x 63,5 =	32
V. secas	10% x 63,5 =	6
V. vientre	12,5% x 63,5 =	8
V. fierro	16,5% x 63,5 =	10
Terneras	10% x 63,5 =	6
Toros	1% =	1
Total		63

La, composición proporcional relativa es posible mantenerla mediante un riguroso proceso de descarte y selección.

- 1.-Debe descartarse los animales con lactancias demasiado prolongadas.
- 2.-A las vacas buenas productoras, pero que tienen problemas de fertilidad, se las puede inseminar hasta tres veces y darles dos oportunidades de monta directa, luego de lo cual, si persiste el problema, enviarlas a la "cuenta" del seco, junto con el toro. Después de tres meses se hace un chequeo ginecológico para determinar si está preñada; en caso negativo deberá enviársela al camal.
- 3.-A las malas o medianas productoras se las debe inseminar dos veces y dar una monta. Si continúa el problema, descartarlas siguiendo el mismo procedimiento explicando en el numeral anterior.
- 4.-Las Vaconas en sus primeros 100 días de lactancia deben producir sobre los 700 litros o, de lo contrario, ser eliminadas del hato.
- 5.- Las vacas viejas que estén bajo el promedio de producción del hato y que además no sean fáciles de ordeñar deben ser eliminadas.

2.4.1.5.1.4.7.- USO DEL TORO

El uso del toro debe estar supeditado a los siguientes puntos:

1. Usar toro puro para montar a vaconas, a vacas con problemas de fertilidad y a malas productoras.
2. A las vacas medianas en producción se les deben someter a inseminación artificial, con semen de toro puro no probado
3. Las mejores vacas deben ser inseminadas con semen de toro puro probado,

2.4.1.5.1.4.8.- ROTACIÓN DE CULTIVOS DE PASTURAS Y FORRAJES

La rotación de pastizales y cultivos forrajeros debe considerar los fundamentos indicados para la rotación de cultivos o sea tiempo de duración de la rotación, tipo de pastos y forrajes a producir, su mantenimiento, etc.

Se estima que un pastizal (potrero) tiene una vida útil de 5 a 6 años, dependiendo del lugar y su mantenimiento, por lo que cada año debe renovarse la quinta o sexta parte del área total destinada a este fin.

Los cultivos forrajeros usualmente son de ciclo corto, menores a un año y su producción genera material para ensilaje y/o henificación

En la rotación deben estar presentes tanto pasturas como plantas forrajeras, Se propone como ejercicio, la rotación siguiente:

5 años de pasturas en mezcla

1 año de cultivos forrajeros

Siembra de mezcla forrajera

Raygrass ingles 16 kg / ha

Raygrass italiano 18 kg / ha

Festuca arundinacea 5 kg / ha

Trébol blanco ladino	2 kg / ha
Siembra de cultivos forrajeros	
Maíz forrajero	25 kg / ha
Vicia +	40 kg / ha
Avena	35 kg / ha

En total la rotación dura 6 años, por consiguiente, al lote de terreno destinado a este fin dividiremos en 6 partes iguales.

2.4.1.5.1.4.9.- MÓDULOS DE CULTIVO DE PASTURAS EN MEZCLA Y PLANTAS FORRAJERAS:

En la rotación de pasturas en mezcla y plantas forrajeras deben diseñarse los siguientes módulos:

1. Módulo de cultivo de maíz forrajero (ensilaje)
2. Módulo de cultivo asociado de vicia + avena (.corte)
3. Módulo de cultivo de pasturas mezcla de gramínea y leguminosas
4. Módulo de uso y mantenimiento de pasturas: frecuencia de uso o corte, riegos, fertilización y resiembras.

En cada módulo, a su vez, elaborar:

1. Gráfico de barras (GANT) de labores y actividades: preparación del suelo, siembra, mantenimiento (cuidados culturales) y corte o uso.
2. Costos de las labores y actividades con el detalle de gasto en mano de obra, materiales y equipos o servicios.

Utilización y Manejo de Potreros Zonificación de Potreros

Con el objeto de tener un mejor manejo de los pastizales y del ganado, es necesario hacer una adecuada distribución de los potreros, determinando zonas de pastoreo para cada una de las "cuentas" del hato.

1. Los potreros para el "rejo" deberán ubicarse alrededor de la "sala de ordeño" porque, de lo contrario, las vacas tienen que caminar distancias largas y esto trae como consecuencia pérdidas de producción y un mayor porcentaje de animales con problemas en sus patas (patojas).
2. De los potreros más cercanos al establo, se usarán lotes para las vacas que es tan próximas al parto (15 días antes) y para las "patojas",
3. El área de pastoreo de "vientres", "secas" y un toro, se localizará en los potreros de distancia intermedia a los establos.
4. Las "Vaconas fierro" deberán mantenerse en los sectores más alejados de los establos, hasta completar el peso y la edad para la monta (sobre los 320 Kg, 15 a 18 meses),
5. Los terneros pueden utilizar los mismos potreros que el "rejo" "despuntando" el pasto un día antes de la entrada de las vacas en producción, en ese lote.

Hay también otra alternativa para el pastoreo de los terneros, como ubicarlos en potrerillos limpios de parásitos y cercanos a la casa de hacienda*

2.4.1.5.1.4.10.- SISTEMAS DE PASTOREO

Se encomienda utilizar la rotación de potreros para la alimentación del ganado lechero, con el propósito de proporcionar una buena alimentación a todos los animales, haciendo buen uso de pastizales y además, porque este sistema permite un mejor sistema de pastoreo.

En cualquiera de los dos sistemas, es necesario que los animales dispongan en los potreros de sales minerales y agua a voluntad.

Control de los potreros

Existen dos sistemas de rotación de potreros: "rotación diaria" y "rotación

periódica".

El primero se usa especialmente para vacas en producción (rejo), las que necesitan una cantidad de hierba fresca cada día para mantener una producción alta y sin fluctuaciones, Esto puede lograrse instalando una cerca eléctrica q haciendo divisiones en los potreros, en tal forma que los animales permanezcan un solo día en el mismo lote.

Hay que calcular de 80 a 100 metros cuadrados (m²) por vaca por día.

Con la cerca eléctrica se puede hacer un mejor ajuste de, la superficie del potrero al número de cabezas, lo cual resulta más económico.

El sistema de "rotación periódica" se usa para ganado que no está en producción y consiste en hacer lotes en los que los animales permanecen durante. 5 días, con una densidad de más o menos 25 UBA, por hectárea (aproximadamente 80 m²/ÜBA/día). Se harán tantos lotes de estas características, cuantos sean necesarios para que el ganado pueda mantenerse en ellos en forma rotativa durante todo el año.

En cualquiera de los dos sistemas, es necesario que los animales dispongan en los potreros de sales minerales y agua a voluntad.

2.4.1.5.1.4.11.- MANEJO DEL GANADO

El manejo del. Ganado debe orientarse básicamente a cuatro aspectos: alimentación; sanidad y auxilios veterinarios; ordeño y registros; y, contabilidad (Ref. boletín técnico, INIAP: Aspectos básicos para la planificación de una explotación' de ganado lechero.

2.4.1.5.1.4.12.- INSTALACIONES PARA LA GANADERÍA

Según la dimensión de la ganadería, y su posible expansión, una explotación

lechera requiere de las siguientes instalaciones:

1. Establo o sala de ordeño
2. Establo para el toro
3. Establo para crianza de terneros
4. Enfermería
5. Patios de ingreso y post-ordeño-
6. Anexos: comedor, bebederos, silos, tanque de purin, manga para manejo, montadero, caminos., cercas, etc.

(Ejercicio de los estudiantes: diseñar un centro pecuario y calcular el presupuesto) (ESTRELLA, 2009)

Tabla No 8

CULTIVO DE PASTOS Y FORRAJES	META Ha	MANO DE OBRA	MATERIALES	EQUIPOS	GASTOS TOTALES
TOTAL					

MANEJO DEL GANADO	META No. Animales.	MANO DE OBRA	MATERIALES	EQUIPOS	GASTOS TOTALES
Compra de ganado. Alimentación Sanidad Pecuaria. Ordeño. Registro y contabilidad					
TOTAL					

FUENTE: ESTRELLA Jaime, presupuesto del sub-programa: producción ganadera gasto en la producción de pastos y forrajes, gasto en el manejo de ganado

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.5.- HIPÓTESIS

Ho: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria no mejorará el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.

Ha: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorará el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Planificación estratégica

Variable Dependiente: Producción agropecuaria

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.-ENFOQUE

La modalidad de la presente investigación se realizó con una orientación cualitativa y cuantitativa, porque se sustentó en el paradigma crítico propositivo, acorde con una realidad cambiante, que demanda respuestas integrales, con un compromiso de educar a la población sobre planificación estratégica en producción agropecuaria, comprometida con la transformación positiva para la sociedad carchense, en el marco de la investigación productiva cualitativa y cuantitativa que trascienda y supere los modelos técnicos tradicionales.

La investigación cuantitativa es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza.

La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos.

Para la presente investigación se utilizaron matrices, cuadros estadísticos, fórmulas matemáticas, para efectuar cálculos y realizar la tabulación de los datos que luego fueron graficados, por cuanto se investigó los siguientes problemas que desencadenan en la falta de planificación estratégica productiva de la hacienda San Francisco de la UPEC. Esta investigación se encuentra dentro del campo de

las ciencias productivas agropecuarias porque da valor a lo productivo y está relacionado a la forma de actuar del ser humano.

3.2.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la estructuración del presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes modalidades:

3.2.1.- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se analizó la información escrita relacionada a planificación estratégica y producciones agropecuarias utilizadas para la planificación, organización y sincronización de producciones técnicas en regiones frías de nuestro contexto o entorno, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento, respecto al problema en estudio, se recolectó informaciones secundarias que consten en libros, revistas científicas, manuales, reglamentos, folletos técnicos, Informes técnicos, Tesis de grado y documentos en general, que permitió establecer diferencias del estado actual, respecto al problema de estudio. Todo lo descrito constituye el primer paso de cualquier investigación científica dentro de las ciencias agropecuarias objeto de éste problema.

3.2.2.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación de campo, se destaca, la observación directa y la encuesta. Permitiendo de esta manera la interpretación y el análisis imparcial de los mismos con una finalidad preestablecida. El estudio de los hechos se lo realizará en el mismo lugar, a través de un contacto directo con la realidad, con el registro de la información primaria respecto al problema de la planificación estratégica en la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.3.- NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con la investigación, nos referimos a los siguientes:

3.3.1.- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Esta investigación se la realizó describiendo las características más relevantes del contexto o zona de influencia del problema con investigaciones que se hayan elaborado o con encuestas realizadas, con estas preguntas en esta investigación nos permitió identificar el grado de conocimiento de la información agropecuaria de la zona y de la hacienda que se investigó.

La investigación descriptiva utiliza la observación, la entrevista, la encuesta como técnicas de recolección primaria, en el problema a investigarse estas técnicas serán de gran utilidad para la comprobación de la hipótesis planteada, ya que la información obtenida se sometió a un proceso de tabulación, análisis e interpretación.

3.3.2.- INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Esta permitió cumplir con el propósito, a fin de determinar la relación entre las variables establecidas, aunque no explica que una sea causa de la otra, es decir que con esta se explora asociaciones, pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra. En este problema por ejemplo: La investigación orientada a implementar una planificación estratégica y la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.3.3.- INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Los resultados que se obtuvieron en las investigaciones explicativas contribuyen

al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Esta investigación admitió dar una explicación del porqué del comportamiento de las variables, lo cual implica un esfuerzo por parte del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación en este problema específico, orientar identificar los causales principales de La investigación orientada a implementar una planificación estratégica y la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1.-Población

La población o Universo de esta investigación está identificada por las unidades de observación, en este caso son 102 personas que conforman la comunidad universitaria de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria de la UPEC.

3.4.2.- Muestra

Una vez que se ha determinado la población, se procede a extraer la muestra; el tipo de muestreo que se empleará es el probabilístico simple, debido a que todas las personas que conforman la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos, se realizará con un Universo de 102 personas, que conforman la comunidad universitaria de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria

Si bien es verdad que muestras de tamaño mayor producen errores muestrales más bajos, también es verdad que pueden producir errores no muestrales más altos si los recursos destinados a mantener un alto nivel de calidad en las operaciones son insuficientes. Sin embargo, la exactitud de las estimaciones depende tanto del control de errores muestrales como de los no muestrales.

3.4.2.1.- Tamaño de la Muestra

Tamaño de la muestra.- Se calcula con la fórmula;

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Muestra Total de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria:

$$n = \frac{102(0.5)^2(1.96)^2}{(102-1)(0.01)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{97.9608}{0.9705} = 100.93$$

n= 101 personas

De 102 personas que conforman la población, se toma una muestra de 101 personas conformada por: 7 Autoridades de la UPEC, 19 Docentes, 71 estudiantes, 1 administrador y 3 trabajadores de la EDIA , de acuerdo al siguiente detalle:

3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es el proceso por medio del cual pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducción lógica. Todo esto para probar la hipótesis para la operacionalización de las variables.

TABLA N° 9

HIPÓTESIS: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorarán el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación Estratégica				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto	-ADMINISTRACIÓN	Planeación organización dirección control	¿La administración de la Hacienda San Francisco mejorará la organización y la producción?	Entrevistas y encuestas a autoridades de la UPEC -Encuestas a docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario
	-PLANIFICACIÓN	Propósito (misión, visión) estrategias (FODA) Objetivos alternativas presupuestos	¿La planificación estratégica tendrá un empoderamiento de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario para aplicar sus nuevas alternativas?	
	-ORGANIZACIÓN	Recursos organigrama coordinación trabajo	¿La coordinación del trabajo y los recursos necesarios serán indispensables para alcanzar las metas?	

HIPÓTESIS: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorarán el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC

VARIABLE DEPENDIENTE: Producción agropecuaria

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La producción adquiere gran importancia ya que las condiciones actuales hacen necesarias la aplicación de principios y métodos similares a la de empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura y la ganadería en la aplicación de estos principios en pedagogía.	-AGROPECUARIO	Producción Aprendizaje servicio	¿La planificación estratégica y la integración agrícola ganadera en la Hacienda San Francisco mejorará la producción?	Encuestas a autoridades, docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC
	-AGRÍCOLA	Producción agrícola	¿La sincronización de cultivos y las variedades con bajos costos y alta tecnificación mejorarán la producción?	
	-PECUARIO	Producción pecuaria	¿La tecnificación y los diferentes hatos ganaderos mejorarán la producción?	

FUENTE: Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales, Matriz de Operacionalización

ELABORADO POR: Ramiro Mora

3.6.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla No 10

Preguntas Básicas	Explicación
2.- ¿De qué personas u objetos?	De 102 personas que conforman la población, se toma una muestra de 101 personas y participarán 7 Autoridades de la UPEC, 19 Docentes, 71 estudiantes, 1 administrador y 3 trabajadores de la EDIA
4.- ¿Quién?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	La tercera semana del mes de septiembre/2012
6.- ¿Dónde?	En la Hacienda San Francisco de la UPEC y en Campus Universitario en Tulcán
7.- ¿Cuántas veces?	Una prueba de 101 participantes
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y Observación directa en campo
9.- ¿Con qué?	Cuestionario elaborado – Encuesta Cámara fotográfica – Observación directa en campo

TÉCNICAS	ACTIVIDADES - INVOLUCRADO
OBSERVACIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta técnica permite obtener información directa y confiable, programa para efectuar visita a la Hacienda San Francisco una percepción de la realidad, evidencia en fotos
ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este instrumentos se aplica a la autoridades, administrador, docentes, estudiantes y trabajadores de la EDIA

FUENTE: Investigación de campo: **Recolección de información**

ELABORADO POR: Ramiro Mora

3.7.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1.- Análisis de Resultados

El propósito de conocer si la información estadística es aceptada, se aplicó una encuesta a la Academia Universitaria de la UPEC.

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, hemos utilizado el programa estadístico SPSS, los resultados que a continuación

detallaremos están expresados gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, mas, para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada una de los items, su representación gráfica y el respectivo análisis e interpretación. La representación gráfica está diseñada en barras verticales. El análisis de resultados esta dado en base a la hipótesis planteada y a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

Una vez efectuado el análisis de los datos se efectúa la comprobación de la hipótesis para establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La investigación mediante la encuesta, tiene el objetivo de conocer la opinión de los involucrados directos de la EDIA de la UPEC, sus necesidades y factores que impiden el desarrollo agropecuario en la hacienda San Francisco, en resumen también nos permitirán implantar medidas correctivas y preventivas para mejorar el aprendizaje de los futuros profesionales y la producción de la misma.

Estudiantes

1 ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

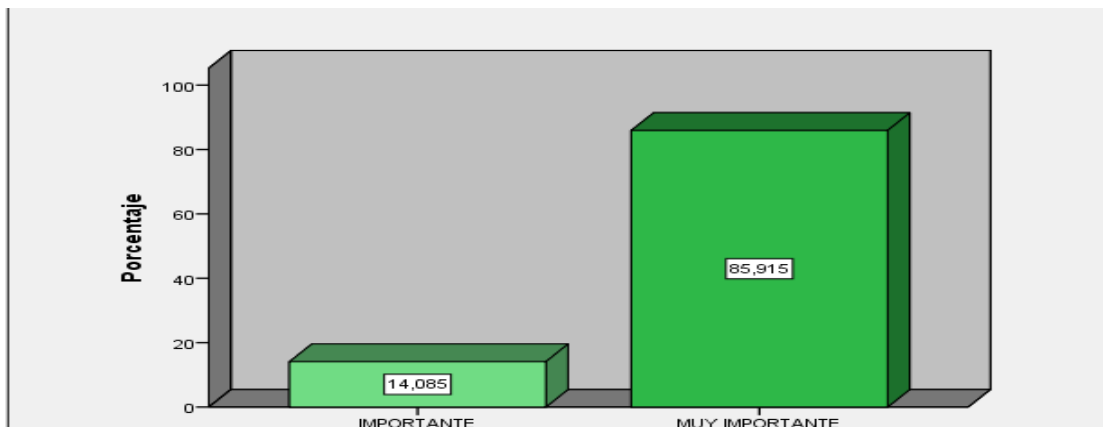
Tabla No 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos IMPORTANTE	10	14,1	14,1	14,1
MUY IMPORTANTE	61	85,9	85,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

GRÁFICO No 10. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 86% de los estudiantes consideran que es muy importante y el 14% considera que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es una herramienta muy importante para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Organización para alcanzar los cambios que se implanten en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2 ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

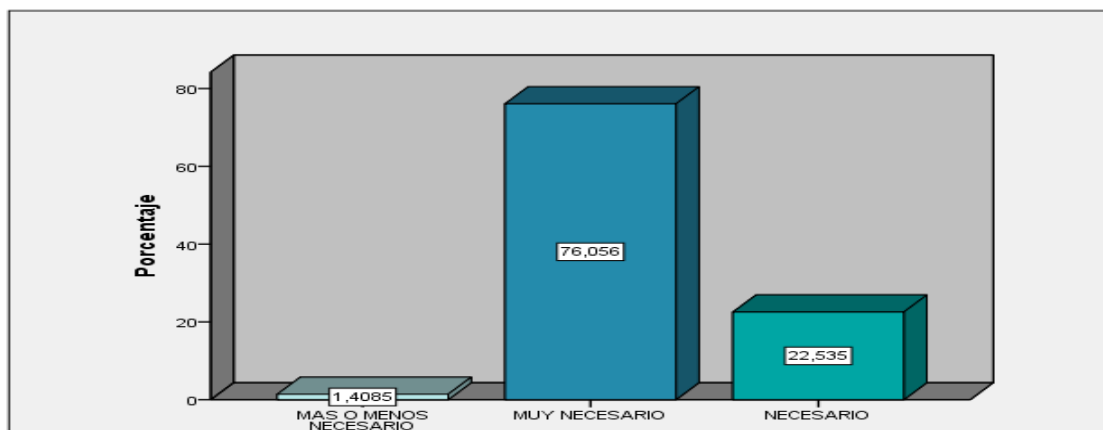
Tabla No 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	más o menos necesario	1	1,4	1,4	1,4
	muy necesario	54	76,1	76,1	77,5
	Necesario	16	22,5	22,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 11. Es necesario la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 76% de los estudiantes consideran que es muy necesario, el 23% es necesario y el 1% considera que es más o menos necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es un instrumento muy necesario para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

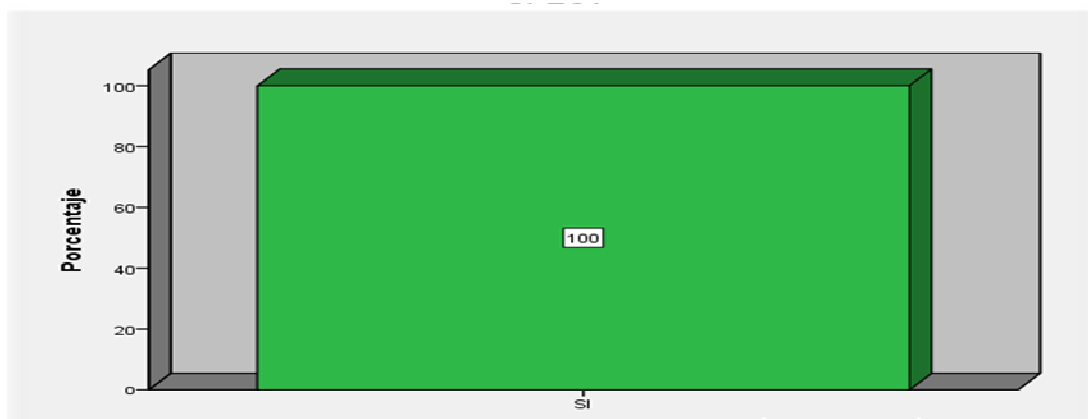
Tabla No 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	71	100,0	100,0	100,0

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 12. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los estudiantes consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La hacienda San Francisco con una planificación estratégica mejorará la producción agropecuaria, las actividades productivas serán sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.

¿POR QUÉ?

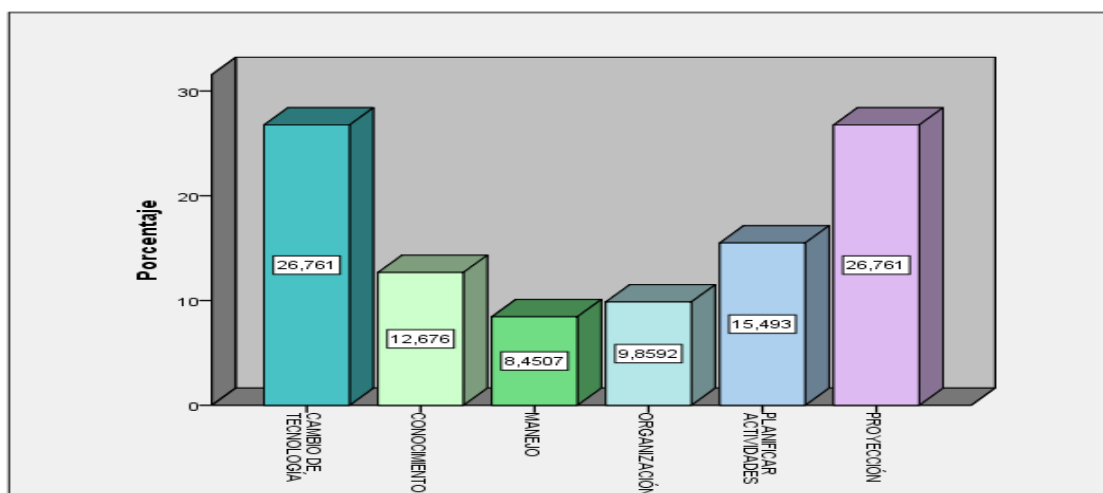
Tabla No 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	cambio de tecnología	19	26,8	26,8	26,8
	Conocimientos	9	12,7	12,7	39,4
	Manejo	6	8,5	8,5	47,9
	Organización	7	9,9	9,9	57,7
	planificar actividades	11	15,5	15,5	73,2
	Proyección	19	26,8	26,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 13. POR QUÉ



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y análisis.- Cuando a los estudiantes se les pregunta ¿porqué que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 27% manifiestan para proyectar, el 27% para cambio de la tecnología, el 15% para planificar las actividades, el 13% para mejorar el conocimiento, el 10% para la organización y el 8% para mejorar el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

4. ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

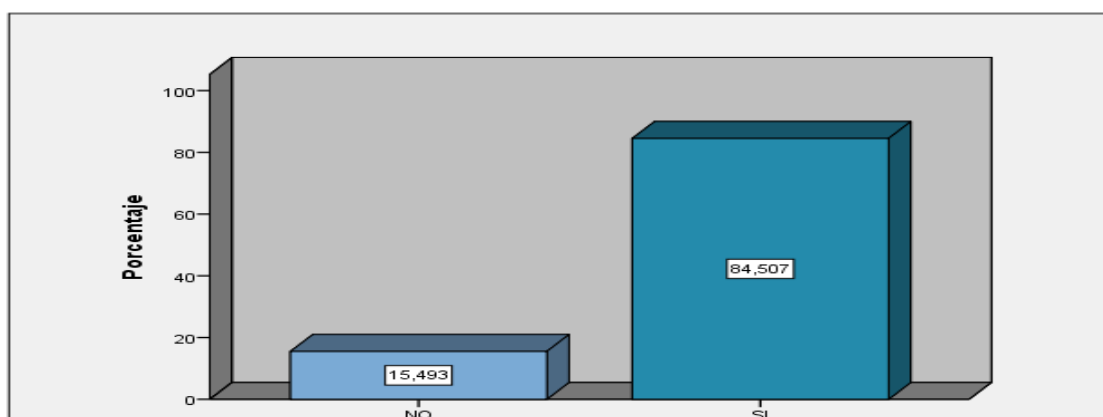
Tabla No 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	11	15,5	15,5	15,5
SI	60	84,5	84,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 14. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 85% de los estudiantes consideran que sí y el 15% que no se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica si es un nuevo modelo administrativo productivo para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo de producción en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

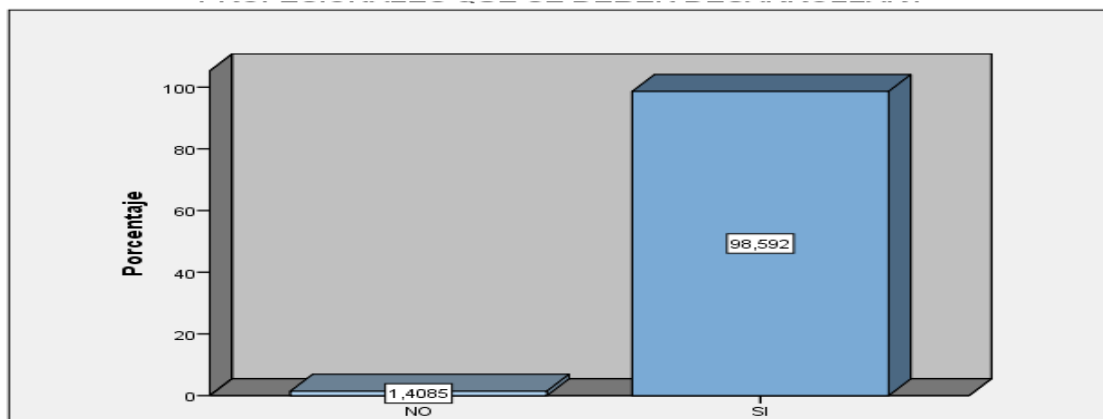
Tabla No 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	1	1,4	1,4	1,4
SI	70	98,6	98,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 15. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 99% de los estudiantes consideran que sí y el 1% que no son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Empleados

1 ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

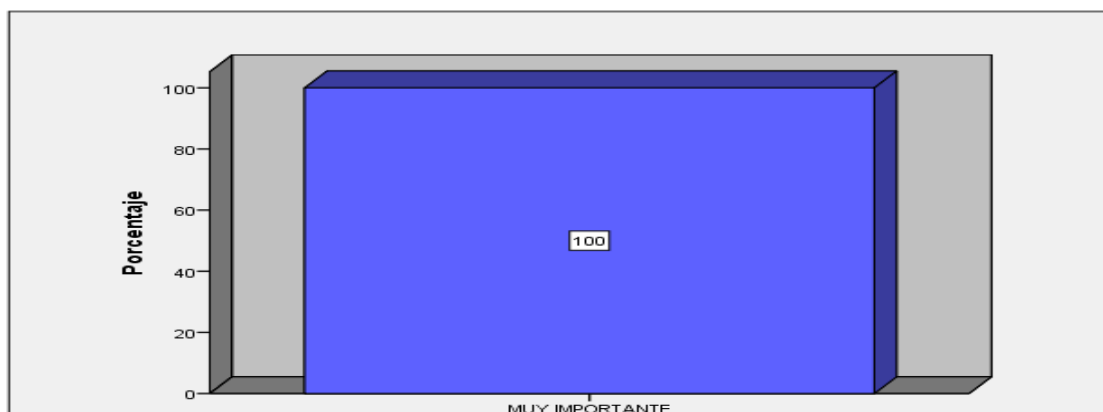
Tabla No 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY IMPORTANTE	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 16. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que es muy importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es un material muy importante para mejorar el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2 ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

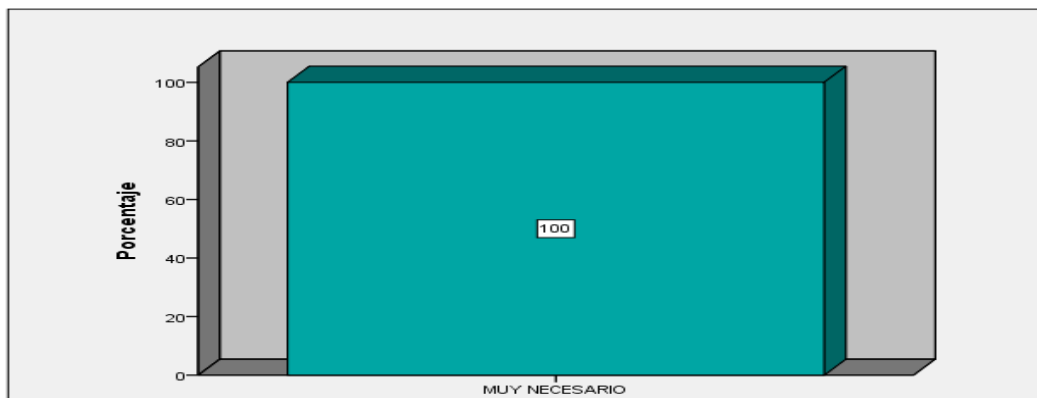
Tabla No 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY NECESARIO	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 17. Es necesario la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que es muy necesario, la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es una objeto muy necesaria para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

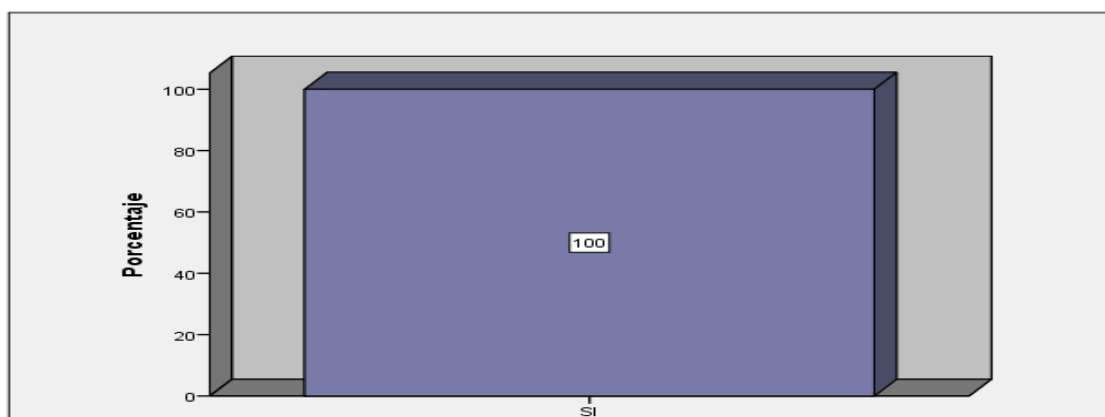
Tabla No 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 18. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será un material indispensable para mejorar las actividades productivas agropecuarias en la hacienda San Francisco de la UPEC.

¿POR QUÉ?

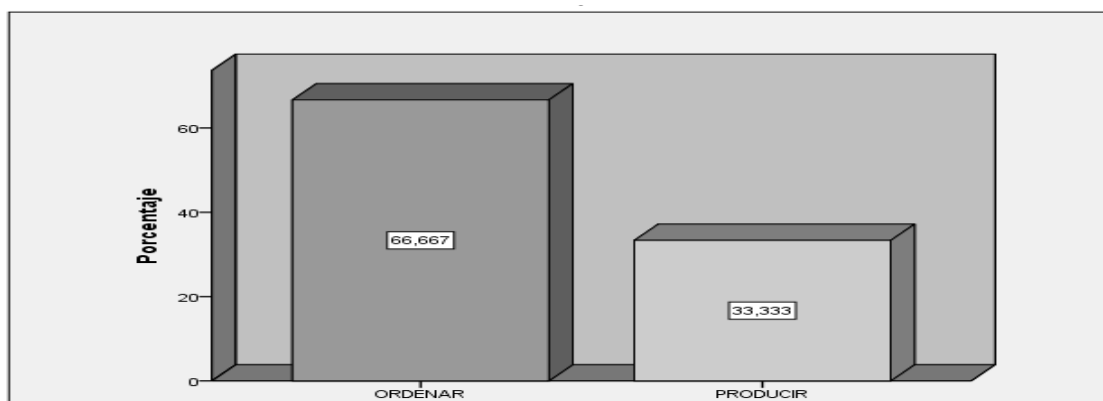
Tabla No 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ordenar	2	66,7	66,7	66,7
producir	1	33,3	33,3	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 19. POR QUÉ



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- A los empleados se les preguntó ¿Porqué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 67% manifiestan para ordenar y el 33% para producir mejor la hacienda San Francisco de la UPEC

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

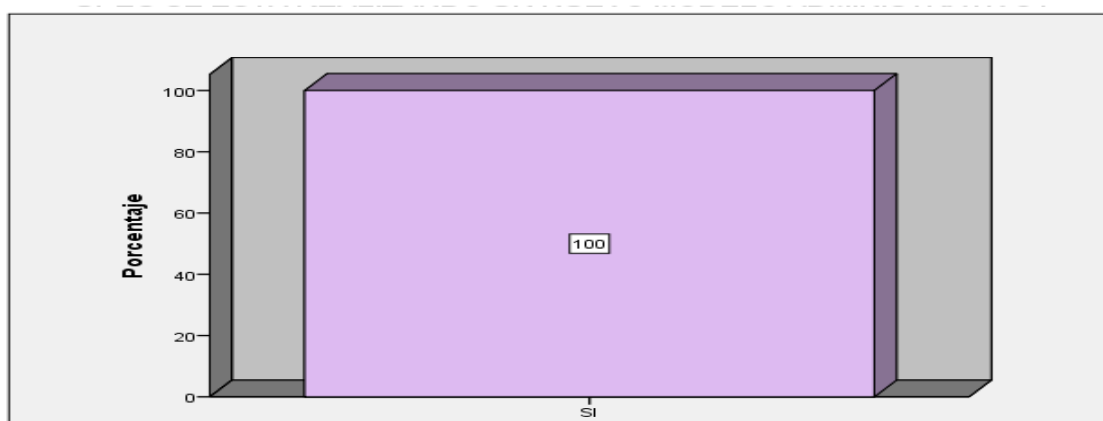
Tabla No 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 20. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica si es un nuevo modelo administrativo, para mejorar el desarrollo productivo agropecuario pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

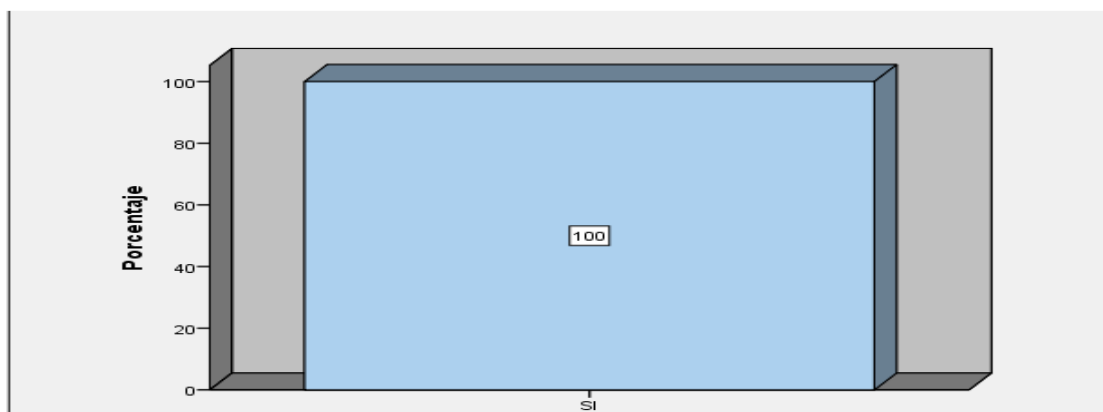
Tabla No 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 21. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que sí son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son tecnologías profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Docentes

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

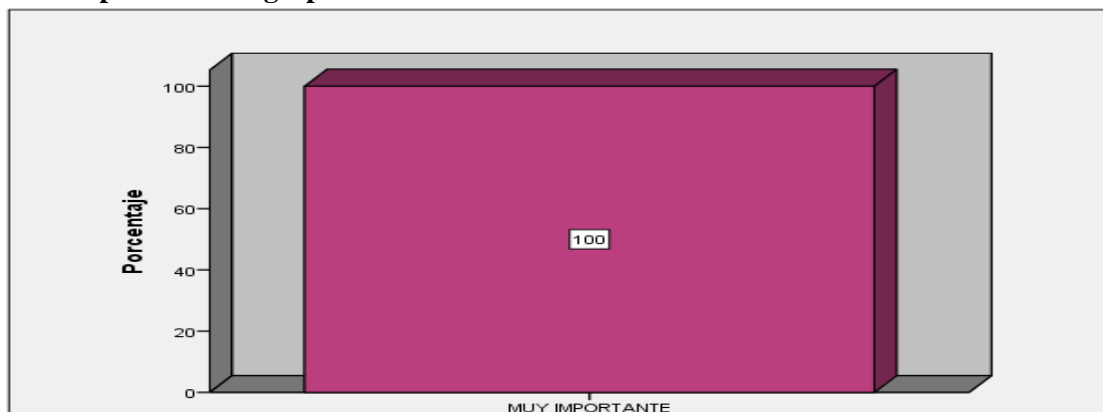
Tabla No 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY IMPORTANTE	19	100,0	100,0	100,0

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 22. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los Docentes de la EDIA considera que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria pedagógica de la hacienda San Francisco.

La necesidad de realizar un instrumento muy importante como es la planificación estratégica mejorará el proceso de aprendizaje agropecuario productivo de la hacienda San Francisco para alcanzar los cambios que se implanten.

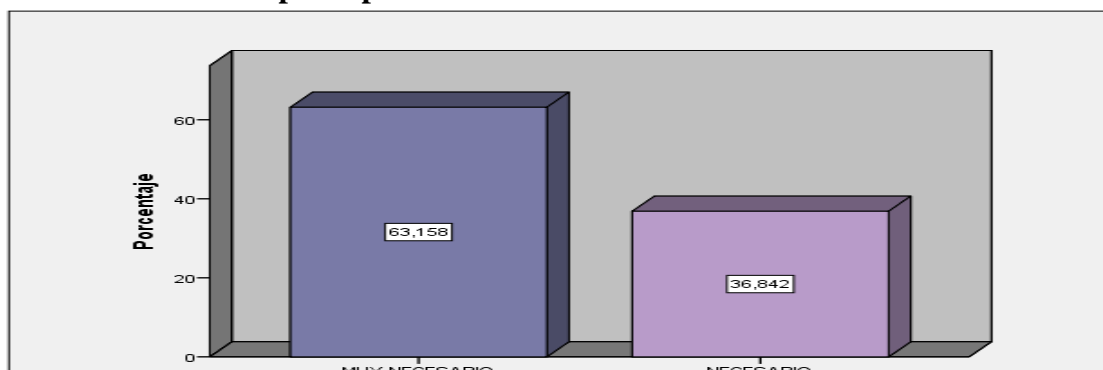
2 ¿ES NECESARIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC PARA COMPLETAR EL PERFIL PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES?

Tabla No 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY NECESARIO	12	63,2	63,2	63,2
	NECESARIO	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 23. Es necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC para completar el perfil profesional de los estudiantes



Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 63% de los Docentes de la EDIA de la UPEC consideran que es muy necesario y el 37% considera que es necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

El desarrollo productivo con el proceso de aprendizaje agropecuario pedagógico mediante La planificación estratégica es muy necesaria para el perfeccionamiento de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

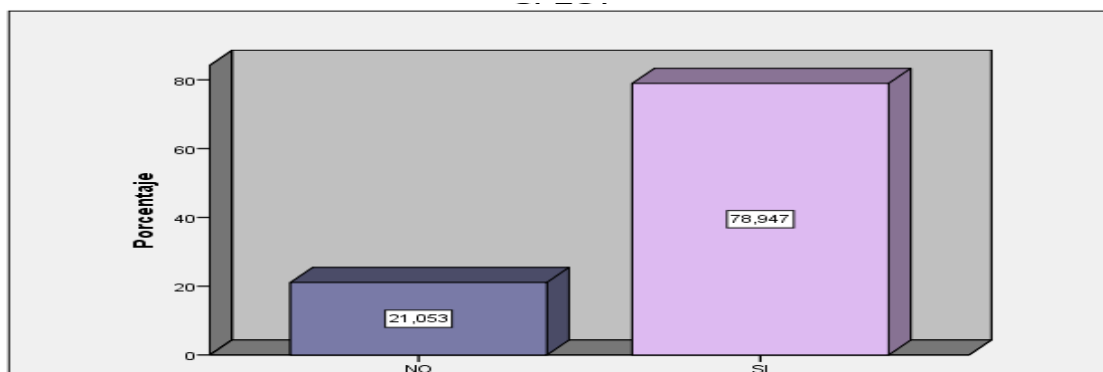
3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

Tabla No 25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	4	21,1	21,1	21,1
SI	15	78,9	78,9	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 24. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 79% de los Docentes consideran que sí se mejorará y el 21% que no se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será el medio preciso para mejorar y cumplir con las actividades productivas, sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.

Tabla No 26

PORQUÉ?

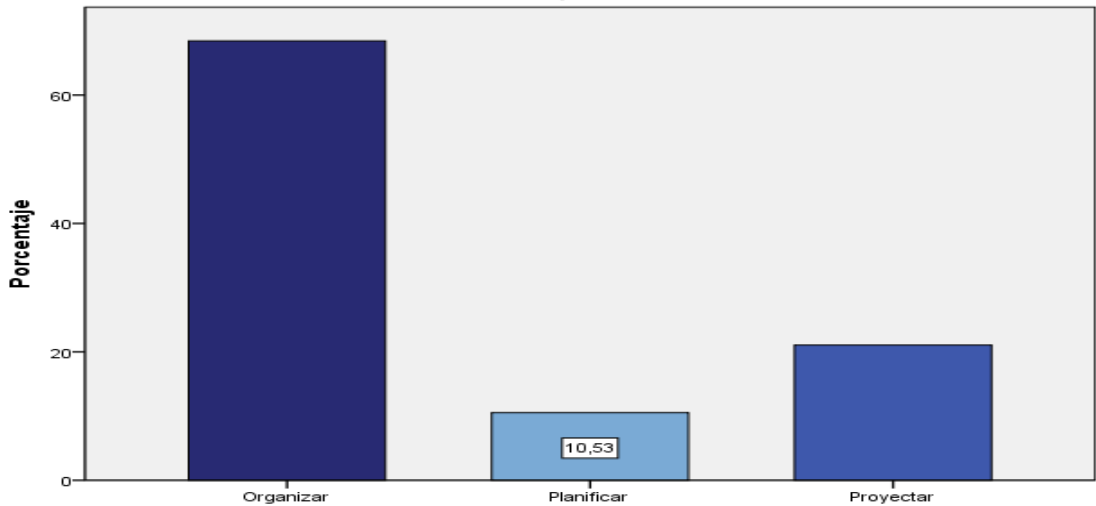
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Organizar	13	68,4	68,4	68,4
	Planificar	2	10,5	10,5	78,9
	Proyectar	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 25

PORQUÉ



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- Cuando a los Docentes se les preguntó ¿porqué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 27% manifiestan para coordinar, el 24% para planificar las actividades, el 17% para mejorar la producción, el 14% para la administración de la organización, el 10% para sistematizar y el 8% para operatividad en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

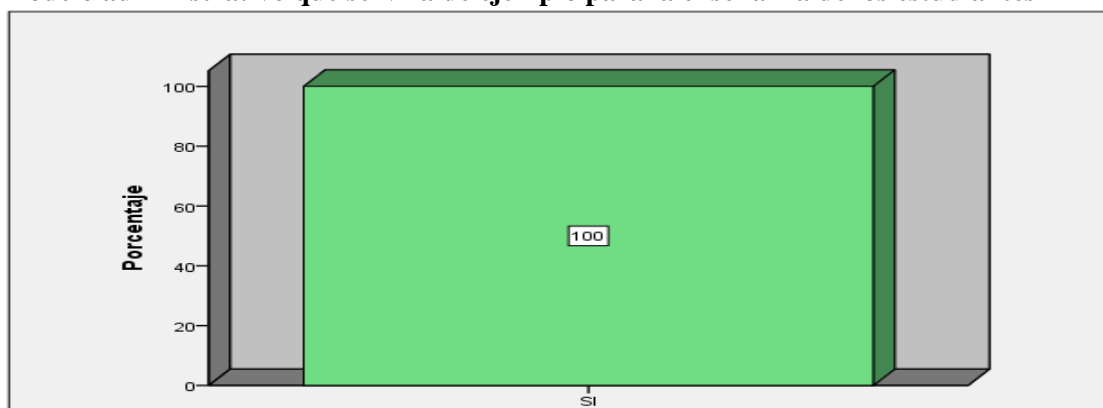
4 ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

Tabla No 27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	100,0	100,0	100,0

Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 26. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes



Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los Docentes consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica como nuevo modelo administrativo productivo y pedagógico agropecuario mejorará la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5 ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

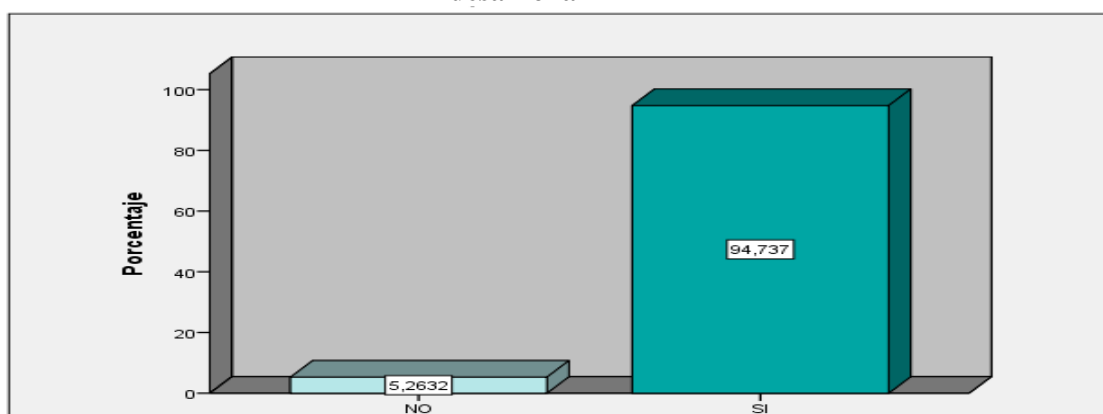
Tabla No 28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	1	5,3	5,3	5,3
SI	18	94,7	94,7	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 27. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 95% de los Docentes consideran que sí y el 5% que no son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son tecnologías actualizadas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Autoridades

1 ¿LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC CUENTA CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA?

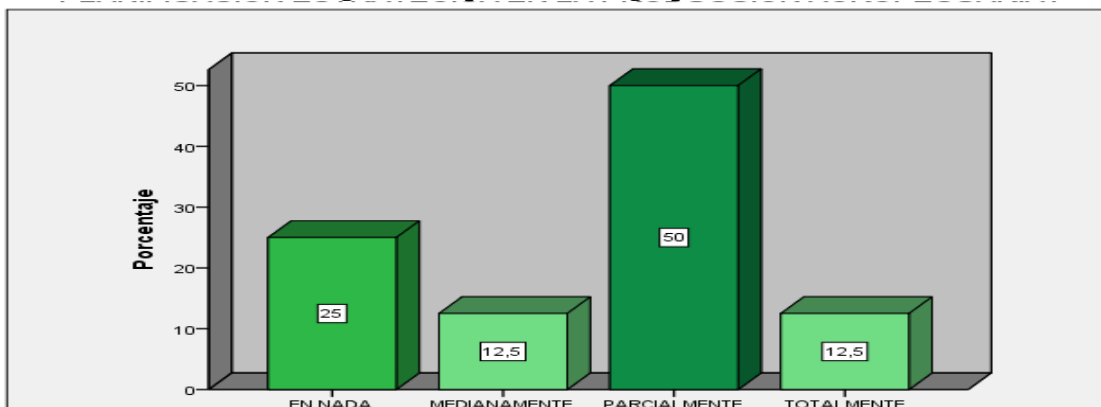
Tabla No 29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en nada	2	25,0	25,0	25,0
medianamente	1	12,5	12,5	37,5
parcialmente	4	50,0	50,0	87,5
totalmente	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 28. La hacienda San Francisco de la UPEC cuenta con la planificación estratégica en la producción agropecuaria



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 50% de las Autoridades consideran que parcialmente, el 25% considera que en nada, el 12% medianamente y el otro 13% totalmente cuenta con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica no se ha aplicado ni se ha planificado en la hacienda San Francisco como debe de ser, por lo que espontáneamente se ha realizado, por lo tanto es un instrumento muy importante para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

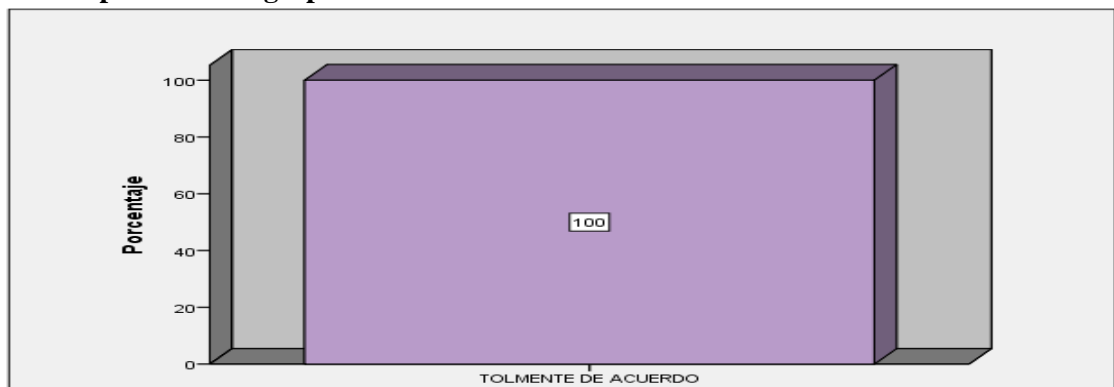
2 ¿ESTA USTED DE ACUERDO QUE SE REALICE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

Tabla No 30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 29. Está usted de acuerdo que se realice la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Autoridades EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades están de acuerdo que se realice la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

Lo principal que se debe tener en la hacienda es La planificación estratégica ya que con este medio mejorará el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

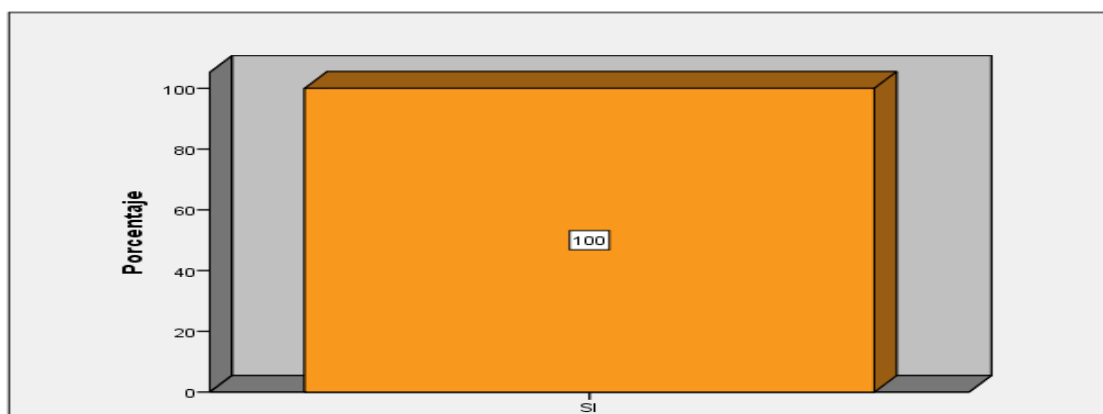
Tabla No 31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 30. Cree usted, que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será el arma indispensable para cumplir las actividades productivas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes agropecuarios y agroindustriales de la EDIA de la UPEC.

POR QUÉ?

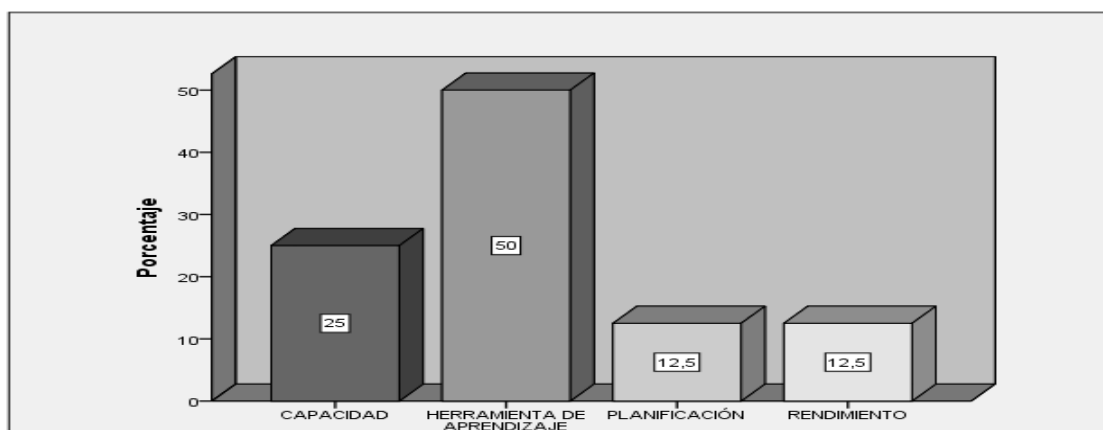
Tabla No 32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos capacidad	2	25,0	25,0	25,0
herramienta de aprendizaje	4	50,0	50,0	75,0
planificación	1	12,5	12,5	87,5
rendimiento	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 31. POR QUÉ



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- Cuando a las Autoridades se les pregunto ¿por qué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 50% manifiestan que serán herramientas de aprendizajes, el 25% para capacitar, el 12% para mejorar la planificación, el 13% para mejorar el rendimiento en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

4 ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

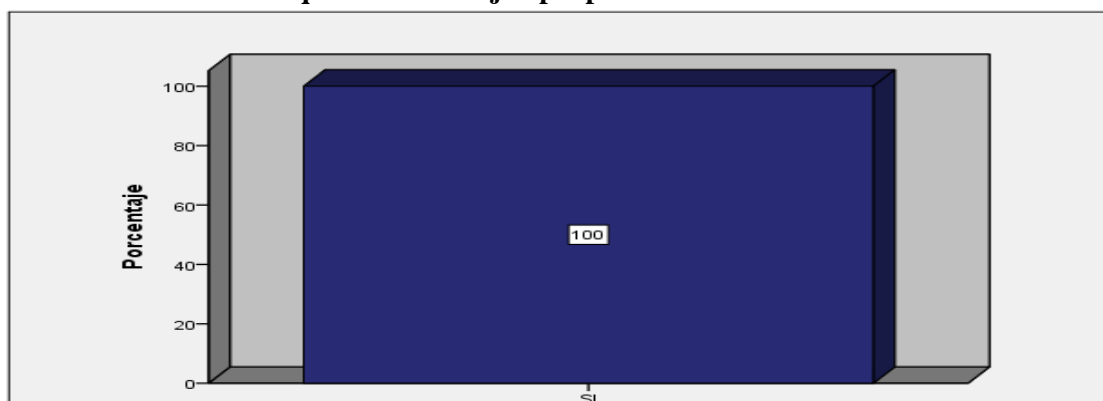
Tabla No 33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 32. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica será un nuevo modelo productivo, administrativo y pedagógico para mejorar el proceso de aprendizaje técnico agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5 ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

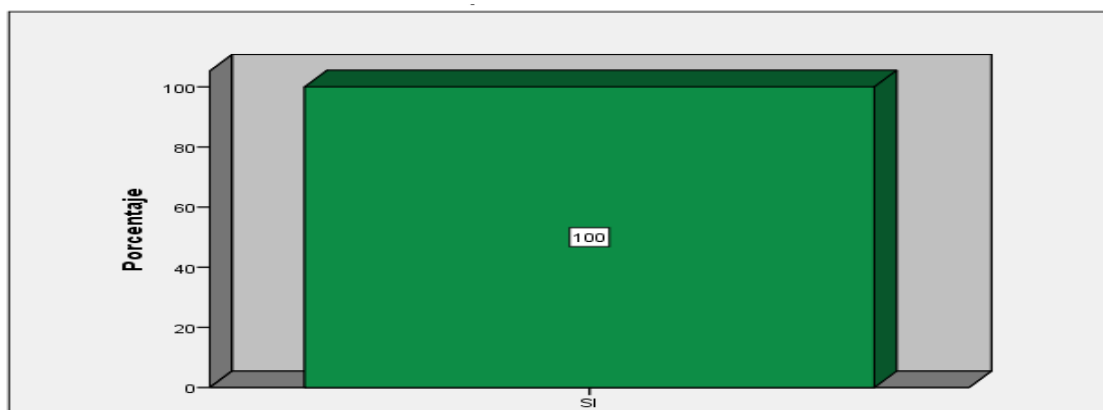
Tabla No 34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 33. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que se debe desarrollar la planificación estratégica como técnicas profesionales Agropecuarias para mejorar la producción en la hacienda San Francisco como aprendizaje para los futuros profesionales de la EDIA de la UPEC.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES

Procesada la información obtenida a través de la encuesta efectuada a la academia de la EDIA de la UPEC se ha podido obtener las siguientes conclusiones:

- 1.** Al no existir una planificación estratégica de la hacienda San Francisco de la UPEC que es una herramienta muy necesaria y muy importante se produce deficiente organización y falta de coordinación para el desarrollo de la producción agropecuaria de la hacienda.
- 2.** La planificación estratégica de la hacienda será indispensable para mejorar y cumplir las actividades productivas sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.
- 3.** Cuando a los encuestados se les pregunta ¿porqué que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? manifiestan para proyectar, cambiar la tecnología, planificar las actividades, mejorar el conocimiento, organización, coordinación, mejorar la producción, la administración de la organización, sistematizar y operatividad en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 4.** La planificación estratégica sí es un nuevo modelo administrativo para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- 5.** La planificación estratégica sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC

5.2.-RECOMENDACIONES

Al analizar y determinar los problemas existentes en la hacienda San Francisco de la UPEC se sugieren varias acciones para fomentar su desarrollo agropecuario pedagógico productivo entre ellas podemos mencionar algunas como:

- 1.** Realizar un diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 2.** Organizar administrativamente la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 3.** Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se maneje de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1- TITULO DE LA PROPUESTA

Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

6.1.1.- DATOS INFORMATIVOS

Gráfico No 34



FUENTE: Investigación de campo: área de influencia del proyecto

REALIZADO POR: Ramiro Mora

UBICACIÓN

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se encuentra en la provincia del Carchi, ubicada en dos cantones: en el cantón Tulcán y en el cantón Huaca, cerca de la parroquia Santa Martha de Cuba.

La hacienda San Francisco se encuentra a 2834 msnm (Casa).

PROPIETARIO

La hacienda San Francisco pertenece a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en comodato que ha dado el CONSEP del Estado Ecuatoriano.

LINDEROS

NORTE: Con Nelson Rúaless en 296m y con Luis Solís en 326m

SUR: Camino público en 707m

ESTE: Camino público en 644m y con Quebrada Santo Tomás en 624m.

OESTE: Con vía a Santa Martha de Cuba en 811m.

6.1.2.- INTRODUCCIÓN

La información disponible de la Hacienda San Francisco de la UPEC, ha sido considerada empírica pero esencial para apoyar el desarrollo académico y productivo. En realidad no se han podido realizar trabajos técnicos ya que según las cláusulas del Convenio con el CONSEP, no se han realizado trabajos que verdaderamente necesita la hacienda, para ser didáctica y productiva.

Es urgente el cambio de las empresas agrícolas por caminos diferentes a los que se maneja en la actualidad, garantizándole un desarrollo más auténtico e independiente, con viabilidad económica, ecológica, justicia social y humanística, incremento en la capacidad de autoconocimiento de comunidades rurales, donde se integren los procesos naturales con los de producción tecnificada, mayor productividad de plantas y animales y eficiencia a través del manejo integrado y conservacionista de las haciendas.

Las decisiones institucionales fortalecerán el sistema tecnológico de la hacienda, porque ayuda a tener una propiedad mejor manejada, con la planificación estratégica agropecuaria, que es la guía de dirección de la propiedad, se fijan retos que están ligados con la identificación y superación de los grandes problemas que

hereda las instituciones del país de los esquemas y modelos de desarrollo anteriores. Esta planificación estratégica procura orientar los recursos a la educación, la producción, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva; y, que todo sea parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de la institución.

Se ha elaborado la presente propuesta para el 2012 con la finalidad de poner en práctica la planificación estratégica como una herramienta que guie su accionar y que facilite que sus actividades respondan a las necesidades de tecnificación para los futuros profesionales de la EDIA en la hacienda San Francisco de UPEC, además con un espíritu de servicio al productor y a la sociedad en general.

6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Existe un alto porcentaje de propiedades productivas agropecuarias que no son manejadas técnicamente, haciendo de las mismas no rentables ya sea por no planificar u organizar la productividad y sin manejo tecnológico y no concebir un trabajo de carácter científico sin el apoyo de algún método o técnica que corrobore lo planteado, sino que estamos acostumbrados a las producciones agropecuarias empíricas.

Actualmente se tiene una propiedad que ha sido cultivada por costumbres de agricultores y ganaderos, se necesitan estudios locales y regionales que aporten datos correspondientes a los modelos o programas nacionales existentes, para ello cada esfera del conocimiento requiere de capacitación y formación, así se mantiene un adecuado nivel de información y respuestas.

En este sentido, el problema que constituyo el punto de partida a la presente investigación, se representa la ausencia de la tecnificación y la inversión agropecuaria por lo que surge la propuesta de diseñar una planificación estratégica para el desarrollo productivo y pedagógico sostenible y de esta manera enfrentar problemas en el futuro.

Basado en lo anterior, se hace necesario incluir la educación en los programas agropecuarios de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, donde los futuros técnicos puedan prepararse para ejercer la función profesional tecnificada teniendo presente la relación humano-naturaleza como un todo indivisible dependiente uno del otro.

6.3.- JUSTIFICACIÓN

El diseño de la planificación estratégica para mejorar los nuevos enfoques de desarrollo rural que se vienen proponiendo e interpretando son ideas que ayudarán a acelerar el proceso de la sociedad actual, exigen de una educación que priorice aquellos aprendizajes de categoría que brinden las herramientas para la integración del individuo en el seno de la vida social, lo que se entiende como una educación para la vida, permitiendo que los estudiantes aprendan a convivir, a conocer y a valorar la tecnología agropecuaria nacional, a renovar los aprendizajes y transformar su propia realidad para beneficio personal y social.

El éxito de este proceso dependerá de la sostenibilidad de la propuesta, en tal sentido la diversificación productiva y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales disponibles de la unidad agropecuaria que será la clave para garantizar la existencia de la academia en el campo agropecuario.

De igual manera, el desafío de la academia en la educación agropecuaria y agroindustrial de la Escuela de Desarrollo Integral de la UPEC es promover una nueva relación de la vinculación con la sociedad agropecuarias con el entorno, a fin de procurar a las generaciones actuales y futuras un desarrollo personal y colectivo más justo, equitativo y sostenible. Se puede decir, que la educación tecnificada es por sobre todas las cosas una educación para la acción, desde una aproximación global e interdisciplinaria, facilitando así un mejor conocimiento de los procesos ecológicos, económicos, sociales y culturales.

Es por ello, que la educación tecnificada debe fomentar el cambio social a partir

del desarrollo de valores, actividades y habilidades para asumir una responsabilidad académica.

Indudablemente un Programa Agropecuario puede contribuir a la generación de actitudes responsables frente a la Unidad productiva agropecuaria, mediante la percepción de las problemáticas y la valoración de los diferentes espacios agrícolas, unidades pecuarias, y los recursos sociales y económicos, entre otros. Esto es parte de la tarea formuladora, que se asocian una educación tecnificada que va más allá de los límites formales.

En este sentido, se percibe que el manejo de la planificación estratégica en la Hacienda San Francisco presentará una serie de situaciones nuevas en relación a la educación y producción agropecuaria, que apunten al desarrollo sustentable, (gestión, producción y tecnología). Si esto se logra, su transformación en forma positiva alcanzará su mayor capacidad productiva

Desde el punto de vista legal, se tiene un comodato con el CONCEP de tres años más y una serie de leyes y reglamentos lo cual le da una sustentación a la propuesta, donde menciona la obligatoriedad de la educación tecnificada en todos los niveles y modalidades, en la Ley orgánica de Educación Superior, Capítulo XII, Segunda.- Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y un plan estratégico de desarrollo institucional concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

La planificación estratégica en la hacienda San Francisco de la UPEC se mejorará implantando destrezas pedagógicas y productivas, se verán reflejadas en la investigación y tecnificación con proyectos agropecuarios y capacitación, la presente propuesta servirá como un instrumento orientador y guía de las posibles

soluciones a los problemas encontrados en la Unidad Productiva de la Institución.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1.-OBJETIVO GENERAL

Diseñar una planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

6.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico y el análisis agro meteorológico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Organizar administrativamente la Hacienda San Francisco de la UPEC
- Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se maneje de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta establecida es factible porque existe el apoyo y colaboración de los responsables de la institución, especialmente de las autoridades y quienes trabajan en la hacienda San Francisco de la UPEC, quienes consideran que esta propuesta es muy importante para desarrollar técnica y académicamente la Institución, además permitirá el crecimiento de la propiedad y el fortalecimiento de la estructura organizativa institucional, lo cual permitirá mejorar la credibilidad en la toma de acciones y decisiones con la capacidad de respuesta por parte de esta importante Institución Estatal.

La propuesta tiene factibilidad por:

- La necesidad de implantar una planificación estratégica tecnificada en la hacienda San Francisco, por parte de la EDIA de la UPEC.

- Capacitación y concientización de la academia universitaria para lograr una tecnificación, y de esta manera mejorar la calidad de futuros profesionales.
- Planteamiento de proyectos agropecuarios para mejorar la producción.

6.6.- FUNDAMENTACIÓN

La Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica de La Hacienda San Francisco de la UPEC, se fundamenta en:

6.6.1.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario indicar que no existe un sistema de planeación adoptada para cada organización, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada organización. La realidad no coincide exactamente con lo conocido, por lo que es necesario ir haciendo ajustes constantes. La planificación es una herramienta para la gestión y la toma de decisiones, no para imaginar en un primer momento una evolución que posteriormente el tiempo se encargará de demostrar que estaba equivocada.

Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, ya que es un factor principal en la realización de la dirección.

La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las

estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998, p.26).

6.6.2.- LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

La empresa agropecuaria, es una unidad de producción, comercialización y servicios cuyo objetivo es maximizar sus beneficios, para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: tierra – capital – trabajo – factor empresarial

Los recursos tierra, capital y trabajo, no pueden producir por si mismos: ejm. La tierra no puede producir sin el aporte de trabajo y capital. Es aquí donde está la principal función del empresario, ya que en este sentido, el productor, tiene la tarea de combinar los factores en las proporciones adecuadas (según la disponibilidad de cada uno de ellos) y asumir los riesgos de las decisiones.

Con lo mencionado anteriormente, se dice que la planificación de los proyectos debe estar afectada de un notable grado de agilidad y dinamismo: no es razonable planificar un proyecto y pensar que esa planificación es ya definitiva e inmutable.

Aunque existen técnicas de planificación muy avanzadas y elaboradas, la adecuada planificación se basa, ante todo, en una actitud de anticipación que no es sino una evidente manifestación del sentido común. (ESTRELLA, 1987)

CAPÍTULO 7

7.- METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

7.1.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la UPEC.

7.1.1.- Realizar un Diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la Hacienda San Francisco de la UPEC

Gráfico No 35

SITUACIÓN ACTUAL DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO





FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

En el diseño de la estructura organizativa, al no existir un organigrama de la hacienda y un reglamento interno de responsabilidades, no se puede cumplir con las funciones, está distribuida de la siguiente forma:

La Hacienda San Francisco tiene un administrador, un mayordomo, un vaquero, dos jornales permanentes y muy casual se contrata jornales ocasionales especialmente para las labores productivas, agrícolas y también para construcciones de infraestructura.

El establecimiento de las áreas funcionales de la hacienda dependerá de tan sencilla o compleja requiera su administración con respecto a los puestos y/o cargo que desee crear, según la capacidad y responsabilidad que se asumiere.

La Hacienda San Francisco se ha zonificado en 3 partes principales, se divide en: zona agrícola aproximadamente 10 ha, zona pecuaria 30 ha y zona de reserva ecológica 5 ha, se puede apreciar que gran parte de la superficie está dedicada a labores agrícolas y pecuarias tradicionales, el mal manejo agropecuario, producen problemas tales como: baja productividad agrícola y ganadera, deterioro de los recursos suelo, agua, daños al ecosistema y, problemas emocionales al recurso humano, y no se alcanza el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de producción profesional en los estudiantes de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario.

Las prácticas agropecuarias inadecuadas y no planificadas, que en muchos de los casos se realizan, no cuentan con manejo tecnificado para los distintos sistemas productivos: agrícola, ganadero y ambiental en el aprendizaje de los estudiantes.

7.1.1.1.- Detalle de la problemática

En la Hacienda San Francisco se han venido desarrollando sistemas de producciones tradicionales, la falta de coordinación entre; las autoridades, el administrador, los docentes, estudiantes y empleados, ha hecho que no se programen actividades productivas didácticas o pedagógicas para que sean autosustentables, capaz de brindar beneficios tecnificados sociales y ambientales.

Para analizar la problemática actual de la hacienda, se establecerán tres zonas de estudio:

7.1.1.2.- Zona agrícola.- la hacienda es subutilizada, se realizan prácticas en pequeñas extensiones por falta de recursos económicos y con los estudiantes más se trabaja en el aula.

Son 10 hectáreas que se dedican a realizar actividades agrícolas; para: experimentación, investigación y muy poco para producción extensiva, que es realizada por los estudiantes empleados y docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, no se ha establecido una distribución específica, que cumpla las condiciones adecuadas para estos fines, ya que no se disponen de tecnología, herramientas, insumos y equipos apropiados que garanticen buenos resultados en la producción.

Existe diversidad de cultivos con áreas no especificadas, sin realizar los costos reales de producción y sincronización de cultivos ya que cada docente realiza sus prácticas desordenadas y los estudiantes tienen que conseguir algunos insumos para mantener sus producciones.

Las 40 ha de superficie de terreno con “vocación agrícola” esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

En la actualidad la hacienda se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Hortalizas: haba (1 ha), papa (6 ha), zanahoria (0.2 ha), arveja (0.2 ha), hortalizas orgánicas como ajo, papa, coles, perejil (0.2), hierbas medicinales (0.5 ha).Frutales: mora, uvilla, tomate de árbol, reina Claudia, durazno, manzana (1ha)
Potreros: mezcla forrajera (8 ha), kikuyo (20)

7.1.1.3.- Zona pecuaria: la hacienda cuenta con un galpón de cuyes con un área de 116.29 m² cuya capacidad es de 500 cuyes; el mismo que está siendo subutilizado porque solamente se cuenta con 158 cuyes, debido a la inadecuada planificación en el manejo de la producción; al no contar con áreas específicas que provean de forraje para su alimentación y de un cuidador exclusivo responsable de esta área.

Las 30 hectáreas dedicadas a la producción ganadera cuenta con un establo cuya área es de 465 m², existen 45 animales bovinos, cuenta con un equipo de ordeño

mecánico para dos puestos, el establo en su infraestructura se encuentra en estado regular, faltándole un tanque de enfriamiento para mantener la leche en buen estado y un área para albergar los animales recién nacidos.

El hato ganadero produce aguas residuales que están contaminando a la quebrada Santo Tomás que divide la propiedad para lo cual se requiere la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales, solventando este problema, continuamente se realizará reservorios de agua para que, con un sistema de riego dar mantenimiento para producir forrajes para la alimentación del ganado.

Las 20 ha están compuestas en su mayoría por pasto natural, factor que influye en la baja productividad de la leche.

En la Hacienda hay que comentar sobre su infraestructura que es un componente que se ancla directamente con el desarrollo agropecuario, se tienen las siguientes estructuras:

La casa de hacienda con una superficie de 160.32m^2 con 2 baños incluidos, una construcción con baterías sanitarias de 46 m^2 , galpón de cuyes de 116.29 m^2 , 2 bodega, 2 pequeñas aulas de clase, 1 salón auditorium, 1 oficina de administración de 199.30 m^2 , 1 corral de 480m^2 , 1 corral de 465 m^2 , 1 lavandería de $2,6\text{ m}^2$, 2 entradas a la casa, 1 corral de 3.6m^2 , 1 patio de 334.5 m^2 , cerca con alambre de púa de toda la hacienda 7848m , casa de cuidador de 92.6 m^2 las vías internas son de tercer orden y se encuentran en pésimo estado.

También comentemos que existen 5 ha de reserva natural con una quebrada llamada Santo Tomás que divide a la hacienda en dos y no se ha realizado ningún tratamiento contra sus aguas residuales y peor mantenimiento de la reserva.

La problemática que tiene la Hacienda San Francisco de la UPEC, es que no cuenta con una planificación estratégica para la producción agropecuaria pedagógica.

La principal actividad económica de la hacienda ha sido la agricultura y la ganadería de la cual, hasta la actualidad no se reinvierten sus recursos, desde hace mucho tiempo, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que esta propiedad produzca ha sido gestionar ante entidades públicas y privadas logrando así un sustento diario y poder laborar y explotar los terrenos en condiciones agrícolas tradicionales o a su vez realizar producción agropecuaria empíricamente con medieros.

Se ha realizado un análisis sobre la propiedad y se deduce que la hacienda ha sido netamente ganadera ya que hasta hoy, existen potreros viejos con suficiente hierba donde pastan vacas de leche.

Las condiciones climáticas que posee la propiedad: zona lluviosa (900 mm anual), vientos moderados, cambios de temperatura bajas y altas, topografía irregular, condiciones favorables del suelo: franco arcilloso-arenosos con altos contenidos de nutrientes y Materia Orgánica.

7.1.2.-Análisis agrometeorológico hacienda San Francisco

Según el levantamiento topográfico realizado por los estudiantes de la EDIA se considera que la Hacienda San Francisco de la UPEC tiene 45 hectáreas.

La Hectárea se avalúa en quince mil dólares (15000 USD)

El costo total de la Hacienda sería de seis cientos setenta y cinco mil dólares (675000 USD)

7.1.2.1.-Datos generales:

Gráfico No 36



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

7.1.2.2.- Ubicación

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se encuentra en la provincia del Carchi, ubicada en dos cantones: En el cantón Tulcán y en el cantón Huaca, cerca de la parroquia Santa Martha de Cuba.

La hacienda San Francisco se encuentra a 2834 msnm (Casa).

7.1.2.3.- Propietario

La hacienda San Francisco pertenece a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en comodato que ha dado el CONSEP del Estado Ecuatoriano.

7.1.2.4.- Linderos

NORTE: Con Nelson Rúaes en 296m y con Luis Solís en 326m

SUR: Camino público en 707m

ESTE: Camino público en 644m y con Quebrada Santo Tomás en 624m.

OESTE: Con vía a Santa Martha de Cuba en 811m.

7.1.2.5.- Condiciones Climáticas

Datos generales de 3 años promedio de las condiciones climáticas de la estación meteorológica que se encuentra en la hacienda san Francisco.

Tabla No 35

TEMPERATURA	12.31 °C
HUMEDAD RELATIVA	79.41 %
PRECIPITACIÓN	104.27 mm
EVAPORACIÓN	66.7 mm
NUBOSIDAD	5.1
VISIBILIDAD	17.88 Km
DIRECCIÓN Y FUERZA DEL VIENTO	2.41 sureste

FUENTE: Investigación de campo estación meteorológica que se encuentra en la hacienda san Francisco

REALIZADO POR: Ramiro Mora

También se encuentran infraestructuras:

- Una construcción casa de hacienda 160.32m² consta de: dos plantas con 3 dormitorios, 1 cocina, 2 baños, 1 cuarto de herramientas y 1 bodega.
- Una construcción con baterías sanitarias de 46 m²
- Un galpón de cuyes de 116.29 m²
- 1 salón auditorium, laboratorio de suelos, oficina de administración y 2 pequeñas aulas 199.30 m²
- 1 camino empedrado de 2500 m²
- 1 establo con corral de 465 m²
- 1 lavandería de 2,6 m²
- 1 patio pavimentado de 334.5 m²
- Cerca de toda la hacienda 7848 m
- Casa de cuidador 92.6 m²

7.1.2.- Organizar administrativamente la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Marco Legal y Administrativo requerido

La responsabilidad legal y social, para que la hacienda San Francisco de la UPEC se establezca y opere se regirán de acuerdo a reglamentos y estatutos de la Institución pero hay que considerar que internamente se tendrá que instaurar un manual que se rija a la realidad del desarrollo agropecuario de nuestra zona , la definición del tipo de centro experimental, las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene la hacienda, determinar los permisos requeridos. Procedimientos para la conformación del Centro Experimental, implicaciones tributarias, comerciales y laborales, normas y procedimientos sobre la prestación de los servicios, leyes especiales de su actividad económica.

El marco administrativo incluye las relaciones formales y no formales del trabajo, en función del personal: directivo, operativo y administrativo. Para que la claridad de comunicación y la efectividad laboral ocurran, es necesario especificar con antelación manuales de función de cada puesto, para no incurrir en faltas debido a la delimitación de la autoridad y las responsabilidades, sobre todo para la toma de decisiones.

7.1.2.1.- Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de la EDIA dependen de los convenios que se realicen con otras instituciones públicas y privadas. Las comunes fuentes de financiamientos son:

- Inversión de la institución
- Inversión de estudiantes
- Préstamos bancarios
- Préstamos de cooperativas, asociaciones o instituciones financieras

- Crédito de proveedores

La organización es más capaz de sobrevivir a los periodos de dificultad, si su capitalización es alta en el sentido de que la mayoría de sus recursos sean propios y no provengan de préstamos.

7.1.2.2.- Generación de Utilidades

La hacienda San Francisco tiene una producción lechera pero no se ha visto por el momento su situación financiera, para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los encargados de la misma en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad. Las utilidades son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos, por lo que se considera que la generación de utilidades constituye elemento de juicio fundamental para el desarrollo de la hacienda.

El proceso de crecimiento y desarrollo, la hacienda requieren invertir progresivamente tanto en las áreas técnicas como administrativas, estabilizando así su permanencia de acuerdo a las necesidades de la academia. Las inversiones que se requieren son:

- Maquinaria y equipos agropecuarios.
- Vehículos de transporte
- Edificios de aulas, remodelaciones o construcciones de instalaciones secundarias.
- En investigación, desarrollo y prueba de productos y servicios.
- En honorarios profesionales de consultores o especialistas
- Capacitación de la Academia

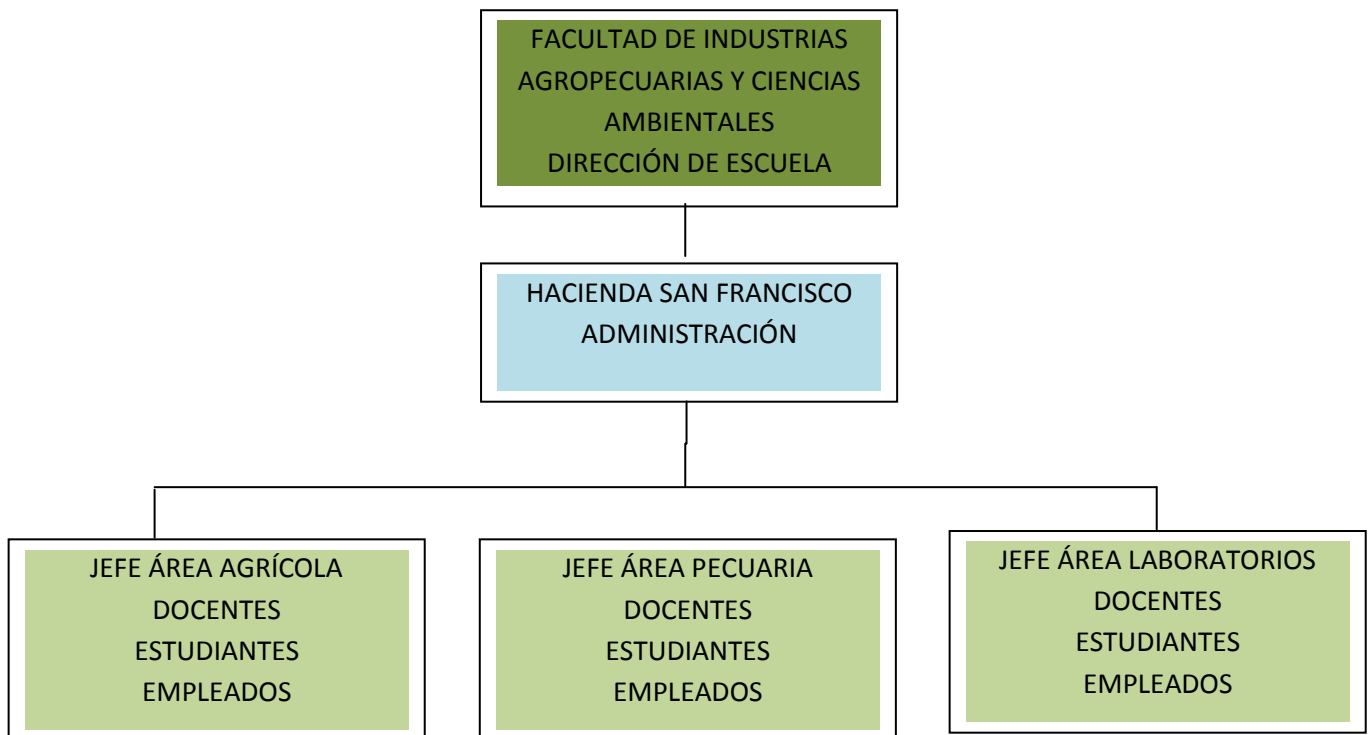
7.1.2.3.- Organigrama de la hacienda San Francisco de la UPEC

La estructuración de la hacienda contribuye al rendimiento de la misma y se hace

patente cada vez que se genera satisfacción del trabajo cumplido en todas las áreas y ha de ser coherente con la estrategia adoptada por la planificación estratégica que se realizara

Se presenta una forma organizacional, según la realidad de la Hacienda:

Gráfico No 37



FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

7.1.2.4.- Autoridad

En el diseño de esta estructura organizativa, los directores delegarán la autoridad y como será distribuida en la Hacienda.

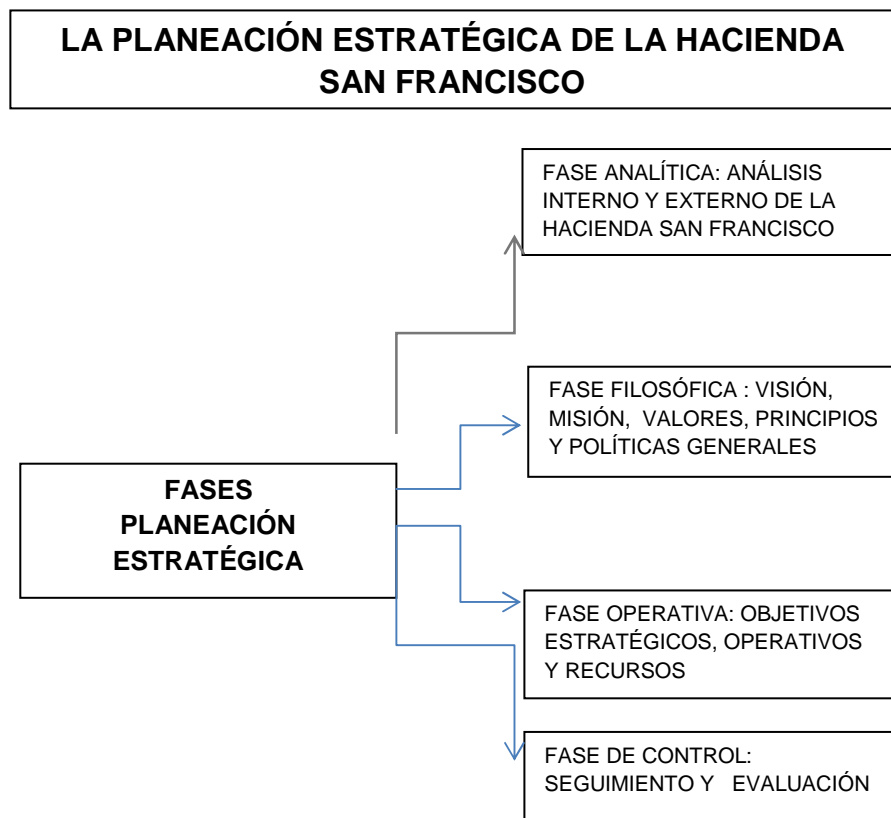
Las funciones de la unidad, se establecerán de acuerdo a las áreas funcionales de la hacienda, dependerá de tan sencilla o compleja requiera su administración con respecto a los puestos y/o cargo que se desee crear, según la capacidad y

responsabilidad que se asumiere.

7.1.3.- Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC.

Todas las organizaciones agropecuarias deben contar con Planificación Estratégica, a continuación se propone el proceso a emprenderse para la realización en la Hacienda San Francisco de la UPEC y un resumen de lo mínimo que se ha socializado con la academia de la EDIA que debe contener un modelo de planificación estratégica, herramientas que servirá de aporte para la toma de decisiones.

Gráfico 38



FUENTE: Investigación de campo: Modelo de planificación estratégica

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS FODA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Recurso Humano capacitado• Sentido de pertinencia• Recursos agropecuarios• Recursos hídricos• Entidad estatal	<ul style="list-style-type: none">• Acreditación• Vinculación con la comunidad• Convenios interinstitucionales• Fuentes de trabajo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Pocos recursos económicos• Inexistente planificación• Escasa infraestructura• Escaso equipamiento	<ul style="list-style-type: none">• No renovación comodato hacienda• Regionalización• No acreditación de la carrera• Condiciones ambientales adversas

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS MECA.

MANTENER O MEJORAR	EXPLOTARLAS - APROVECHARLAS
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación permanente• Buen ambiente laboral y de clase• Mantenimiento mecánico• Conservación del ambiente• Relaciones con el gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Difusión y socialización de la acreditación• Fomentar la vinculación con la colectividad• Relaciones interinstitucionales
CORREGIR	APLACAR
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la adjudicación de recursos financieros• Desarrollar un plan de manejo• Construcción de infraestructura• Adquisición de equipos	<ul style="list-style-type: none">• Comprar la finca• Formar profesionales competitivos

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

FILOSOFÍA DE LA EDIA

VISIÓN.- Liderar a nivel regional el proceso de formación y lograr la excelencia académica generando profesionales competentes en Desarrollo Integral Agropecuario, con un sólido apoyo basado en el profesionalismo y actualización de los docentes, en la investigación, criticidad y creatividad de los estudiantes, con una moderna infraestructura que incorpore los últimos adelantos tecnológicos, pedagógicos y que implique un ejercicio profesional caracterizado por la explotación racional de los recursos naturales, producción limpia, principios de equidad, participación, ancestralidad, que den seguridad y consigan

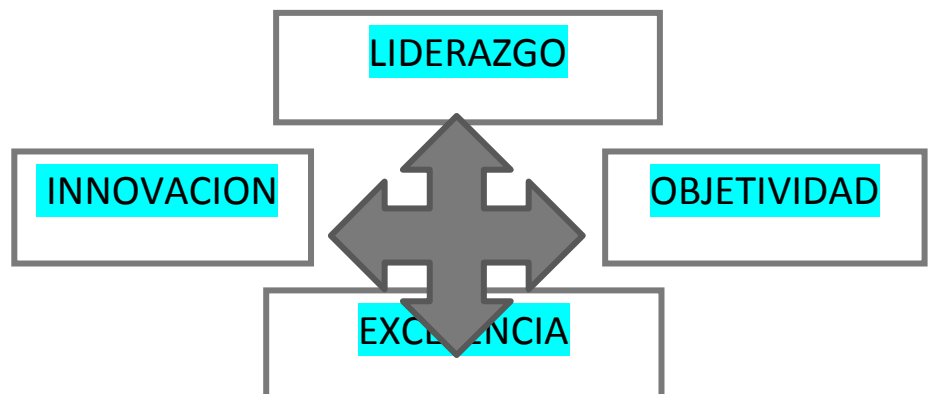
la soberanía alimentaria

MISIÓN.- La Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario contribuye al desarrollo Provincial, Regional y Nacional, entregando profesionales que participan en la producción, transformación, investigación y dinamización del sector agropecuario y agroindustrial, vinculados con la comunidad, todo esto con criterios de eficiencia y calidad

VALORES DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Valores Corporativos.- son el alma de la organización, son lo que la ponen operativa a la hacienda y nos llevan de la misión a la realización de la visión, se rige bajo los siguientes valores:

Gráfico 40



FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Liderazgo.- la hacienda San Francisco de la UPEC debe mantener su posicionamiento, siendo la pionera de las propiedades agropecuarias y entidades productivas públicas, esto se sustenta en la experiencia, estabilidad, responsabilidad individual y espíritu de equipo que existe entre sus integrantes, lo que permite mantener buenas relaciones con la colectividad y beneficiarios en general.

Excelencia.- La hacienda San Francisco de la UPEC como propiedad agropecuaria pública, desarrolla tareas, trabajos y actividades tendientes a lograr productos de calidad con valor agregado y en plazos establecidos, que satisfagan los requerimientos de capacitación y tecnificación para los futuros profesionales de la UPEC.

Innovación.- La hacienda San Francisco de la UPEC es un centro de experimentación profesional con búsqueda de nuevas opciones en el ámbito investigativo agropecuario, le permite responder adecuadamente a las expectativas de los productores agropecuarios de la sociedad del norte ecuatoriano.

Objetividad.- La hacienda San Francisco de la UPEC cuenta con la capacidad técnica y profesional del talento humano con que cuenta la Institución, le permite entregar a la sociedad la tecnificación agropecuaria, transparente, oportuna y real, condiciones que garantizan la credibilidad de los productos generados.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE LA UPEC

AUTONOMÍA: Capacidad de autogobernarse de manera responsable.

COGOBIERNO: Participación de todos los actores universitarios en el proceso de administración de la institución.

PERTINENCIA: Amor propio por la institución que se demuestra mediante la dedicación dada a las actividades que se llevan a cabo.

CALIDAD: Mejoramiento continuo para la acreditación institucional y de carreras para el cumplimiento de las grandes líneas de acción universitaria.

JUSTICIA: Cumplimiento de las normas, estatutos, reglamentos y leyes de la Educación Superior para lograr el bienestar colectivo.

TRABAJO EN EQUIPO: Participación conjunta de los actores universitarios en actividades de desarrollo y crecimiento institucional.

INTEGRACIÓN Y DESARROLLO: Condición que permite la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional en procura del mejoramiento económico y social y los propósitos del Plan Nacional del Buen Vivir.

VALORES INSTITUCIONALES

RESPECTO: Es el reconocimiento pleno de los derechos de las personas, de la naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento.

RESPONSABILIDAD. Comportamiento consciente de los seres humanos para asumir el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y asumir las consecuencias de sus actos.

PUNTUALIDAD: Comportamiento y cumplimiento con respeto al tiempo de los demás, generador de eficiencia.

EQUIDAD. Igualdad de oportunidades y derechos para todos, teniendo en cuenta las diferencias individuales de las personas y de los grupos, en procura de la justicia social.

SOLIDARIDAD: Demostración humana de interés sobre el bien común hacia los demás favoreciendo el crecimiento personal y profesional.

LEALTAD: Actitud transparente, determinación y voluntad de corresponder, conforme al código de convivencia institucional.

DISCIPLINA: Capacidad de actuar de forma ordenada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico y normativa de la institucional.

POLÍTICAS

Son directrices para lograr:

PARTICIPACIÓN proactiva de la comunidad universitaria en la planificación y autoevaluación de los procesos de institucionalización, des categorización, acreditación institucional y carreras, con trabajo integrado en equipos inter y multidisciplinarios.

CULTURA de innovación de cara al cambio de época, que implica desaprender, reaprender y aprender en función de la movilidad de normas, procesos, criterios de calidad, excelencia y sostenibilidad que proyecten a la universidad hacia el liderazgo académico.

FLEXIBILIDAD en la planificación, aplicación, verificación y modificación del Plan, facilitando los reajustes pertinentes para el mejoramiento continuo, el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento institucional.

DESARROLLO que dota de infraestructura física y equipamiento en correspondencia a las necesidades de Bienestar Universitario, Investigación Científica y Tecnológica, cultural y deportiva.

FORTALECIMIENTO de las funciones universitarias adscritas a los criterios y estándares de calidad establecidos por los organismos rectores de la educación superior para la des categorización y acreditación.

ATENCIÓN a las necesidades de desarrollo de la sociedad y la zona de integración fronteriza ecuatoriano-colombiana con formación de profesionales de tercero y cuarto nivel.

IMPULSO la construcción de la infraestructura y equipamiento para favorecer la investigación científica, tecnológica y formativa como responsabilidad de todos

los docentes, orientada con preferencia a la solución de los problemas del entorno.

CREACIÓN y reestructuración de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan del Buen Vivir, Plan Regional y fronterizo, lograr una educación para el desarrollo y la integración, con práctica del idioma inglés y utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación.

AMPLIAR las relaciones institucionales a nivel local, nacional e internacional por medio de convenios, acuerdos y proyectos de vinculación con la sociedad.

CREACIÓN y reestructuración de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan del Buen Vivir, Plan Regional y fronterizo, lograr una educación para el desarrollo y la integración, con práctica del idioma inglés y utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación.

FOMENTO de la cultura de evaluación al desempeño institucional y profesional, y el impacto social de la labor universitaria en la comunidad

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Diseño de la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la UPEC.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer convenios de apoyo

- Diseñar un programa de capacitación permanente orientado a fortalecer el perfil profesional agropecuario y agroindustrial.
- Diseñar un plan de manejo y prácticas en la hacienda para la optimización de los recursos existentes.
- Gestionar de manera oportuna la asignación de recursos económicos permanentes para la Escuela.
- Realizar los estudios técnicos para la implementación de infraestructura.

Indicadores de resultado

Con la implementación del presente proyecto se pretende en el plazo de dos años fortalecer la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC, fundamentados en el fomento y fortalecimiento a través de la inversión en 5 áreas (Convenios, capacitación, optimización de recursos, presupuesto, infraestructura), enmarcadas dentro de las necesidades que presenta la EDIA para cumplir con sus objetivos, especialmente en la hacienda San Francisco.

Tabla No 36

Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN El sector agropecuario de la provincia del Carchi cuenta con profesionales eficientes que contribuyen al desarrollo de la zona norte del país.</p>	Formados en el 2013 28 profesionales eficientes contribuyendo al desarrollo agropecuario de la zona norte del país.	Certificación de títulos emitidos Encuesta a los sectores productivos	Realizar las tesis de grado oportunamente. Apertura por las empresas para nuestros profesionales
<p>PROPÓSITO Adecuar condiciones productivas pedagógicas en la hacienda San Francisco para cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC.</p>	La EDIA de la UPEC cuenta en el segundo semestre del 2013 con el 80% de condiciones adecuadas para cumplir con la formación del perfil profesional de sus estudiantes.	Planos Aprobados Actas de entrega recepción Fotografías, videos, in situ	Aprobación del presupuesto
<p>COMPONENTES / RESULTADOS 1.- Convenios de apoyo a emprendedores 2.- Personal altamente capacitado 3.- Optimización de los recursos de la hacienda 4.- Fuentes permanentes de recursos económicos 5.-Infraestructura adecuada</p>	<p>1.1 Hasta finales del 2013 la EDIA contara con 6 convenios establecidos dentro del marco legal con instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales.</p> <p>2.1.- Para finales del 2012 en la ciudad de Tulcán obtendrán 10 docentes de la EDIA el título de Magister en diseño curricular y evaluación educativa.</p> <p>3.1.- En el mes de diciembre del 2012 la UPEC dispondrá del plan de manejo para la administración de la hacienda San Francisco</p> <p>3.2.- A finales del 2012 la EDIA de la UPEC contará con el 80 % de insumos, equipos y maquinaria agropecuaria y agroindustrial para la formación de sus estudiantes.</p> <p>4.1.- Asignación del 100% del presupuesto programado para la EDIA en el 2012</p> <p>5.1.- Para el 2013, la EDIA de la UPEC contará con instalaciones agropecuarias y agroindustriales adecuadas y equipadas en la hacienda San Francisco.</p>	<p>Copias certificadas de los convenios</p> <p>Certificación de títulos emitidos</p> <p>Documento entregado y abalizado por las autoridades</p> <p>Facturas, actas de entrega recepción.</p> <p>Presupuesto, aprobado por la institución</p> <p>Planos Aprobados Actas de entrega recepción</p>	<p>Convenios desarrollados</p> <p>Realizar las tesis de grado oportunamente.</p> <p>Ejecución del plan de manejo de la finca San Francisco. Renovación del comodato de la hacienda San Francisco</p> <p>Aprobación de presupuestos</p> <p>Gestión oportuna</p> <p>Aprobación del presupuesto</p>

		Fotografías, videos, in situ	
ACTIVIDADES			
1.1.- Gestión alianzas estratégicas	2,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
2.1.- Conseguir recursos tecnológicos			
2.2.- Capacitación permanente			
3.1.- Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
3.2.- Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
4.1.- Gestión financiera permanente. Instituciones nacionales e internacionales	500,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
5.1.- Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones.	30,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
	600,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Viabilidad técnica

La planificación está estructurada en cinco áreas enfocadas al convenio de apoyo a emprendedores, personal altamente capacitado, optimización de recursos de la hacienda, fuentes permanentes de recursos económicos e infraestructura adecuada. El plan incorpora objetivos claros, medibles y cuantificables para cada uno de las áreas y actividades. Durante el desarrollo y ejecución del proyecto se

implementará un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Convenios de apoyo a emprendedores.

Esta área tiene como finalidad fundamental el buscar apoyo para los proyectos de emprendedores tanto de estudiantes como docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC. Para el desarrollo adecuado de esta área se ejecutarán las siguientes tareas:

- Realizar un acercamiento con las principales empresas e instituciones que podrían brindar apoyo en esta área.
- Seleccionar aquellas empresas e instituciones que mayor facilidad y apoyo brinden al desarrollo de estas tareas.
- Firmar los convenios con estas empresas e instituciones para el apoyo a emprendedores y ejecutar los proyectos aprobados.

Personal altamente capacitado.

La presente área tiene como fundamentación principal brindar capacitación adecuada permanente a toda la EDIA con el objetivo de estar a la par con los avances de la ciencia y la tecnología para ser transmitidos a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes. Esta área tendrá como base las siguientes actividades fundamentales:

- Establecer el programa de capacitación de acuerdo a los contenidos de interés para la actualización de conocimientos.
- Establecer contacto con los capacitadores en las áreas de interés con el objetivo de adquirir compromisos.
- Organizar la logística para el normal desarrollo de los eventos.
- Ejecutar el plan de capacitación.

Tabla N° 37

MATRIZ DE CAPACITACIONES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)																	
Funciones	N°	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	AVANCE										Fechas de ejecución
							UNIDAD DE MEDIDA (%)										
Agroindustria	1	recubrimientos comestibles	Capacitar a los señores estudiantes de décimo semestre.	Reforzar los conocimientos técnicos en el área de tratamiento post-cosecha, los mismos que son necesarios para las adecuadas transformaciones de los procesos vegetales.	48 estudiantes capacitados en Mayo del 2013	Ing. Freddy Torres Ing. Carlos Rivas	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Mayo de 2013
	2	BPL ISO 17025	Capacitar a los señores estudiantes de cuarto y sextos semestre.	Reforzar los conocimientos sobre buenas prácticas de laboratorio ISO 17025	51 estudiantes capacitados en Agosto del 2013	Lcda. Anita Cerón Dra. Jenny Yambay	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Agosto de 2013
agropecuario	3	Biotecnología pecuaria	Capacitar a estudiantes de octavo y décimo semestres	Los marcadores genéticos moleculares disponibles actualmente pueden emplearse con gran provecho en la identificación y registro de individuos; en	48 estudiantes capacitados en Noviembre del 2013	Dr. Luis Balarezo Ing. Ramiro Mora	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Noviembre de 2013

MATRIZ DE CAPACITACIONES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)												
Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	AVANCE					Fechas de ejecución
							UNIDAD DE MEDIDA (%)					
				la determinación del grado de consanguinidad y diversidad genética								
	4	avances y deficiencias en el análisis e interpretación de muestras de suelos y foliares	Capacitar a estudiantes de quinto y séptimo semestre	El análisis de suelos y de foliares en los cultivos o huertos es una herramienta esencial para diagnosticar los nutrientes disponibles a través de métodos técnicos.	40 estudiantes de la EDIA capacitados hasta febrero del 2013	Ing. Ramiro Mora Ing. Fausto Montenegro						Febrero de 2013

MATRIZ DE CAPACITACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)

Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	avance											fechas de ejecución				
							UNIDAD DE MEDIDA (%)															
	1	ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS MODULOS DE POST-GRADO	Actualizar los conocimientos en módulos de post-grado	El desarrollo de la ciencia y tecnología nos compromete a la actualización en estos saberes.	07 docentes del área agropecuaria capacitados en Diciembre del 2013	Área Agropecuaria																Enero – Diciembre 2013
	2	Actualización en Estadística, Diseño Experimental y Biometría	Actualizar conocimientos en estadística, diseño experimental y biometría	Actualización en diseño experimental y biometría para realizar proyectos de investigación.	12 docentes de la EDIA y estudiantes del séptimo nivel capacitados hasta finales del 2013	Ing. Fausto Montenegro Ing. Ramiro Mora																5 al 9 de marzo del 2013

MATRIZ DE CAPACITACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)																					
Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	avance										fechas de ejecución				
							UNIDAD DE MEDIDA (%)														
	3	Manejo de Sistema de Información Geográfica	Actualizar los conocimientos en módulos de post-grado	El desarrollo de la ciencia y tecnología nos compromete a la actualización en estos saberes.	23 docentes de la EDIA capacitados en Diciembre del 2012	DOCENTES EDIA															Octubre del 2013
	4	Encuentro Internacional del Desarrollo Integral Agropecuario	Actualizar conocimientos en investigaciones agropecuarias y agroindustriales	Conocimientos actualizados de investigaciones internacionales	23 docentes y 74 estudiantes de la EDIA capacitados	Ing. Fausto Montenegro Ing. Ramiro Mora															5 al 9 de marzo del 2013

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Optimización de los recursos de la hacienda.

El objetivo principal de esta área consiste en establecer una planificación que contenga programas y proyectos encaminados a desarrollar el ordenamiento territorial y proporcionar inversiones agropecuarias adecuadas en la hacienda.

Para el cumplimiento de este propósito se realizarán las siguientes tareas específicas:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la hacienda.
- Levantar la línea base en los aspectos bióticos, abióticos y socio-económicos de la hacienda.
- Identificar áreas con potencial agrícola, pecuario y de conservación.
- Realizar el plan de desarrollo didáctico productivo en la hacienda.
- Proponer los proyectos y actividades a realizarse en las áreas agropecuarias y de conservación.
- Establecer el plan de manejo de la hacienda San Francisco.
- Ejecutar y dar seguimiento al plan de manejo de la hacienda San Francisco.

Desarrollo del Plan Didáctico Productivo

PDP

El Plan Didáctico Productivo debe relacionar dos procesos diferentes por sus fines; educación y producción, en las que debe existir organización institucional adecuada, personal especializado, esquema de trabajos propios, objetivos determinados, etc.; esto exige que se planifique como dos procesos interrelacionados tomando en cuenta sus propias lógicas e implicaciones.

Personal técnico, quienes establecerán la estrategia pedagógica basada en el currículo y apoyada en la Unidad de Producción.

El Plan refleja la conjugación armoniosa de los tres planes en que se encuentra la

formación del profesional técnico, respondiendo a los requerimientos de la Educación Técnica, el currículo, producción y estrategia pedagógica.

Características

El PDP, no es otra cosa que la planificación institucional, el mismo que involucra de forma integral a todos los componentes tales como: curriculares, didácticos y productivos:

- a. Integrar en la enseñanza aprendizaje, el proceso productivo como elemento de formación de los estudiantes
- b. Desarrollar planes y programas productivos de acuerdo con la realidad de la zona y las posibilidades concretas de la hacienda de la EDIA.
- c. Poner en práctica estrategias metodológicas que integren al proceso educativo, los procesos de educación.

Coordinación:

Dirección de Escuela: MBA Héctor Chuquín

Administración Hacienda Experimental San Francisco

Responsables: Ing. Marcelo Jácome

Estudiantes, Docentes y Trabajadores de la EDIA

MALLA DE LA CARRERA

Facultad de: Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales.

Escuela de: Desarrollo Integral Agropecuario.

Tabla No 38

MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Materia	Créditos
PRIMER NIVEL	
SEGUNDO NIVEL	
Botánica	
TERCER NIVEL	
Topografía I	
Meteorología y Climatología	
Fisiología Vegetal	
Edafología	
CUARTO NIVEL	
Topografía II	
Horticultura I	
Fruticultura I	
Manejo y Conservación de Suelos	
Zoología Agropecuaria	
QUINTO NIVEL	
Horticultura II	
Fruticultura II	
Mecanización Agrícola I	
Fitopatología I	
Entomología	
Fisiología Animal I	
SEXTO NIVEL	
Extensión y Capacitación Rural	
Impacto Ambiental	
Cultivos Andinos I	
Fitopatología II	
Manejo Integrado de Plagas	
Fisiología Animal II	
Nutrición Animal	
SÉPTIMO NIVEL	
Administración Integral Agropecuaria	
Cultivos Andinos II	
Pastos y Forrajes	
Zootecnia I	
OCTAVO NIVEL	
Administración Integral Agroindustrial	
Zootecnia II	
NOVENO NIVEL	
Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales I	
DÉCIMO NIVEL	
Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales II	

Tabla No 39

ESCUELA DE DESARROLLO INTEGRAL AGROPECUARIO

SEMESTRE SEPTIEMBRE 2012- FEBRERO DEL 2013

HORARIOS DE PRÁCTICAS ESTUDIANTILES EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:00 – 10:00	<p>Horticultura I Cuarto Nivel “A” (ING. RAMIRO MORA)</p> <p>Topografía II Cuarto Nivel “B” (LCDO JULIO PEÑA)</p>	<p>Horticultura I Cuarto Nivel “B” (ING. RAMIRO MORA)</p> <p>Horticultura I Cuarto Nivel “A” (ING. RAMIRO MORA)</p>	<p>Fitopatología II Sexto nivel (ING. ÁNGEL POZO)</p> <p>NUTRICIÓN ANIMAL</p> <p>Horticultura I Cuarto Nivel “B” (ING. RAMIRO MORA)</p>	<p>Fisiología Anima II Sexto nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p> <p>Zootecnia II Octavo nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p>	<p>Cultivos Andinos I Sexto nivel (ING. DAVID HERRERA)</p>
10:00 – 12:00	<p>Extensión y Capacitación Rural Sexto nivel “A” (ING. HERNÁN BENAVIDES)</p> <p>Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales II Noveno Nivel (LCDO JULIO PEÑA)</p>	<p>Manejo y Conservación de Suelos Sexto nivel “A” (ING. HERNÁN BENAVIDES)</p>	<p>Administración Integral Agroindustrial Octavo nivel (ING. JANETH BASTIDAS)</p>	<p>Manejo Integrado de Plagas Sexto nivel (ING. ÁNGEL POZO)</p> <p>NUTRICIÓN ANIMAL</p>	<p>Nutrición Animal Sexto nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p>

Tabla No 40

EJEMPLO: CÁTEDRA DE HORTICULTURA I

I. DATOS BÁSICOS DEL MÓDULO: HORTICULTURA I

CÓDIGO: 403		PRERREQUISITOS: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comprensión. - Capacidad de abstracción. - Disposición para reflexionar - Capacidad de interpretación - Capacidad de análisis Conocimientos básicos: botánica, fisiología vegetal, edafología, biología, agricultura orgánica e inorgánica, meteorología y climatología Fitopatología, Entomología.
TIPO DE COMPETENCIA		
GENÉRICA: ()		
ESPECÍFICA: (x)		
CRÉDITOS: 5	CICLO SEMESTRAL: Cuarto	

DOCENTE:

<p>DOCENTE 1 :</p> <p>Nombre: ING. AGR. RAMIRO MORA</p> <p>Teléfono de contacto: 062985215 - 094210826</p> <p>Correo electrónico: fincamoritas@yahoo.es</p>

II. RUTA FORMATIVA

<p>Nodo Problemático : (Problemática general)</p> <p>DÉBILES CONOCIMIENTOS DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL CON USO IRRACIONAL DEL SUELO</p>
<p>Competencia Global: Desarrollar cultivos ecológicamente sustentables, para promover y conservar el medio, atendiendo a las buenas prácticas agrícolas, con criterio de solidaridad generacional.</p>
<p>Competencia Específica : Cultivar ecológicamente especies vegetales hortícolas para proporcionar una alimentación sana con alta calidad utilizando una agricultura integradora respetando el ambiente.</p>

N.	NIVEL DE LOGRO	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA (Acciones sistémicas que construyen la competencia)
1.	1. TEÓRICO BÁSICO (Comprensión)	Definir conceptos básicos y conocer las funciones y la producción de las hortalizas.
2.	2. TEÓRICO SUPERIOR (Análisis crítico)	Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.
3.	3. TEÓRICO PRÁCTICO ACEPTABLE (Mínimo requerido para acreditación)	Practicar en el campo, realizar todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero y viveros

4.	4. TEÓRICO PRÁCTICO AVANZADO (Acreditable)	Realizar la producción multiplicación o propagación de plantas hortícolas en Parcelas demostrativas
5.	5. TEÓRICO PRÁCTICO INNOVADOR CREATIVO (Acreditable)	Propagar y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.

Trabajo interdisciplinar: El módulo trabajará con información técnica agropecuaría, con disciplinas como Botánica, Biología, fruticultura, edafología, y climatología, materias técnicas de producción profesional y asesoramiento de los Técnicos de la Escuela en el tratamiento de temas específicos.

III. METODOLOGÍA DE FORMACIÓN:

<p>ENFOQUE DIDÁCTICO: (Metodología pertinente a la formación de competencias)</p> <p>Metodología de Aprendizaje Basado en Problemas.</p> <p>Método analítico sintético: Lectura comprensiva, video foros, debates, Exposiciones</p> <p>organizadores gráficos</p> <p>Estudio de casos</p> <p>Implantación de ensayos prácticos</p> <p>Metodología experimental</p>				
ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CONTENIDOS COGNOSCITIVOS ¿Qué saberes?	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES ¿Cómo aplicarlos?	CONTENIDOS AFECTIVO MOTIVACIONALES ¿Con qué actitudes?	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS Estrategias, métodos y técnicas
<p>1. Identificar los conceptos básicos, las funciones y la producción de las hortalizas.</p>	<p>INTRODUCCIÓN DE LAS HORTALIZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Costos de producción de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar en organizadores gráficos los conceptos básicos. • Esquematizar la estructura de la planta hortícola. • Diseñar e interpretar la clasificación de las planta hortícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el estudio técnico de la horticultura como soporte fundamental en su formación profesional • Interés y predisposición para trabajo en grupo. • Aptitud positiva de cooperación y apoyo en el trabajo de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones Audiovisuales • Prácticas de campo. • Investigación bibliográfica • Trabajo con organizadores gráficos. • Observación de videos • Estudio de casos. • Debates

				<ul style="list-style-type: none"> • Internet.
<p>2. Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE LAS HORTALIZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hortalizas de raíces y tubérculos • Hortalizas de bulbos y tallos. • Hortalizas de hojas • Hortalizas de flores, frutos, semillas o parte de estos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar con muestras de hortalizas su clasificación en exposiciones. • Realizando identificaciones con ejemplos prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo en equipo como alternativa para el fortalecimiento de sus conocimientos. • Interés por el conocimiento de la horticultura técnica práctica. • Comprometimiento con la materia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica y de internet • Video foros. • Consultas, exposiciones • debates • Charlas técnicas

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CONTENIDOS COGNOSCITIVOS ¿Qué saberes?	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES ¿Cómo aplicarlos?	CONTENIDOS AFECTIVO MOTIVACIONALES ¿Con qué actitudes?	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS Estrategias, métodos y técnicas
<p>3. Practicar en el campo todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero, viveros y en el campo</p>	<p>GUIA PRÁCTICA PARA PRODUCTORES HORTÍCOLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • RECOMENDACIONES GENERALES • SELECCIÓN DEL LUGAR • EL TERRENO Y EL SUELO • EL SEMILLERO • Construcción • Siembra • Labores culturales • Preparación del terreno • Trasplante 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis en el campo de las condiciones naturales de la zona • Implantar semilleros y viveros en el campo. • Práctica de labores culturales en los ensayos. • Realizar experimentos en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el contenido teórico poniendo en práctica en el campo en su proceso de formación profesional. • Solidaridad en el proceso de aprendizaje. • Implantación del trabajo práctico en el campo • Valora el trabajo de productores agropecuarios • Expositores en casas abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios grupales de casos • Prácticas de campo • Conferencia con expertos • Talleres • Investigación bibliográfica. • Exposiciones didácticas técnicas de producción agropecuaria • Charlas técnicas • Casas abiertas
<p>4. Investigar la producción o propagación de plantas hortícolas en huertos</p>	<p>PRODUCCIÓN, PROPAGACIÓN Y MULTIPLICACIÓN DE HORTALIZAS EN PARCELAS DEMOSTRATIVAS</p> <p>1.- SIEMBRA DIRECTA E INDIRECTA</p> <p>1.1 Ventajas</p> <p>1.2 Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis práctico en el campo de las condiciones naturales de la zona • Implantar 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el contenido teórico poniendo en práctica en el campo en su proceso de formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios grupales de casos • Prácticas de campo • Conferencia con expertos • Talleres

demostrativos	1.3 siembra 1.4 Labores culturales	semilleros y viveros hortícolas en el campo. • Práctica de labores culturales en los ensayos. • Realizar experimentos en el campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad en el proceso de aprendizaje. • Implantación del trabajo práctico en el campo • Valora el trabajo de productores agropecuarios • Expositores en casas abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica. • Exposiciones didácticas técnicas de producción agropecuaria • Charlas técnicas • Casas abiertas
5. Preparar abonos orgánicos, extractos vegetales y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.	PREPARACIÓN DE ABONOS ORGÁNICOS El biol El compost El humus Extractos de plantas hortícolas UTILIZACIÓN DE ESPECIES HORTICOLAS MEJORADAS EN LA ZONA	Investigación genética para analizar la resistencia de las plantas a diferentes factores. Elaborar nuevas alternativas de producción orgánica en trabajos específicos de campo. Editar el texto Aporte a la sociedad y vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en la innovación • Valoración de su capacidad creativa • Mantener el sentido de responsabilidad y ética. • Trabajar con criterio práctico ecológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica y de internet. • Entrevista con expertos • Video foros • Prácticas en el campo • Aplicación en unidades experimentales. • Taller • Trabajo en equipo • Experiencias con profesionales
PRODUCTO FINAL: Estudiantes tienen conocimientos básicos de HORTICULTURA, competentes en el desarrollo técnico en el manejo de HORTALIZAS con óptima aplicación de los conocimientos, procedimientos y actitudes en las actividades prácticas de campo en el ámbito profesional.				

IV. PLANEACIÓN DE EVALUACIÓN

ESCALA DE VALORACIÓN (Nivel ponderado de aspiración) 9.0 a 10.0 Acreditable- (Muy Satisfactorio) 8.0 a 8.9 Acreditable- (Satisfactorio) 7.0 a 7.9 Acreditable – (Aceptable) 4.0 a 6.9 No Acreditable Competencia específica Cultivar ecológicamente especies vegetales frutícolas para proporcionar una alimentación sana con alta calidad utilizando una agricultura integradora respetando el ambiente, para una eficaz y ética aplicación en su campo profesional agropecuario y agroindustrial.		
NIVEL	INDICADORES DE LOGROS (PERTINENTES A LOS NIVELES)	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
1.	a. Identifica y plantea definiciones y conceptos relacionados a horticultura b. Clasifica y distingue plantas hortícolas c. Se identifica como futuro profesional técnico hortícola	- Cuestionario - Ejercicios - Informe de campo - Ensayos
2.	a. Posee fundamentos básicos de la clasificación de las hortalizas b. Realiza una clasificación minuciosa en las hortalizas c. Realiza prácticas de reconocimiento de clasificación de hortalizas d. Se compromete con la profesión técnica	Cuestionario Ejercicios Ficha de observación de auto evaluación y coevaluación
3.	a. Analiza y conoce en el campo las condiciones naturales de la zona b. Implanta semilleros y viveros en el campo. c. Practica labores culturales en los ensayos. d. Realiza experimentos en el campo	Ejercicios Ficha de observación Ensayo Exposiciones
4.	a. Realiza informe meteorológico práctico b. Implanta semilleros y viveros frutícolas en el campo c. Realiza labores culturales en huerto frutal	Cuestionario Guía de observación Organizador gráfico
5.	6. a. realiza investigación genética sobre resistencia b. Edita texto de investigación c. Se vincula con la comunidad	Textos y publicaciones Informes Fichas de observación Guía de observación Exposición
PRODUCTO FINAL: Estudiantes con competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales suficientes y pertinentes, para la aplicación de los conocimientos científicos en la práctica.		
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: Informes técnicos, Debates, Exposiciones, implantación de Ensayos, Fichas de o Cuestionarios, Resolución de problemas, Coevaluación, Autoevaluación, Hetero		

**V. MATRIZ DE GUÍAS INSTRUCCIONALES PARA TRABAJO
AUTÓNOMO**

# GUÍA	ELEMENTOS	INSTRUCCIONES (INDICACIONES)	RECURSOS	PRODUCTO
PROCESO DE VALORACIÓN <i>Aplicación de la auto-evaluación, co-evaluación, hetero-evaluación a partir de evidencias, con el empleo de técnicas e instrumentos de valoración de las competencias.</i>				
Evaluación Diagnóstica Indicadores de logro (prerrequisitos)		Evaluación Formativa Evidencias de contenidos procedimentales-Actitudinales		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Prueba diagnóstica • Conversación heurística • Trabajos técnico-prácticos 		<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas individuales • Trabajos grupales e individuales de consulta • Exposiciones individuales • Trabajos de clase grupales e individuales • Informes de investigaciones realizadas • Informes técnicos de campo • Talleres • Implantación de ensayos • Trabajos prácticos de campo 		<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y sustentación de un trabajo práctico que englobará todo el módulo.
1	Elemento 1 Definir conceptos básicos y conocer las funciones y la producción de las hortalizas.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar la fisiología hortícola en diferentes zonas de producción • Exposiciones de los Costos de producción de las hortalizas. • Revisión bibliográfica constante en el modulo • Realizar informes técnicos de horticultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Láminas • Textos • Revista científicas • Prácticas de campo • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación en medio magnético para socializar la consulta utilizando organizadores gráficos. • Presentación de resultados hortícolas. • Fundamentación de la revisión bibliográfica a través de un collage
2	Elemento 2 Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica e internet recomendados sobre la clasificación de hortalizas. • Investigar las diferencias de los diferentes tipos y clasificación de las hortalizas. • Colectar diferentes tipos de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Textos • Entrevistas a técnicos • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro comparativo sobre la clasificación de hortalizas

3	Elemento 3 Practicar en el campo, realizar todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero y viveros	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de campo • Implantación de semilleros y viveros • Producción de hortalizas. • Realizar las labores culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de la institución • Textos • Internet • Guías de laboratorio • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Informe sobre las prácticas realizadas • Socialización en grupos sobre los resultados hortícola
4	Elemento 4 Realizar la producción o propagación de plantas hortícolas en huerto implantado	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación del huerto hortícola • Propagar plantas hortícolas para vivero • Cosechar los productos adquiridos en el huerto • Venta de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de la institución • Textos • Internet • Guías de laboratorio. • Fichas técnicas de fertilizantes y plaguicidas • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de prácticas realizadas • Presentación en forma magnética sobre los trabajos técnicos de hortalizas
5	Elemento 5 Propagar y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación en la producción hortícola • Llevar información en los fenómenos naturales ocurridos en la zona • Probar diferentes insumos en la producción hortícola • Producir nuevos productos hortícolas resistentes a plagas y enfermedades de la zona • Presentar las investigaciones a la sociedad • Ser reconocidos como técnicos profesionales hortícolas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Textos • Fichas técnicas de productos • Resultados de Investigaciones • Consulta a expertos • Recursos económicos para la investigación • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y exposición de los nuevos productos de investigación hortícola en la zona.

REFERENCIAS

a) Bibliografía UPEC

1. **SUQUILANDA Manuel B.** Manual Técnico, Quito-Ecuador, 2011. 348 páginas. Producción Orgánica de Cultivos Andinos.
2. **FITZPATRICK Ewart A.**, Introducción a la ciencia del suelo, Trillas-México 2011, 288 páginas. Introducción a la ciencia del los suelos.
3. **LEXUS**, Biblioteca del Campo, Manual Agropecuario, Bogotá-Colombia 2010, 1193 páginas. Tecnologías orgánicas de la granja integral agroecológica
4. **TORRES R. Edmundo**, Agrometeorología. Trillas-México 2009, 154 páginas. Agrometeorología.
5. **PULLOCK Michael**: Royal Horticultural Society, Barcelona-España, 2007. 272 páginas. Enciclopedia del cultivo de frutas y hortalizas, consejos prácticos sobre más de 150 hortalizas, frutas y hierbas culinarias.
6. **LEXUS**, Biblioteca de la Agricultura, Barcelona-España, 2007. 762 páginas. Suelos, abonos y materia orgánica, los frutales, defensa de las plantas cultivadas, técnicas agrícolas en cultivos extensivos, Horticultura, cultivos en invernadero.
7. **TRILLAS**, Manual técnico, México D.F.-México, 2006. 80 páginas. Manual de plagas y enfermedades agrícolas, una guía paso a paso.
8. **MURRAY W. Nabors**, Introducción a la Botánica. Madrid-España, 2006. 712 páginas. La importancia de la plantas, características y diversidad de las plantas.
9. **TAIZ Lincoln, ZEIGER Eduardo**. Fisiología Vegetal Volumen I y II , Publicaciones de la universidad Jaume I, D.L. 2006, 1338 páginas. Fisiología técnica de las plantas.
10. **SALVAT**, Enciclopedia, volumen X, horticultura, Bogotá-Colombia, 2004, desarrollo de una horticultura comercial para viveristas modernos.
11. **SÁNCHEZ Cristian**, Abonos orgánicos y lombricultura, Lima-Perú 2003, 135 páginas. El Suelo, el abonamiento, el estiércol, el compost, crianza, productos, comercialización.

b) Bibliografía Personal

12. **SALVAT**, Enciclopedia, volumen IX, fruticultura, Bogotá-Colombia, 2004, desarrollo de una fruticultura comercial para viveristas modernos.
13. **AGUIRRE Zhofre**: Folletos Técnicos, Proyecto desarrollo forestal Campesino en los Andes del Ecuador. Quito-Ecuador, 1997, Desarrollo de viveros con plantas nativas y frutales andinos
14. **INSTITUTO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN RURAL**: Manual de prácticas agroecológicas de los Andes Ecuatorianos. Quito-

- Ecuador, 1996 Manejo de propagación y multiplicación de plantas, manejo y conservación de suelos.
15. **SUQUILANDA, Manuel:** Agricultura Orgánica alternativa tecnológica del futuro, Quito-Ecuador, 1996 Manejo orgánico de cultivos andinos, bioestimulantes y productos de calidad.
 16. **CHAMORRO Luis A.** Corponariño, Manual para la implementación de viveros forestales, Ipiales-Colombia, 1996 Guía práctica para desarrollar semilleros, viveros y propagación de plántulas, extractos empleados en producción de plántulas.
 17. **PROTECA, MAG:** Manual de lombricultura , Quito-Ecuador, 1992 Producción de abonos orgánicos, humus de lombriz.
 18. **INIAP,** Programa de horticultura, Guía práctica para viveristas, Quito Ecuador, 1992 Construcción de viveros, desarrollo y propagación de plántulas.
 19. **INIAP,** Programa de Fruticultura, Guía práctica para viveristas Frutícolas, Quito Ecuador, 1992 Manejo integral de frutales, mantenimiento y desarrollo de plántulas.
 20. **OCÉANO,** Enciclopedia, Biblioteca práctica agrícola y ganadera, Barcelona - España, 1984, Conservación de suelos para producir plántulas, botánica general.

Recursos Didácticos

Guía didáctica de horticultura, Poligrafiado básico del docente

Prácticas de campo

Catálogos comerciales sobre hortalizas y frutales.

Internet

Expertos y Técnicos de la Escuela

Videos

Bibliografía

Hacienda Experimental San Francisco de la UPEC

PROFESOR DEL MÓDULO: ING. AGR. RAMIRO MORA Q.

.....

(FIRMA)

FECHA DE ENTREGA: marzo del 2012

DISTRIBUCIÓN DE LAS ZONAS DE PRÁCTICAS AGROPECUARIAS

Una vez realizada la zonificación de la hacienda San Francisco, se sincronizarán y se rotarán las producciones agrícolas de la zona en los lotes asignados para cada cátedra con su respectivo profesional responsable y su grupo de estudiantes.

Gráfico 41

Rotación de cultivos en la hacienda San Francisco de la UPEC

CULTIVOS, ACTIVIDADES, MESES.																																																	
No de lote	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Lote 27	PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA																	
Lote 28	MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA																			
Lote 29	HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE																				
Lote 30	MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA																			
Lote 31	MEZCLA FORRAJERA																																																
Lote 32	ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO																									
Lote 33	QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA																		
Lote 34	ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA																				
Lote 35	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 36	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 37	HORTALIZAS																																																
Lote 38	HORTALIZAS																																																
Lote 39	HORTALIZAS																																																
Lote 40	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 41	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 42	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 43	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 44	CONSTRUCCIONES ACADEMICAS																																																
Lote 45	FRUTALES																																																
Lote 46	PROTECCION																																																

FUENTE: Julio Peña (sin publicar)

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Tabla No 43

PROGRAMAR LA CAPACIDAD CIENTÍFICO TÉCNICA PRODUCTIVA EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Programa	Proyectos	Objetivos	Indicadores	Recursos	PROGRAMACIÓN ANUAL EN PORCENTAJE DE LA META						Responsables	Presupuesto
					1	2	3	4	5	6		
					S	S	S	S	S	S		
AMBIENTAL	Mantenimiento de la estación	Mantener la estación meteorológica	Hasta mediados del 2013 se realiza el mantenimiento de la estación meteorológica	2 motoguadañas 2 trabajadores 4 gl gasolina Aceite ¼ 2 bujias Gps 2 baldes 2machetes 4 azadones 2 trabajadores 2 profesionales 2 estudiantes 1 análisis							Hernán Benavides (meteorología) Julito Peña (topografía) y estudiantes de quinto nivel	300
	Conservación de la reserva natural	Inventariar zona de pantanos y aforar las vertientes de agua	Hasta mediados del 2013 se realiza el inventario de la reserva natural									
PECUARIO	Producción de Animales menores	Explotar racionalmente especies menores	En la Hcda San Francisco de la UPEC, En el año 2013 se explotan 3 especies de animales menores.	animales menores como cuyes, conejos y chanchos 2 trabajadores							Dr. Luis Balarezo (Fisiología animal)	20000

	Hato lechero	implantar un hato lechero	En la Hcda San Francisco de la UPEC, En el año 2013 se implanta un hato lechero con 30 vacas productoras	Se desarrolla la infraestructura para el hato lechero y se compran los semovientes					Dr. Luis Balarezo (producción animal)	100000
	Remodelación del establo	Ampliar el establo	Hasta mediados del 2013 se remodela el establo	60 qq de cemento 10 fundas de endurecedor 10 Malla 150 m2 electrosoldada 2 volquetas ripio 2 v de polvo de piedra 4 puertas (existentes) 4 costaneras de 6 m 2 qq Carbonato ventana 1 flotador 1000 ladrillos 4 tubos de pvc 12 m de Canales y bajante y 6 codos 1 asistente					Dr. Luis Balarezo (producción animal), trabajadores de la Hacienda	1815
	Elaboración de Registros Cuyes y ganado	Registrar los cuyes y bovinos	Hasta mediados del 2013 se tiene registrado todos los animales de la hacienda	Equipos y materiales de oficina Aretes Bovinos Aretes cuyes Cámara de fotos					Los aretes para los cuyes se realizarán en la hacienda con los estudiantes de séptimo nivel	80
	Mantenimiento de	Realizar el	Cada trimestre se	1 caneca de aceite					Dr. Luis Balarezo	620

	Equipo de ordeño	mantenimiento del equipo de ordeño	realizará el mantenimiento de los equipos de ordeño	2 Bidones 30 kilos de Nitrógeno líquido 3 Canecas de detergente alcalino 3 canecas de detergente ácido 3 canecas de Teepol					(producción animal), trabajadores de la Hacienda	
	Suplementación	Alimentar con suplementación al semoviente de la hacienda	En épocas críticas realizar la suplementación de los animales	50 sacos balanceado 6 sacos de sal mineral					Ing. Marcelo Jácome (Administración) Trabajadores y estudiantes	1125
	Desparasitar	Realizar las respectivas desparasitaciones	todo el tiempo se realizarán las desparasitaciones	35 Dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal), estudiantes	70
	Vacunación triple	Realizar las respectivas vacunaciones	todo el tiempo se realizarán las vacunaciones	35 dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) estudiantes	180
	Vacunación viral	Realizar las respectivas vacunaciones	todo el tiempo se realizarán las vacunaciones	35 dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) estudiantes	98
	Pasturas (mezclas forrajeras)	Implantación de mezclas forrajeras	Hasta finales del primer trimestre se implantan 2 ha de mezcla forrajera	Preparación de terrenos Semillas 3 trabajadores					Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes), estudiantes	550

	Fertilización, abonadura y mantenimiento	Mantener las pasturas	Todo el tiempo se realizará el mantenimiento de las pasturas	25 sacos Fertiforraje Igualación (motoguadaña gasolina,aceite, cuchillas) 3 trabajadores 4 rastrillos						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes	1140
	División de potreros	Dividir los potreros en cuarteles	Se realiza la respectiva división de los potreros hasta mediados el segundo trimestre	200 postes 2 rollos alambre no 14 1 rollo de Manguera aislante						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes séptimo nivel	730
	Mantenimiento de cuyes	Mantener los cuyes en épocas críticas	En épocas críticas se realizará el mantenimiento de los cuyes con hierba natural	hierba						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes)	200
	Pastura	Implantar pasturas	Para el segundo semestre del año se implanta 2 ha de pastura	Preparación de terreno 1 qq semilla 2trabajadores						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes séptimo nivel	340
	Suplemento	Alimentar con suplementación al cuyes de la hacienda	En épocas críticas realizar la suplementación de los animales	3 qq balanceado						Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) quinto nivel	60
	Desparasitación externa e interna	Realizar las respectivas desparasitaciones	todo el tiempo se realizarán las desparasitaciones	150 dosis desparacitante						Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) quinto nivel	300

	Adquisiciones de materiales	Adquirir materiales	Se compran materiales para construir comederos y bebederos hasta finales del primer trimestre	35 comederos y 35 bebederos					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal)	175
	Diseño del galpón de pollos y cerdos	Diseñar galpones de pollos y cerdos	Hasta finales del primer trimestre se tiene diseñado dos galpones	Profesionales Equipo Topográfico y materiales de oficina					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal)	200
AGRÍCOLA	Tutorio de Mora 0,5 ha	Tutorear cultivo de mora	Hasta finales del primer trimestre del 2013 se tiene totoreado el cultivo de mora	260 de postes diámetro 10cm y 2,5m de altura 1 rollo de Alambre nº 14 2 cajas de grapas Brea 5 kilos Parafina 2 kilos 3 jornales					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	1120
	Mantenimiento del cultivo de Tomate, Mora, Uvilla 1,5 ha	Mantener los cultivos	Hasta finales del primer semestre del 2013 se ha cultivado frutales de la hacienda	Estudiantes 4 jornales (semanales) Insumos Agropecuarios 10 litros de insecticida 30 kilos de fungicidas 50 qq humus					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	1230

Mantenimiento de cultivos y hortalizas 2 ha	Cultivar hortalizas	Se producen 2 ha de hortalizas orgánicas durante dos años	Estudiantes 4 jornales (semanales)					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	640
Trasplante de plantas frutales 2 ha	Transplantar frutales a dos ha	Hasta mediados del año se tiene 2 ha más de frutales	1200 plantas frutales 60 qq de humus 5 jornales para trasplante 15 jornales Análisis de suelos Insumos agropecuarios Fertilizante 2 sacos 10-30-10					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	660
Mantenimiento de equipos	Mantener los equipos agrícolas	Todo el año se realiza el mantenimiento de los equipos agrícolas	8 Kits de repuestos para fumigadoras 2 jornal					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	260

	Implementación y mantenimiento del Vivero	Mantener el vivero	Se realiza la implementación de un umbráculo y el mantenimiento del vivero frutal en el primer trimestre	Umbráculo de 40 m2 200m de Alambre n° 10 10 postes de 3m 2 rollo de Sarán Grapadora para invernadero					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	340
	Diseño del sistema de riego	Diseñar un sistema de riego	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado el sistema de riego de la hacienda	Profesional Equipo Topográfico y materiales de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	200
	Diseño de reservorios	Diseñar un reservorio	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado un reservorio	Equipo Topográfico y materiales de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias)	200

									estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	
	Diseño del biodigestor	Diseñar un biodigestor	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado un biodigestor	Equipos de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	200
PROYECTOS PRODUCTIVOS	Cultivo de papa 3 ha	Cultivar papa	Para el tercer trimestre del año se cultivan 3 ha de papa	Preparación del suelo Semilla 120 qq Fertilizante 100 qq Plaguicidas y foliares 10 controles Mano de obra 90 jornales Cosecha					Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	14500
	Cultivo de alverja 2 ha	Cultivar alverja de tutorio	Para el cuarto trimestre del año se cultivan 2 ha de arveja	Preparación del suelo Semilla 1 qq Fertilizante 12 qq Plaguicidas y foliares					Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	7260

				10 controles Tutores Mano de obra 80 jornales Cosecha							
	Toretos	Criar toretes	Para finales del primer trimestre del año se compran 10 toretes para engorde	10 toretes 18 sacos de sal 30 dosis de desparasitante 10 vacunas 30 dosis de anabolico 100 postes 1 rollo alambre 1 mensual (6 meses)						Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	4334
PUBLICACIÓN	Publicar Revista Científica Agropecuaria	Publicar investigaciones agropecuarias	En el año 2013 se presenta una revista modelo para realizar la publicación de las investigaciones agropecuarias	Se presenta una revista modelo para investigaciones agropecuarias						Equipo técnico EDIA	1000
CAPACITACIÓN	Capacitación técnica agropecuaria	Realizar capacitaciones permanentes para toda la academia de la EDIA	Durante dos años se realizará capacitaciones permanentes en la Hcda San Fco. De la UPEC	Se organizan capacitaciones técnicas en la Hcda San Fco. De la UPEC						Academia de la EDIA, Equipo técnico Estudiantes, empleados	2000
GESTIÓN	Coordinación Interinstitucional Agropecuaria	Relacionarse con las Instituciones agropecuarias para desarrollar proyectos	En el año 2012 se realizan convenios interinstitucionales para la investigación agropecuaria	Se realizan 4 convenios interinstitucionales con la EDIA de UPEC						Equipo técnico EDIA	1000
TOTAL											162927

FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

Fuentes permanentes de recursos económicos

Esta área tiene como finalidad contar con los recursos económicos permanentes en la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, para llevar a cabo todas las actividades planificadas. Para cumplir esta finalidad se realizarán las siguientes actividades:

- Planificar el Plan Operativo Anual con los involucrados.
- Presentar el Plan Operativo Anual de la EDIA al Consejo Superior Politécnico Universitario de la UPEC.
- Presentar el Plan Operativo Anual de la EDIA a la Comisión de finanzas de la UPEC.
- Disponer de los recursos económicos para ejecutar las actividades programadas en el POA de la EDIA.

Tabla No 44

PLAN OPERATIVO ANUAL POA

ACTIVIDADES	PERIODO				INDICADOR	PRESUPUESTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	1S	2S	3S	4S			UPEC	INST. PUBLICAS	OTROS	
Gestión alianzas estratégicas			X	X	Convenios firmados	500.00	500.00	0.00	0.00	Dirección de la EDIA
Conseguir recursos tecnológicos para la aplicación de las NTIC's		X	X	X	Presupuesto, aprobado por la institución Facturas, actas de entrega recepción.	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	Departamento de Informática.
Capacitación permanente	X	X	X	X	Certificados de los cursos recibidos	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	Comisión académica de la UPEC y Dirección de la EDIA
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial			X	X	Proformas de equipos, maquinaria	100,000.00	100,000.00	0.00	0.00	Departamento financiero, adquisiciones y

					agropecuaria y agroindustrial que necesita la EDIA					técnicos del área.
Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.			X	X	Documento entregado y abalizado por las autoridades	30,000.00	30,000.00	0.00	0.00	Comisión de planificación de la EDIA.
Gestión financiera permanente. Instituciones nacionales e internacionales	X	X	X	X	Presupuesto, aprobado por la institución	600,000.00	600,000.00	0,00	0,00	Departamento financiero de la UPEC y Dirección de la EDIA.
Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones			X	X	Planos Aprobados Actas de entrega recepción Fotografías, videos, in situ	10,000.00	10,000.00	0,00	0,00	Comisión de planificación de UPEC y la EDIA.

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Infraestructura adecuada

Esta área tiene como finalidad contar con la infraestructura necesaria para desarrollar de manera eficaz los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes de la EDIA

Para cumplir con esta finalidad se ejecutarán las siguientes tareas:

- Levantar un inventario de la infraestructura actual y detectar las necesidades en ésta área que requiere la hacienda de la EDIA.
- Realizar los respectivos estudios de infraestructura faltante de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Disponer de los recursos necesarios para contratar el responsable de la ejecución de la obra.
- Supervisar la correcta ejecución de la obra.
- Dar un buen uso y mantenimiento de la obra implementada.

Viabilidad económica y financiera

El presente propuesta por ser de carácter educativo enfocado a brindar una educación universitaria de calidad a la población Carchense no contempla la generación de recursos económicos.

Análisis de sostenibilidad

Análisis de impacto ambiental y de riesgos

a). Aspectos ambientales.

El establecimiento de este proyecto se plantea en términos integrales que permitirán realizar un manejo adecuado de los recursos naturales, teniendo presente la protección del medio ambiente y la integridad en la salud de las personas.

Dentro de la planificación establecida de capacitación permanente al personal de la EDIA se contempla desarrollar un seminario de educación ambiental con el propósito de concientizar a la población de la UPEC en la protección y conservación del medio ambiente.

El uso de insumos, equipos y maquinaria agrícola se lo realizara teniendo en cuenta los aspectos bióticos y abióticos contemplados en el plan de manejo, tomando en cuenta las actividades sugeridas en el mismo, enfocadas al manejo y conservación del suelo y agua, aplicando las buenas prácticas agrícolas (BPA).

La construcción de infraestructura se realizará considerando los aspectos técnicos que minimicen los impactos ambientales a ser producidos y en el caso de existir se ejecutarán las medidas correctoras necesarias para mitigar el impacto ambiental generado.

b) Riesgos

Los principales riesgos que podrían existir serían:

- Que no se lleguen a ejecutar los convenios establecidos con las diferentes empresas e instituciones para desarrollar proyectos emprendedores.
- No disponer de los recursos económicos necesarios para ejecutar el plan de capacitación permanente de la EDIA, la elaboración del plan de manejo de la Hacienda San Francisco, la adquisición de insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial, los estudios técnicos y la infraestructura que necesita la EDIA.
- Que no se amplié el comodato por parte del CONSEP de la hacienda San Francisco.

La planificación en sí dentro de su composición, enmarca estrategias pertinentes relacionadas especialmente en la colaboración efectiva y eficaz de los involucrados, a

través de propuestas consensuadas y participativas.

Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana

Partiendo del presupuesto de la planificación institucional, la UPEC lleva intrínseco el aporte económico para llevar a cabo las actividades planificadas por la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario en las áreas de: Investigación, vinculación con la colectividad, formación académica y por ende el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de las y los estudiantes, profesionales y demás involucrados en el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial de la zona de influencia de la universidad.

En este sentido la sostenibilidad social del proyecto se encuentra garantizada por sus propias características enfocadas a mejorar la calidad de la educación y a prestar un servicio a la comunidad en el área agropecuaria y agroindustrial.

PRESUPUESTO DETALLADO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión para la ejecución de la Planificación para el establecimiento de adecuadas condiciones universitarias que permitan cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC es de \$600,000.00 SEISCIENTOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: El presupuesto por áreas se muestra a continuación.

Tabla No 43**Cuadro de Presupuesto del proyecto**

ÁREAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	UPEC	INS. PÚBLICAS	OTROS
Gestión de alianzas estratégicas	2000.00	0.00	0.00
Conseguir recursos tecnológicos	10000.00	0.00	0.00
Personal capacitado	30000.00	0.00	0.00
Plan de manejo de la hacienda	10000.00	0.00	0.00
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	500000.00	0.00	0.00
Estudios técnicos, Infraestructura	48000.00	0.00	0.00
TOTAL	600000.00	0.00	0.00

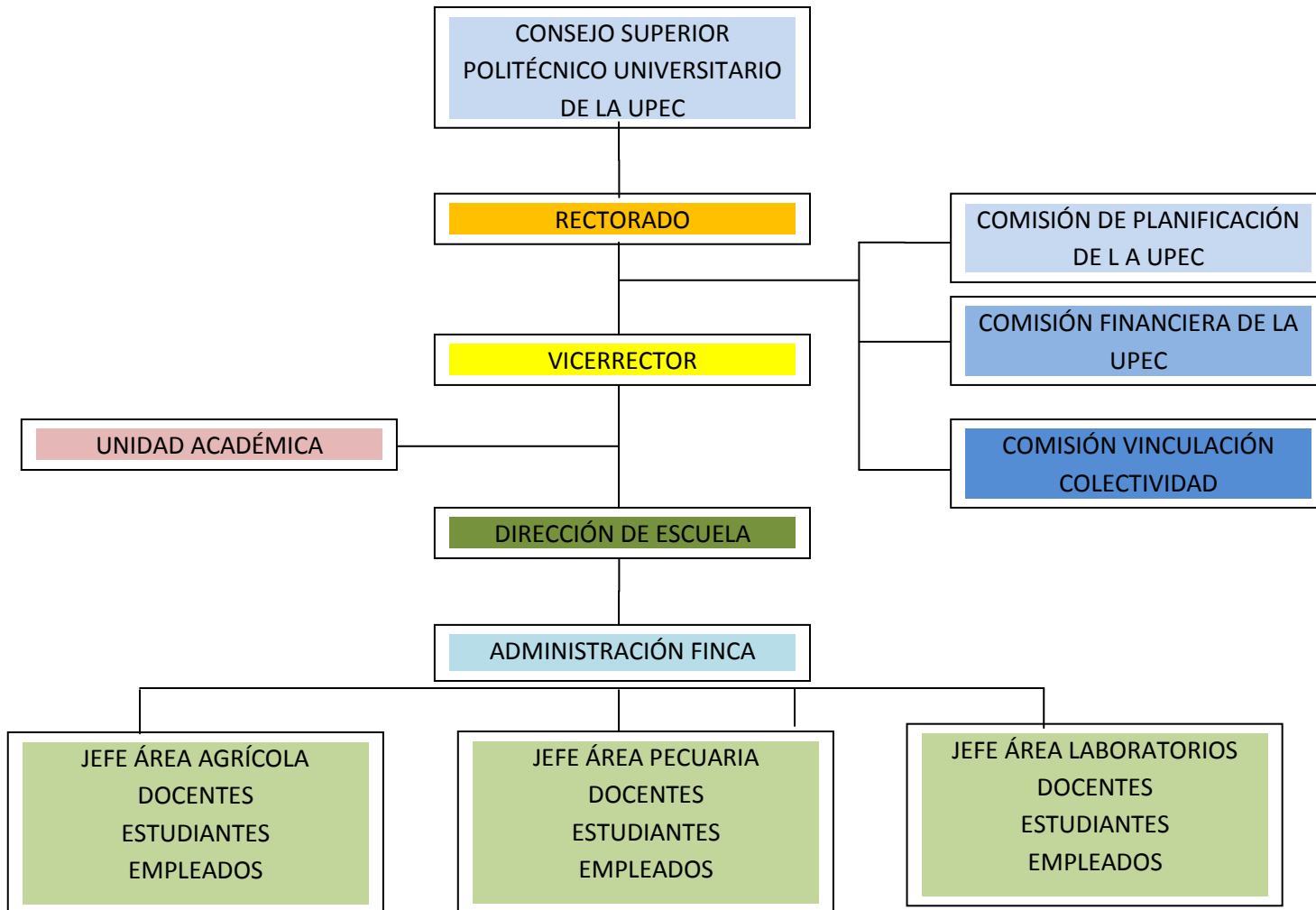
FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**Estructura operativa**

Para la ejecución de la Planificación estratégica, la coordinación estará a cargo de la Dirección de Escuela quien coordinara el trabajo con la comisión académica, comisión de investigación, comisión de vinculación con la colectividad, administrador de la hacienda, docentes, trabajadores y estudiantes, con la finalidad exclusiva de ejecutar el, Plan para el establecimiento adecuado de las producciones agropecuarias pedagógicas que permitirán cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC.

La mencionada Dirección planificará y ejecutará directamente programas destinados al mejoramiento permanente de los procesos enseñanza-aprendizaje impartidos en la EDIA.

Gráfico 41



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

Arreglos institucionales

A. Prestatario y organismos ejecutores

El organismo ejecutor será la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi UPEC, a través de la Dirección de Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario. Conjuntamente con esta dirección participarán en las ejecuciones del plan, la Comisión de Planificación de la UPEC, la Comisión Financiera, la Comisión de Vinculación con la Colectividad, Administración de la hacienda, Docentes, empleadas y estudiantes.

B. Administración del programa

El desarrollo administrativo del plan, estará a cargo del señor Director de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC, quien tendrá entre sus principales funciones la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas de su respectiva unidad, además convocara y presidirá las sesiones de trabajo con los coordinadores de especialidad o área de la escuela.

El manejo operativo del Plan, estará a cargo de la Comisión de Planificación de la UPEC, quien es la encargada de ejecutar los procesos de administración de construcciones y de mantenimiento de la infraestructura física, también participa y asesora en las evaluaciones de las ofertas de licitaciones en el área de su competencia y fiscaliza la ejecución de los proyectos de construcción y obras físicas institucionales.

El manejo operativo financiero estará a cargo de la Comisión financiera de la UPEC, la misma que se encargará de ejecutar las disposiciones sobre gastos e inversiones que emanen los organismos competentes de acuerdo con la ley y las normas reglamentarias pertinentes en concordancia con el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales.

La comisión de Vinculación con la Colectividad promoverá la ejecución de proyectos cuyos resultados orienten la gestión pública, la definición de políticas públicas, el desarrollo de las organizaciones sociales y la recuperación, resguardo y mantenimiento del patrimonio ambiental, cultural y de los valores. Además de realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos de vinculación para asegurar su oportuna y eficiente ejecución, fortaleciendo las relaciones interinstitucionales.

Tabla No 45

Cronograma valorado por programas y proyectos

Programa / Proyecto	Año 1	Año 2	TOTAL
Gestión alianzas estratégicas	500.00	1,500.00	2000.00
Conseguir recursos tecnológicos	10,000.00	00.00	10,000.00
Capacitación permanente	10,000.00	20,000.00	30,000.00
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	100,000.00	400,000.00	500,000.00
Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.	10,000.00	00.00	10,000.00
Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones	10,000.00	38,000.00	48,000.00
TOTAL	140,500.00	459,500.00	600,000.00

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Monitoreo de la ejecución

Evaluación ex ante. La evaluación ex ante del proyecto estará a cargo de La Dirección de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario quien se fundamentara en la elaboración de la matriz del Marco Lógico.

Seguimiento y monitoreo. El monitoreo del proyecto se lo realizará de manera semestral, para lo cual y basados en la matriz de marco lógico se emitirán sus

respectivos informes. Los informes remitidos deberán tener como mínimo datos de actividades planificadas, actividades ejecutadas, porcentajes de cumplimiento, causas de las desviaciones y acciones a corregir.

En lo relacionado al seguimiento se deberá considerar el cumplimiento de los resultados alcanzados versus los resultados planteados, desvíos y acciones a corregir.

El Director de la EDIA y las autoridades de la UPEC analizarán el avance de las actividades en la hacienda San Francisco, vinculación entre los actores del plan, justificación de las inversiones realizadas, presupuestos para el ejercicio siguiente, después de desprenderse los resultados de la evaluación y si se considera que no es positiva, se tendrá dos meses para presentar la acciones correctivas o el plan de mejoras.

Evaluación de resultados e impactos

La evaluación se fundamentará en lo que se encuentra plasmado en el Marco Lógico, es decir en el avance de los objetivos e indicadores esperados. La Dirección de Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, mantendrá de manera adecuada todos los informes, indicadores, parámetros, planes operativos anuales, monitoreo, seguimiento y la evaluación final, para ser presentados de acuerdo a la exigencia de las autoridades de la UPEC, para así ejecutar en una forma transparente la implementación de la planificación estratégica agropecuaria con énfasis en la pedagogía y producción en la hacienda San francisco de la UPEC para el establecimiento de adecuadas condiciones universitarias que permitirán cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, Gutierrez. 1995. Métodos y Técnicas de Investigación. Bogotá : Bogotá, 1995.

AGRITEC.COM (22 de marzo de 2010). [agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195: agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68](http://agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195:agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68). Recuperado el 09 de septiembre de 2012, de agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195: agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68.

AGUILAR, A., 1994, Manual Práctico para la Administración de Agronegocios, Ed. UTEHA, México, D.F.

ALVAREZ, Adrián. 2006. La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico. Materiabiz. [En línea] 2006. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563>.

BILLIKOPF ENCINA, Gregorio. 2001.- Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal. Universidad de California. Versión Electrónica.

BODIE, Zwi y Robert C. 1999. Finanzas. México : Editorial Prentice Hall, 1999.

BRIONES, Walter. 2004. Toma de Decisiones Gerenciales. [En línea] 16 de 09 de 2004. [Citado el: 15 de 11 de 2010.] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesotomadecisionesgerenciales/default4.asp.

CASTRO CH, Alfonso. 1996. Manual de Administración Financiera para cooperativas de Ahorro y Crédito. Primera edición. Quito : Cedecoop, 1996.

CHÁVEZ, J. (abril de 2010). [desarrollosusjesuschb.blogspot.com/2010/02/121- impacto-ambiental.html](http://desarrollosusjesuschb.blogspot.com/2010/02/121-impacto-ambiental.html). Recuperado el 9 de septiembre de 2012

CHIAVENATO, Idalberto. 2001.- Introducción general a la teoría de la Administración. Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. , 2004)

CHIAVENATO, Idalberto. 2001.- Introducción general a la teoría de la Administración. Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. , 2004)

- CHIAVENATO, Idalberto. 2001.-Introducción general a la teoría de la Administración. 7ma edición, Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. 2006)
- COCH, L. FRENCH, Jr; 1948; Overcoming Resistance to Change, Human Relations; 1ª Edición.
- DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica
- DAVID, Fred. 2003.Conceptos de Administración Estratégica. México : Prentice Hall, 2003. SBN 970-26-0427-3.
- DURÁN & Asociados Consultores. 2010. Diagnóstico Organizacional. duranasociados.com. [En línea] 04 de enero de 2010. [Citado el: 12 de noviembre de 2011.] http://www.duranasociados.com/imagenes/D_O.pdf.
- ESTRELLA, J. Administración Agrícola, Poligrafiado Facultad de Ciencias Agrícolas , Universidad Central del Ecuador Quito 2009.
- FIERRO, Angel. 1997.Planificación Financiera Estratégica. Cuarta edición. Neiva : Universidad Surcolombiana, 1997. pág. 184. 958-9117-06-6.
- GUERRA, Guillermo, 1998, Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, Serie de libros IICA, San José, Costa Rica.
- H. KOONTZ. Estrategia, Planificación y Control
- HENRY MINTZBERG Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias
- HERSEY, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento
- JÁUREGUI, Alejandro. 2002. Elementos dela estrategia de mercadeo. [En línea] 03 de 2002. [Citado el: 06 de 11 de 2011.] <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/31/eleestramkt.htm#mas-autor>.
- KATZ, D. KAHAN, R.; 1972; Psicología Social de las Organizaciones; Atlas; Sao Paulo.
- KOONTZ, H. & Heinz, W. (1991). Administración (9ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- LAROCA, Héctor; FAINSTEIN, Y OTROS. 1998 ¿Qué es Administración?. Ediciones Macchi. Argentina.

LAWRENCE, P. LORSCH, J.; 1972; As Empresas e Ambiente: Diferencia e Integración Administrativa; Sao Paulo.

MARCELO PERAZOLO Como planear objetivos claros

MARTINEZ FIGUEREDO, Antonio. 1986. Organización y planificación y de la producción agropecuaria. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

MATAMALA, MUÑOZ. Administración por políticas.

MOLLER, Patricia. 1994. Administración. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Nacional de Loja.

MONTALVO, Mariana. 1993. Conceptos básicos de gestión financiera. Quito : Cedecoop- Concaf, 1993.

MUNCH, Lourdes. 2007. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera edición. s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.

MUNCH, Lourdes; 2007; Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Aéreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor; McGraw-Hill Interamericana; 1ª edición.

MURILLO, M. 1991. Unidades Educativas de producción, AGFUN-UNESCO. Quito, Ecuador

PEREZ, T. IV Modelos de la planeación estratégica. Getiopolis.com. [En línea] [Citado el: 17 de 04 de 2011.]

PRAHALAD, C y Hamel, Gary. 1990. The Core. Quito : Harvard, 1990.

RICARDO FERNANDEZ VALIÑAS Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia

RODRIGUEZ VALENCIA, 2006; Joaquín; Dirección Moderna de Organizaciones; 1ª Edición.

RODRÍGUEZ, Kirenia y ÉLLEZ, Amaurys. 2010. La Planeación Financiera, como incidencia en el Presupuesto y Flujo de Efectivo. [En línea] 9 de 11 de 2010. [Citado el: 07 de 11 de 2011.]

ROMERO, José; 2003; Estrategia y Dirección Estratégica; 2003

ROSEMBERG, J. 1996. Diccionario de administración y finanzas. España : Ediciones Océano, 1996.

SALGUEIRO, Amado. 1998. Planificación El arte de Establecer Objetivos. Madrid : Aenor, 1998. pág. 251. Vol. 1.

SALVADOR MERCADO H. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (Estrategias de Crecimiento)

SCHMITT, Guillermo; 1994; Turnaround la Reingeniería de los Negocios; Editorial Atlántida.

SERNA, Humberto. 2007. Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. s.l. : Ed. Guías de Impresión, 2007.

STEINER, George. 1991. Planeación Estratégica. México : Ed. Continental SA. México, 1991.

STONER, J. y Wankel CH. 1998. Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Tercera edición. México

TAPIA, Diego, SALVADOR, Andrés. 2011. Mejores prácticas de gobierno corporativo y su grado de desarrollo en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Quito : s.n., 2011.

TAYLOR Frederick; 1911; The Principles of Scientific Management, Haper and Bros; Nueva York.

TERESA GARCIA LOPEZ, La información soporte de la planificación estratégica

THOMPSON, Ivan. 2008. El Estudio de Mercado. [En línea] junio de 2008. [Citado el: 07 de 11 de 2011.] <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>.

VALDA, Juan. 2010. Estrategia: La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. [En línea] 28 de Agosto de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://jcvalda.wordpress.com/2010/08/28/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento/>.

VALDEZ, Rosa. 2003. Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Gestipolis.com. [En línea] 2003. <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doco.htm>.

VÁSQUEZ, Carlos. 2010. Administración Estratégica. [En línea] julio de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://sites.google.com/site/cursodegerenciaestrategica/tutoria-7>.

VILLACIS, Juan. 1998. Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras. Quito : Industria Gráfica, 1998. 9978-40-117-2.

WENDELL, Lifrench; CECIL Jr; 1996; Desarrollo Organizacional; Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica; 5ª edición.

WILLIAM J, STANTON - MICHAEL J, ETZEL - BRUCE S, WALKER.
Fundamentos de Marketing

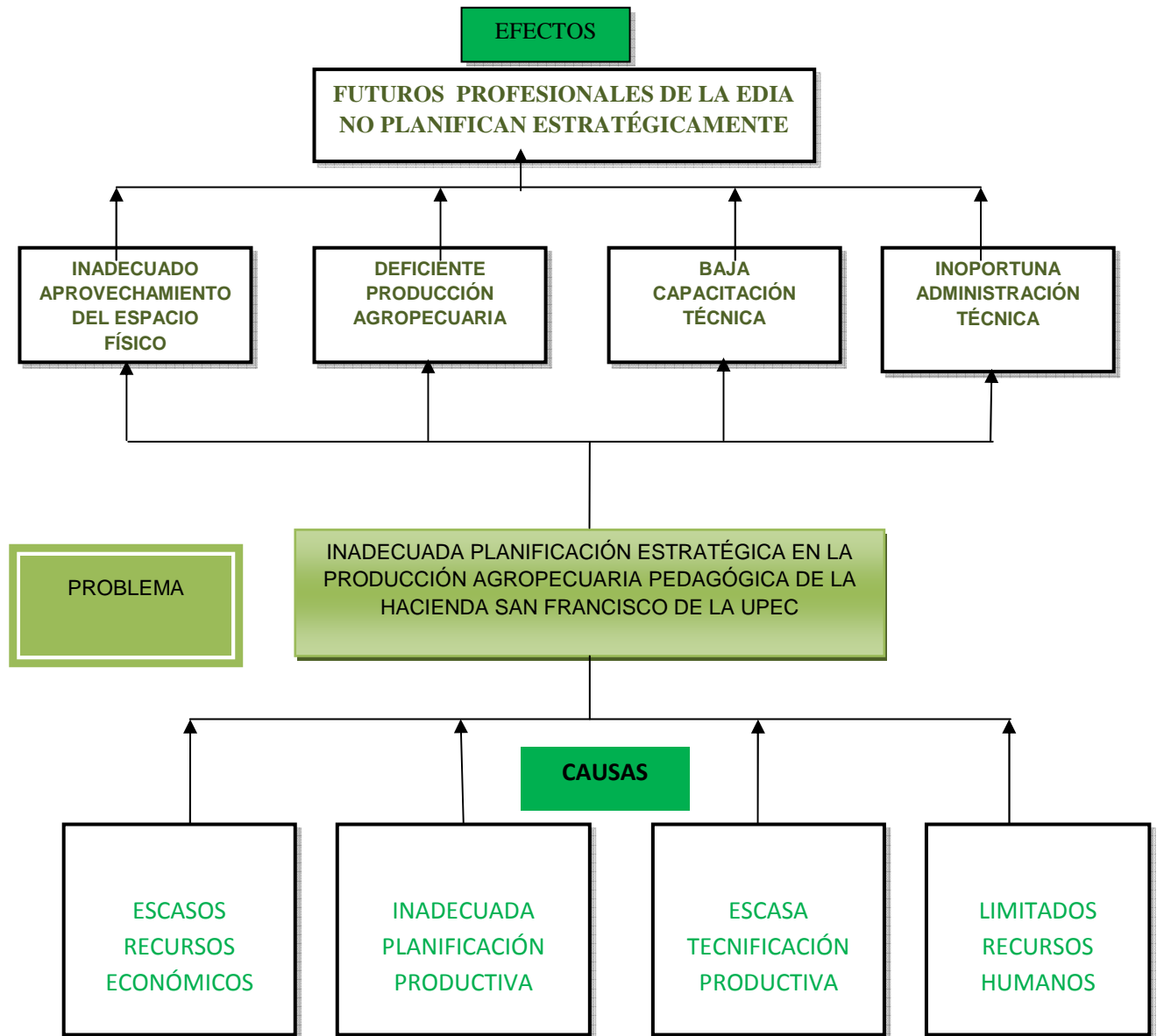
ZORRILLA, Juan. 2004. La administración de riesgos. [En línea] mayo de 2004.

[Citado el: 15 de 11 de 2011.]
<http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>.

LINKOGRÁFICA

- 1.- http://www.fao.plantas_y_hongos.es/botánica/ciencias/htm
- 2.- <http://www.denareg.org>
- 3.- <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/Gtecnol12.pdf>
- 4.- <http://www.inia.gob.pe>
- 5.- <http://www.botanical-online.com/botanica2.htminiap.ec>

ANEXOS



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS	UTILIZACIÓN DE RECURSOS NACIONALES	COMPLEMENTACIÓN CON OTROS PROYECTOS	EFECTO MULTIPLICADOR	DURACIÓN DEL PROYECTO	SOSTENIBILIDAD	PUNTOS	RANGO
Convenio de apoyo a emprendedores	Bajo 2	Alto 3	Alto 3	Medio 2	Alto 3	13	Tercero
Optimización de los recursos de la hacienda	Medio 2	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	14	Segundo
Fuentes permanentes de recursos económicos	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	15	Primero

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPO O INSTITUCIÓN	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	INTERESES	POTENCIALES	LIMITACIONES	CONSECUENCIAS IMPLICACIONES PARA PROYECTO
ESTUDIANTES	Formarse profesionalmente	Obtención de un Título en Desarrollo Integral Agropecuario	Predisposición a adquirir conocimientos Aprender haciendo	Limitados recursos económicos	Alternativas de emprendimiento
DOCENTES TITULARES Y ACCIDENTALES.	Facilitador de conocimientos	Formar profesionales competentes	Sentido de pertinencia Capacidad profesional	Limitados recursos didácticos	Contar con los recursos didácticos necesarios
AUTORIDADES.	Gestión Y Administración	Acreditación Institucional	Capacidad de liderazgo	Poca experiencia en gerencia educativa superior	Capacitación en gerencia educativa
ADMINISTRATIVOS.	Prestar servicios	Mejora continua	Sentido de pertenencia	Falta de profesionalización	Capacitación en las áreas competentes
EDIA	Coordinación de actividades prácticas académicas y administrativas en la hacienda San Francisco	Manejo tecnificado académico en producción Acreditación de la carrera	Trabajo en equipo	Recursos económicos	Asegurar fuentes de financiamiento

FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA EDIA-UPEC

Estimado Estudiante:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.-¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY IMPORTANTE.....

IMPORTANTE.....

MAS O MENOS IMPORTANTE.....

NADA IMPORTANTE.....

2.-¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO.....

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

SI.....

NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EDIA - UPEC

Estimado Empleado:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.-¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| MUY IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| MAS O MENOS IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| NADA IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |

2.-¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO.....

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

SI.....

NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA EDIA-UPEC

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY IMPORTANTE.....

IMPORTANTE

MAS O MENOS IMPORTANTE.....

NADA IMPORTANTE.....

2.- ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC PARA COMPLETAR EL PERFIL PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Por qué?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

SI.....

NO.....

5.-¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR ?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA UPEC, EDIA Y AL ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO.

Estimada Autoridad:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC.

1.- ¿LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC CUENTA CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| TOTALMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| EN SU MAYOR PARTE..... | <input type="checkbox"/> |
| MEDIANAMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| PARCIALMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| EN NADA..... | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿ESTA USTED DE ACUERDO QUE SE REALICE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

TOTALMENTE DE ACUERDO.....

EN SU MAYOR PARTE.....

MAS O MENOS DE ACUERDO

PARCIALMENTE

EN NADA.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI

NO

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

SI.....

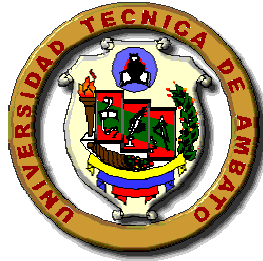
NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE
LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Trabajo de investigación

Previa a la obtención del Grado académico de Magister en Diseño Curricular y
Evaluación Educativa

Autor: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director: Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”; presentado por: *Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal* y conformada por: *Ing.Mg. Alberto Gutiérrez Albán, Ing. Luciano Valle Velastegui, Ing. Mg. Pedro Pomboza Tamaquiza* Miembros del Tribunal, *Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín*, Director del trabajo de investigación e *Ing. Mg. Juan Garcés Chávez* Presidente del Tribunal; y Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

.....
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Mg. Alberto Gutiérrez Albán
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Luciano Valle Veslastegui
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Pedro Pomboza Tamaquiza
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal; el Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Autor

Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Director

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para la lectura, consulta o proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios ser supremo de este mundo que ha iluminado mí vida
A mí esposa Emma Teresa y a mis dos hijos Lucía y Ramiro Mora Cuaical
quienes han transformado mi destino para ser feliz
A la Universidad Técnica de Ambato, a la Universidad Politécnica Estatal del
Carchi por haber hecho de ésta investigación de maestría una realidad y a mí
Director de tesis Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín por haber entregado sus
conocimientos para fundamentar este trabajo.

Ramiro

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría

A mi familia por ser el fundamento de mi vida, a mis padres y hermanos quienes
me han apoyado incondicionalmente

A todos mis parientes y amigos quienes me han dado la confianza para demostrar
al mundo que soy un triunfador

Ramiro

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Al consejo de posgrado de la uta	ii
Autoría de la investigación	iii
Derechos de autor.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria	vi
Índice general.....	vii
Resumen ejecutivo	xi
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización macro.....	2
1.2.2 Contextualización meso	5
1.2.3 Contextualización micro	6
1.2.4 Árbol del problema	8
1.2.5 Análisis Crítico	9
1.2.6 Prognosis.....	9
1.2.7 Formulación del problema	10
1.2.8 Identificación de variables	10
1.2.9 Delimitación del problema	11
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico:.....	14
2.2 Antecedentes Investigativos.....	18
2.3 fundamentación epistemológica.....	25
2.4 fundamentación axiológica	27
2.5 Hipótesis.....	131
2.6.Identificación de las variables.....	131

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	132
3.2 Modalidad de la investigación	133
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	133
3.2.2 Investigación de campo.....	133
3.3 Nivel o tipo de investigación	134
3.3.1 Investigación descriptiva.....	134
3.3.2 Investigación correlacional	134
3.3.3 Investigación explicativa.....	134
3.4 Población y muestra	135
3.5 Operacionalización de variables	137
3.6 Recolección de información.....	140
3.7 Procesamiento y análisis	140

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados e interpretación de datos.....	142
---	-----

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones	167
5.1. Conclusiones	167
5.2. Recomendaciones.....	168

CAPÍTULO VI LA PROPUESTA

6.1 Identificación de la propuesta	169
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	171
6.3 Justificación	172
6.4 Objetivos	174
6.4.1 Objetivo general.....	174
6.4.2 Objetivos específicos	174
6.5 Análisis de factibilidad.....	174
6.6 Fundamentación	175

CAPÍTULO VII METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

7.1. Descripción de la propuesta	177
--	-----

Bibliografía	245
---------------------------	------------

Anexos	250
---------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1 Árbol de problemas	8
Gráfico 2 Área de Influencia del proyecto	11
Gráfico 3 Superordinación de variables	28
Gráfico 4 Introducción a la teoría de la administración	59
Gráfico 4 Introducción a la teoría de la administración	59
Gráfico 5 Contexto de las Organizaciones	60
Gráfico 6 La organización y las personas	61
Gráfico 7 Investigación de Campo	66
Gráfico 8 Factores internos y externos	79
Gráfico 9 Fuerzas ambientales.....	80
Gráfico 10 considera usted que es importante la planificación estratégica ...	143
Gráfico 11. Es necesario la planificación estratégica	144
Gráfico 12 Cree usted que con la planificación estratégicas.....	145
Gráfico 13 Por qué?	146
Gráfico 14 Cree usted que con la planificación estratégica	147
Gráfico 15 La planificación estratégica en la producción agropecuaria.....	148
Gráfico 16 Considera usted que es importante la planificación estratégica ...	149
Gráfico 17 Es necesario la Planificación estratégica	150
Gráfico 18 Cree usted que con la Planificación estratégica	151
Gráfico 19 Por qué?.....	152
Gráfico 20 Cree usted que con la planificación	153
Gráfico 21 La planificación estratégica en la producción agropecuaria.....	154
Gráfico 22 Acción Tutorial Informativa. UTA 2009.....	155
Gráfico 23 Es necesaria la planificación estratégica en la producción	156
Gráfico 24 Cree usted que con la planificación estratégica.....	157
Gráfico 25 Porqué?.....	158
Gráfico 26 Cree usted que con la planificación.....	159
Gráfico 27 La planificación estratégica	160
Gráfico 28 La hacienda san francisco de la UPEC.....	161
Gráfico 29 Está usted de acuerdo que se realice	162
Gráfico 30 Cree usted que con la planificación.....	163
Gráfico 31 Porqué?	164
Gráfico 32 Cree usted que con la planificación.....	165
Gráfico 33. La planificación estratégica en la producción.....	166
Gráfico 34 Rol Tutorial Formativo. L. Cl. 2009.....	132
Gráfico 35. Rol Tutorial Informativo. L. Cl. 2009.....	133
Gráfico 36 Estrategia Tutoría. L. Cl. 2009.....	134
Gráfico 37 Aporte a la Formación Investigador. L. Cl. 2009.....	136
Gráfico 38 Calificación Global. TI. L. Cl. 2009.....	139
Gráfico 39 Características de los TI. L. Cl. 2009.....	139
Gráfico 40 Características de los TI. L. Cl. 2009.....	140

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	69
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	84
Tabla 4.....	100
Tabla 5.....	105
Tabla 6.....	107
Tabla 7.....	108
Tabla 8.....	130
Tabla 9.....	138
Tabla 10.....	140
Tabla 11.....	142
Tabla 12.....	144
Tabla 13.....	145
Tabla 14.....	146
Tabla 15.....	147
Tabla 16.....	148
EMPLEADOS	
Tabla 18.....	150
Tabla 19.....	151
Tabla 20.....	152
Tabla 21.....	153
Tabla 22.....	154
DOCENTES	
Tabla 23.....	155
Tabla 24.....	156
Tabla 25.....	157
Tabla 26.....	158
Tabla 27.....	159
Tabla 28.....	160
AUTORIDADES	
Tabla 29.....	161
Tabla 30.....	162
Tabla 31.....	163
Tabla 32.....	164
Tabla 33.....	165
Tabla 34.....	166

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DISEÑO CURRICULAR Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

Autor Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Fecha: diciembre del 2012

RESUMEN

La investigación se la realizó en la hacienda San Francisco de la UPEC, siendo su objetivo principal: Realizar la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que sirva como herramienta pedagógica de los futuros profesionales de la EDIA y de toda la academia.

La planificación estratégica, sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario teórico- práctico en el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Al analizar y determinar los problemas existentes en la hacienda San Francisco de la UPEC se sugieren varias acciones para fomentar su desarrollo agropecuario pedagógico productivo entre ellas podemos mencionar algunas como: Realizar un diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la hacienda San Francisco de la UPEC, luego organizar administrativamente la hacienda y ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se manibre de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

PALABRAS CLAVES: Planificación, estrategia, producción, agropecuaria, herramienta pedagógica, aprendizaje.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER OF EDUCATION CURRICULUM AND EVALUATION

STRATEGIC PLANNING IN AGRICULTURAL PRODUCTION OF THE
HACIENDA SAN FRANCISCO STATE UNIVERSITY CARCHI

Author: Ing. Segundo Ramiro Mora Quilismal

Director: Ing. Mg. Giovanni Velasteguí Espín

Date: December 2012

ABSTRACT

This research was performed at the San Francisco farm that belongs to the Carchi State Polytechnic University UPEC, its main objective is: to develop strategic planning and improve its agricultural production to be used as a pedagogical tool used by future EDIA professionals and the entire academy.

This strategic planning includes some professional techniques that will improve the theoretical-practical learning process of the agricultural production in the San Francisco farm that belongs to the UPEC.

After analyzing and identifying the problems at the San Francisco farm several actions are suggested to promote its agricultural development and pedagogical production such as: to carry out a diagnosis and agro meteorological analysis at the San Francisco farm, then organize the farm administratively and run its pedagogical strategic planning to improve its agricultural production teaching and lead an appropriate management.

KEYWORDS: Planning, strategy, production, agriculture, teaching tool, learning.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta necesaria cuando no existe un sistema de planeación que cada organización debe adoptar, los sistemas deben ser diseñados para que se apliquen a las características particulares de cada empresa, debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, se encuentra interrelacionada con la planeación operacional, es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998).

“Hoy en día la planeación estratégica logra el éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, por más eficiente que pueda ser una empresa internamente.

La planificación estratégica de la Hacienda San Francisco de la UPEC, será el instrumento necesario para el manejo agropecuario ya que serán aprovechados de mejor manera todos sus componentes para que exista un potencial técnico pedagógico y productivo, minimizando los recursos, para poder llegar a producir con calidad y la Academia llegue a la excelencia con los estudiantes de Desarrollo Integral Agropecuario.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI”

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.- CONTEXTUALIZACIÓN MACRO

En el **contexto internacional**, revisando hechos y experiencia acumuladas desde 1973, cuando la planificación estratégica es parte de la administración y aplicada al medio rural aparece como una disciplina académica en la educación Superior, ya que en América Latina se dan cuenta que se necesitan con urgencia de más y mejores técnicos, profesionales, especialistas y expertos en el campo socioeconómico en particular se necesitan alcanzar condiciones fundamentales para la formación de nuevos profesionales dedicados a la solución de problemas administrativos en el campo de explotaciones agrícolas, ganaderos y agroindustriales. (AGUILAR, 1994).

Si hablamos y reclamamos una política agropecuaria diferente, digo en ello, integradora y estatal que el campo tanto merece y sabemos que logramos salir de crisis económicas como la que atravesó como presidente de los argentinos el Dr. Nicolás Avellaneda, cuya superación lo hizo entre otras medidas, a través de la exportación de los frutos de la tierra, la del 2001 estando como presidente de la República Argentina el Dr. Fernando De La Rúa que culminó con su caída en el poder en diciembre del mismo año, que finalmente terminó con la devaluación de

la moneda, que hasta el momento mantenía la paridad (un peso igual a un dólar) permitiendo lograr rentabilidad en el sector y un mejor posicionamiento de la economía nacional a través de las exportaciones de materias primas. En estos últimos meses bajo la presidencia de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner, el campo en la Argentina está atravesando la peor crisis de su historia, debido en primera instancia al saqueo desmedido por retenciones (derechos de exportación) a los granos y por la carencia de una política agropecuaria integral (para todos los sectores que la componen) a largo plazo, con esto involucró también a las economías regionales, por la que el sector reclama ya hace años. Golpeando muy duro este impuesto a los pequeños y medianos campesinos, dejándolos con muy baja o sin rentabilidad, y destruyendo las economías de los pueblos y con esto la posibilidad y el agravante de afectar la reserva de valores morales que posee el “hombre de campo”. Teniendo la manifestación como objetivo y agregado a la situación, la distribución de la riqueza a todas las provincias del país de manera razonable a su participación en el monto de las retenciones que aportan a la caja del estado, y evitar de ese modo el saqueo a las provincias del interior y con ello el centralismo del poder en la provincia de Buenos Aires.

Partiendo de un país agrícola – ganadero no nos cabe duda alguna que se lo debemos al campo argentino como principal motor de la economía y a quienes trabajaron sus tierras. Y también somos conscientes de la apuesta del hombre de campo en adquirir tecnología (maquinarias, insumos, etc.) y en adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Menciono estos acontecimientos porque esta apuesta sigue aún más fuerte con nuevas formas de brindar servicios y acompañar el empresario/productor, hablemos entonces de como base el concepto de que la planificación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, nos plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han

conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

La elaboración de la Estrategia de la Cooperación Española en México (2007-2008), se ha desarrollado en paralelo a la etapa final de las elecciones presidenciales en México y a una crisis postelectoral difícil y compleja por la impugnación del proceso por un partido político y por las movilizaciones callejeras que los seguidores de éste han manifestado desde que hubo resultados oficiales de la misma. Por otro lado, señalar que la XII Subcomisión Mixta Hispano-Mexicana vigente que marca las acciones de la AECI por cuatro años, finalizó en diciembre del año 2006, y está previsto que la siguiente subcomisión mixta se firme a lo largo del primer semestre del 2007. El PAE, y su estrategia, será una herramienta esencial para definir, coordinar y armonizar las líneas estratégicas de actuación de la Cooperación Española en México en el marco de la XIII Subcomisión Mixta 2007-2011.

Una planificación estratégica es, metódicamente organizada y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Las herramientas que se ha utilizado son las estrategias y en los países desarrollados se han implantado las planificaciones para realizar proyectos productivos agropecuarios (CHIAVENATO I. , 2001).

La creciente similitud entre las necesidades y los tipos de satisfactores que los consumidores desean, las mayores escalas de producción que implican inversiones en tecnología cada vez más difíciles de amortizar en un sólo mercado, la interrelación de las economías y la globalización de las empresas, están cambiando las reglas del juego, y por lo tanto, el comportamiento de las corporaciones. Es necesario, por lo tanto para poder formar parte de este nuevo orden, que las corporaciones cambien su enfoque de mercado, su estilo

administrativo, sus sistemas de producción, pero sobre todo, el proceso de planeación y desarrollo de estrategias, los cuales constituyen, el sistema vital que permite a una empresa adaptarse y sobrevivir, tal y como los seres vivos que triunfan en el proceso de selección natural a través de su capacidad de adaptación y su instinto natural de sobrevivencia.

1.2.2.- CONTEXTUALIZACIÓN MESO

En el contexto nacional, el sector administrativo agropecuario del Ecuador ha permanecido como uno de los sectores de menor desarrollo relativo, pese a su contribución para el crecimiento económico y como generador de empleo, el ejecutar programas educativos para el sector productivo agropecuario ha destinado a ampliar las oportunidades de trabajo y producción de las regiones, con la participación de grupos organizados del sector, han permitido fortalecer la competitividad de las unidades productivas, a través de capacitación y asistencia técnica, la generación de divisas para sustentar otras actividades productivas, fomentando consecuentemente la generación de fuentes de trabajo mediante el apoyo a la creación o ampliación de proyectos productivos rurales que mejoren su calidad de vida.

Tiene que ser tecnificada y planificada estratégicamente para alcanzar rubros económicos altos que beneficien a las familias del país entero y en particular para mejorar las condiciones de vida de la población, se ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo (Plan del Buen Vivir) como un instrumento que pretende orientar y colocar las bases de una nueva estrategia de desarrollo, para que el país tenga un porvenir justo; éste plan es fruto de un análisis histórico social de las últimas décadas de nuestra nación, que ha permitido hacer un estudio de la concentración del poder económico y político en determinados grupos sociales.

En esta planificación estratégica agropecuaria, que es la guía de dirección del país, se fijan retos que están ligados con la identificación y superación de los grandes problemas que hereda el país de los esquemas y modelos de desarrollo anteriores.

Este plan procura orientar los recursos a la educación, la salud, la vialidad, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva; y, que todos seamos parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país.

En el Plan Nacional del Buen Vivir en el objetivo 11:

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción. (SEMPADES, 2010).

1.2.3.- CONTEXTUALIZACIÓN MICRO

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, un sueño hecho realidad después de muchos años de lucha ante los gobiernos de turno, que no analizaban la falta de esta institución para beneficio de la comunidad de la provincia fronteriza, se formó como una alternativa en educación superior, los Bachilleres han ingresado a la institución, impidiendo la separación de las familias de la provincia y reduciendo los costos de educación de los mismos.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi fue creada a través de la ley No 2006-36 y publicada en el segundo suplemento del registro oficial No 244 del 5 de abril del 2006.

El desarrollo institucional de corto y mediano plazo prepara una planificación estratégica de carácter institucional y funcional, La principal actividad económica de la Hacienda San Francisco se sustenta de la UPEC, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que la Institución tenga esta propiedad fue gestionar ante el CONSEP en la ciudad de Tulcán, para que se haga un convenio en comodato para que los estudiantes de La Facultad de Industrias

Agropecuarias y Ciencias Ambientales tengan los recursos necesarios para realizar las prácticas de campo.

El problema para desarrollar las actividades productivas agropecuarias en la hacienda experimental San Francisco de la UPEC, se han venido analizando con estudiantes y técnicos de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC y como aprovechamiento práctico didáctico, es necesario realizar una planificación estratégica de la hacienda para mejorar su manejo y producción.

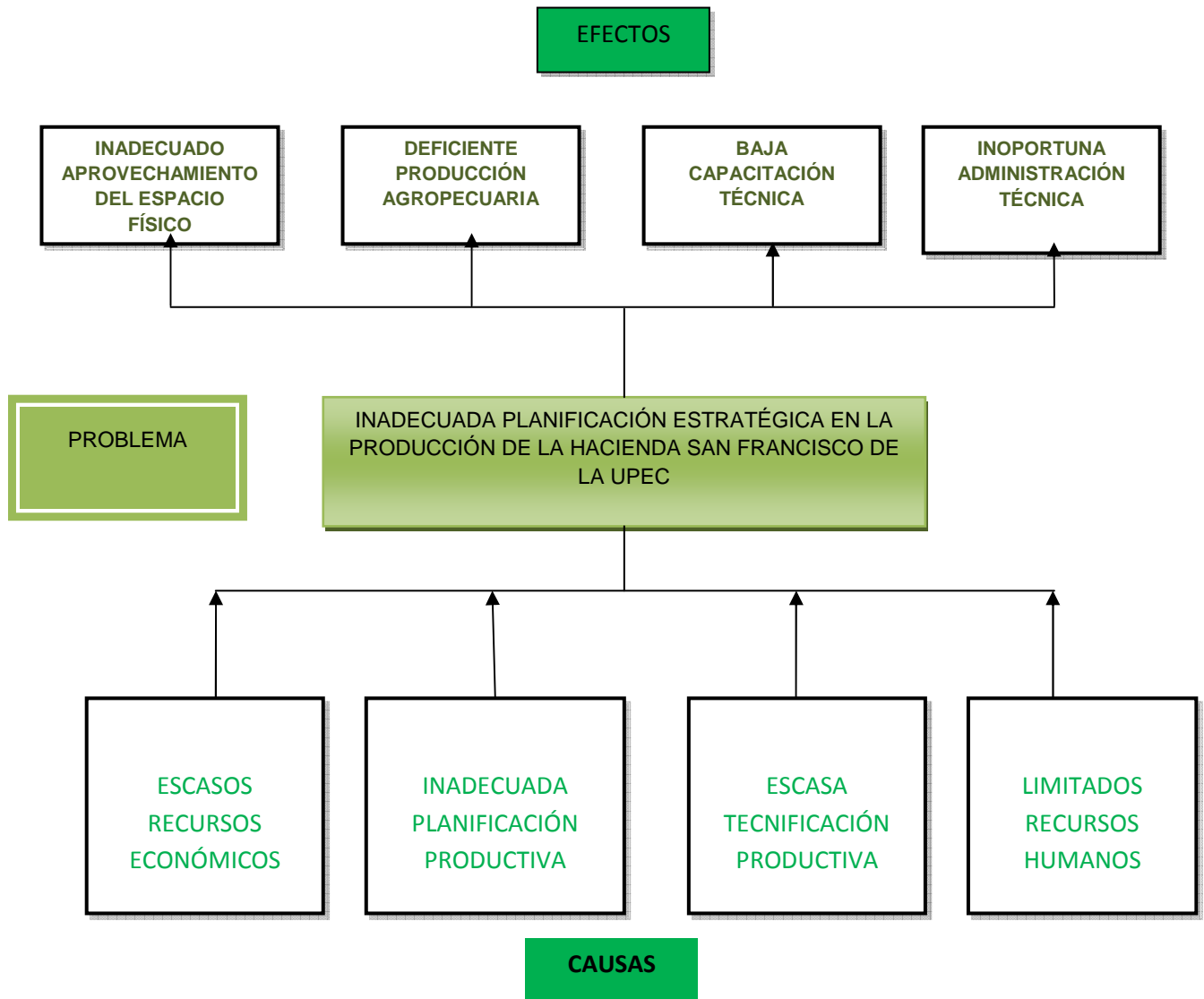
Según diagnósticos que se han elaborado en el cantón Huaca de la Provincia del Carchi y poniendo énfasis en las comunidades aledañas a la propiedad, no existen investigaciones ni desarrollo técnico en el área agropecuaria.

El implemento de nuevas herramientas técnicas como es la planificación estratégica pretende alcanzar el desarrollo agropecuario en la hacienda de la UPEC para dar cumplimiento de objetivos y el logro de resultados esperados dentro de la institución que necesita desarrollar sus actividades.

La problemática de la Institución con la Hacienda San Francisco de la UPEC que está ubicada en la ciudad de Huaca, consiste en que la hacienda no cuenta con una planificación estratégica productiva pedagógica, al estar conscientes de que somos una Institución Educativa nueva y tenemos el medio productivo eminentemente agropecuario, es entonces necesario volver los ojos al campo, para hacerlo producir de manera racional, aplicando tecnologías y parámetros técnicos propios de nuestro país, tratando al máximo de conservar la naturaleza y el ambiente, que es herencia constante, que debemos defender para futuras generaciones. (UPEC, 2009)

1.2.4.- ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico No 1



FUENTE: Investigación de campo, árbol de problemas

ELABORADO POR: Ramiro Mora

1.2.5.-ANÁLISIS CRÍTICO

La importancia que tiene la planificación estratégica en la producción de una hacienda se basa en el buen manejo de la misma, las actividades técnicas que se deben desarrollar y la sincronización tanto en lo pecuario como en lo agrícola, las causas y efectos del problema se plasmarán en el rendimiento productivo de la unidad productiva.

Hay que realizar una organización empezando por ordenar todos los materiales que se tengan y una zonificación del predio para realmente empezar a delinear lo técnico productivo.

También es de mucha importancia la planificación del trabajo que se realizará con personal técnico agropecuario para que se vayan implantando los componentes de un proyecto productivo, entonces el recurso humano técnico es de suma importancia en el desarrollo estratégico de la producción.

Los insuficientes recursos económicos y técnicos cuando inició la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, no hizo posible coordinar sus acciones mediante una planificación estratégica que hubiera impulsado favorablemente su desarrollo productivo agropecuario.

En la investigación que se realizará se implementará una planificación estratégica de manejo técnico agropecuario para que alcance el mayor rendimiento productivo con recursos técnicos minimizados.

1.2.6.- PROGNOSIS

Si no se implementa una planificación estratégica en la hacienda, la producción y didáctica para los estudiantes se complicaría ya que para llegar a la excelencia hay que tener unas buenas técnicas de producción pero de igual manera si esto no está planificado, cómo se puede lograr alcanzar la excelencia educativa, hay que

realizar buenas práctica productivas con una metodología técnica y con estrategias que se pueda alcanzar los mejores rendimientos y las proyecciones que se realicen sean programadas y cumplidas a tiempo, organizar, planificar, controlar y evaluar.

Si no se tiene una buena coordinación entre las acciones que se realizan y objetivos a lograr, por no disponer de una planificación estratégica de producción agropecuaria, muy difícilmente la Hacienda San Francisco de la UPEC logrará alcanzar la tecnificación y la excelencia productiva

1.2.7.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la planificación estratégica en el mejoramiento de la producción agropecuaria de la Hacienda San Francisco de la UPEC?

1.2.7.1.- PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Es necesario que exista una planificación estratégica, para el mejoramiento de la productividad agropecuaria en la Hacienda San Francisco de la UPEC?

¿Cómo mejoraría la productividad de la Hacienda San Francisco de la UPEC con una planificación estratégica?

¿La Implantación de una planificación estratégica mejorará la productividad pedagógica de la Hacienda San Francisco de la UPEC?

1.2.8.- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente:	Planificación estratégica
Variable Dependiente:	Producción agropecuaria
Sujeto de Análisis:	Hacienda San Francisco

1.2.9.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.9.1.- Delimitación del contenido

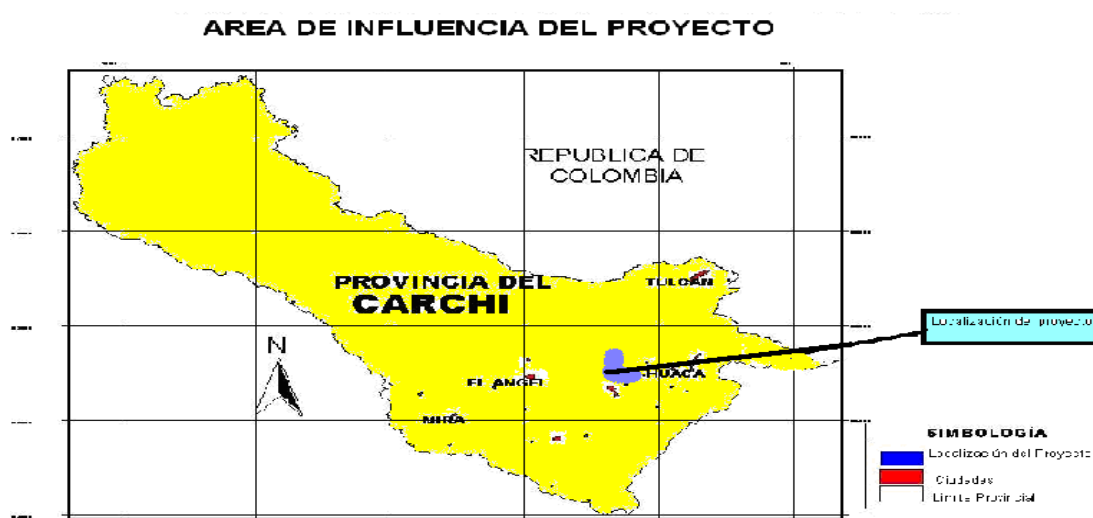
CAMPO:	Producción
ÁREA:	Agropecuaria
ASPECTO:	Planificación estratégica

1.2.9.2.-Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará en el norte del Ecuador, provincia del Carchi, cantones Huaca y Tulcán, Parroquia Santa Martha de Cuba, sector La Calera, en la hacienda San Francisco de la UPEC, sus coordenadas geográficas: 00-38'-29'' lat. Norte, 77-43'-35' long. Oeste, a una altitud de 2834 msnm. Es de clima frío de altura, su temperatura promedio de 11°C, precipitación 1100 mm anual.

La hacienda San Francisco es el lugar donde se desarrollan las actividades académicas y productivas de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC.

Gráfico No 2



FUENTE: Investigación de campo: Situación geográfica de la Hacienda San Francisco
ELABORADO POR: Ramiro Mora

La investigación también se la realizará en las Instalaciones y oficinas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi del Campus Universitario, ubicadas en la Avenida Universitaria y Antisana de la ciudad de Tulcán; donde se llevan a cabo las funciones administrativas.

1.2.9.3.- Delimitación Temporal

Esta investigación se tomará en consideración desde el 26 de Febrero del 2011 hasta Diciembre del 2012.

1.2.9.4.- Unidades de Observación

La investigación se la realizará a estudiantes, docentes, personal administrativo, trabajadores de la Escuela de desarrollo Integral agropecuario de la UPEC, en la Hacienda San Francisco de la UPEC en Huaca y a las autoridades de la Institución en las oficinas en Tulcán.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

En la Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, existen una problemática que se debe solucionar inmediatamente ya que los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario realizan tareas productivas sin la planificación necesaria, por lo tanto el trabajo propuesto de la investigación que se realizará constituye un aporte a La UPEC, especialmente a la EDIA para que forme al futuro profesional agro empresario ordenado, planificador y estratégico con tecnificación y producción del desarrollo agropecuario de nuestra provincia.

Al estar conscientes de que somos una Institución Educativa nueva y tenemos el medio productivo eminentemente agropecuario, es entonces necesario volver los ojos al campo, para hacerlo producir de manera racional, aplicando tecnologías y parámetros técnicos propios de nuestro país, tratando al máximo de conservar la

naturaleza y medio ambiente, que es herencia constante, que debemos defender para futuras generaciones.

La Hacienda San Francisco, posee una superficie total de 45 hectáreas, de acuerdo al levantamiento topográfico elaborado por los estudiantes del cuarto semestre de Desarrollo Integral Agropecuario de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, de este total, el 80% constituyen suelos dedicados a lo agropecuario (cultivos y pastos establecidos). La menor superficie 15,5% lo representan las áreas con vegetación natural, dentro de la cual se encuentra la quebrada que divide a la hacienda en dos partes.

En definitiva creemos que la producción tecnificada y no ajena a la Provincia requiere ser atendida con proyectos agropecuarios y capacitación, solo de esta manera se podrá vincular hacia el progreso, la presente investigación servirá como un instrumento orientador y guía para tomar las mejores decisiones y solucionar los problemas encontrados en la Unidad Productiva de la Institución.

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Realizar la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria con los estudiantes en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar estrategias para la aplicación de un nuevo modelo administrativo y pedagógico en la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Aplicar las estrategias para el mejoramiento de la productividad de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Comparar las prácticas agropecuarias tradicionales aplicadas vs las nuevas estrategias que se proponen en la Hacienda San Francisco de la UPEC

CAPITULO II

2.1.- MARCO TEÓRICO

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi fue creada a través de la ley No 2006-36 y publicada en el segundo suplemento del registro oficial No 244 del 5 de abril del 2006.

En el marco de una estrategia de desarrollo institucional de corto y mediano plazos y de carácter institucional y funcional, La principal actividad económica de la Hacienda San Francisco se sustenta de la UPEC, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que la Institución tenga esta propiedad fue gestionar ante el CONSEP en la ciudad de Tulcán para que se haga un convenio en comodato para que los estudiantes de La Facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales tengan los recursos necesarios para realizar las prácticas de campo.

El doctor Hugo Ruiz Enríquez, Rector de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi "UPEC". Solicita mediante oficio con fecha 11 de Julio del 2007, el comodato de la hacienda antes mencionada, la misma que será utilizada para la formación en la facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales, el CONSEP, una vez realizada la revisión de la documentación enviada por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en sesión del 13 de septiembre del 2007 en el quinto punto del orden del día, resolvió entregar en comodato del inmueble a favor de la UPEC, el mismo que será utilizado como centro de práctica ensayo e investigación para la formación de profesionales capacitados en las áreas agropecuarias y ambiental, con sus escuelas de Desarrollo Integral Agropecuario, Turismo y Ecoturismo. Mediante oficio del 17 de septiembre del 2007 por un lapso de tres años pudiendo ser renovados las veces que sea necesario.

El “CONSEP” después de su evaluación permanente que mantiene en la Hacienda San Francisco ha renovado el comodato por tres años más.

Desde la fecha de entrega en comodato la Universidad Politécnica del Carchi con sus autoridades, docentes, administradores y estudiantes ha venido trabajando incansablemente, tanto en la parte de dotación de infraestructura, como en la parte académica.

La ubicación de la hacienda San Francisco se encuentra ubicada a 24 Km de la ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi; a 4 Km de la ciudad San Pedro de Huaca y a 16 Km de San Gabriel, parroquia Santa Martha de Cuba, sector La Calera, Justamente aquí en este sector es un lugar estratégico para la producción agropecuaria ya que se encuentra en la zona de mayor producción, la hacienda se encuentra dividida en dos por la Quebrada Santo Tomas la misma que sirve de límite entre estos dos cantones Tulcán y Huaca.

2.1.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

La Hacienda San Francisco se la ha zonificado en 3 partes principales, se divide en: zona agrícola aproximadamente 10 ha, zona pecuaria 30 ha y zona de reserva ecológica 5 ha, se puede apreciar que gran parte de la superficie está dedicada a labores agrícolas y pecuarias tradicionales, el mal manejo agropecuario, producen problemas tales como: baja productividad agrícola y ganadera, deterioro de los recursos suelo, agua, daños al ecosistema y, problemas emocionales al recurso humano, y no se alcanza el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de producción profesional en los estudiantes de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, para lograr este objetivo existen algunas alternativas como:

- A. Que los recursos renovables se manejen técnicamente.
- B. Realizar una sincronización en la producción; y,
- C. Los presupuestos sean proyectados de acuerdo a la planificación.

Las prácticas agropecuarias inadecuadas y no planificadas, que en muchos de los

casos se realizan, no cuentan con manejo tecnificado para los distintos sistemas productivos: agrícola, ganadero y ambiental en el aprendizaje de los estudiantes.

2.1.2.- DETALLE DE LA PROBLEMÁTICA

En la Hacienda San Francisco se han venido desarrollando sistemas de producciones tradicionales, la falta de coordinación entre; las autoridades, el administrador, los docentes, estudiantes y empleados, ha hecho que no se programen actividades para que sean autosustentables, capaz de brindar beneficios tecnificados sociales y ambientales.

Para analizar la problemática actual de la hacienda, se establecerán zonas de estudio:

1.- ZONA AGRÍCOLA.- la hacienda es subutilizada, se realizan prácticas en pequeñas extensiones y más se trabaja en el aula.

Son 10 hectáreas que se dedican a realizar actividades agrícolas; para: experimentación, investigación y muy poco para producción extensiva, que es realizada por los estudiantes y docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria, no se ha establecido una distribución específica; que cumpla las condiciones adecuadas para estos fines, ya que no se disponen de tecnología, herramientas, insumos y equipos apropiados que garanticen buenos resultados en la producción.

Existe diversidad de cultivos con áreas no especificadas, sin realizar los costos reales de producción y sincronización de cultivos.

Las 40 ha de superficie de terreno con “vocación agrícola” esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

En la actualidad la hacienda se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Hortalizas: haba (2 ha), papa (6 ha), zanahoria (0.2 ha), arveja (0.2 ha), hortalizas orgánicas como ajo, papa, coles, oca, perejil (0.1 ha), hierbas medicinales (0.5 ha),
Frutales: mora, uvilla, tomate de árbol, reina Claudia, durazno, manzana (1ha)
Potreros: mezcla forrajera (8 ha), kikuyo (20 ha).

2.- ZONA PECUARIA: la hacienda cuenta con un galpón de cuyes con un área de 80 m², cuya capacidad es de 500 cuyes; el mismo que está siendo subutilizado porque solamente se cuenta con 158 cuyes, debido a la inadecuada planificación en el manejo de la producción; al no contar con áreas específicas que provean de forraje para su alimentación y de un cuidador exclusivo responsable de esta área.

Las 30 hectáreas dedicadas a la producción ganadera cuenta con un establo cuya área es de 93 m², existen 45 animales bovinos, cuenta con un equipo de ordeño mecánico para dos puestos, el establo en su infraestructura se encuentra en estado regular, faltándole un tanque de enfriamiento para mantener la leche en buen estado y un área para albergar los animales recién nacidos.

El establo ganadero produce aguas residuales que están contaminando a la quebrada Santo Tomás para lo cual se requiere la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales.

Las 20 ha están compuestas en su mayoría por pasto natural, factor que influye en la baja productividad de la leche.

En la Hacienda hay que comentar sobre su infraestructura, es un componente que se ancla directamente con el desarrollo agropecuario, se tienen las siguientes estructuras:

La casa de hacienda con una superficie de 160.32m² con 2 baños incluidos, una construcción con baterías sanitarias de 24 m², galpón de cuyes de 80 m², 2 bodegas, 2 pequeñas aulas de clase, 1 salón auditorium, 1 oficina de

administración, 1 corral de 480m² , otro corral de 86 m², 1 lavandería de 2,6 m², 2 entradas a la casa, 1 corral de 3.6m², 1 patio de 334.5 m², las vías internas son de tercer orden y se encuentran en pésimo estado.

3.- RESERVA NATURAL: también existen 5 ha de reserva natural con una quebrada llamada Santo Tomás que divide a la hacienda en dos y no se ha elaborado, ningún tratamiento contra sus aguas residuales.

2.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A.- Esta es una revisión histórica de la formación académica profesional en el campo de la administración de empresas agropecuarias en México. Se revisan hechos y experiencias acumuladas desde 1973, cuando la administración aplicada al medio rural aparece como una disciplina académica en la educación superior.

México requiere con urgencia de más y mejores técnicos, profesionales, especialistas y expertos en el campo de las ciencias socioeconómicas; en particular, necesita alcanzar condiciones fundamentales para la formación de nuevas generaciones de licenciados e ingenieros dedicados a la solución de los problemas administrativos en las explotaciones agrícolas, ganaderas, agropecuarias y en la agroindustria de todo el país. Si lo consigue, el sector agropecuario nacional avanzará en este periodo de globalización, caracterizado por presiones nacionales e internacionales y estrictas exigencias en pos de la eficiencia de tipo empresarial, inevitables en la economía mundial en la que nuestro país está inmerso. Si queremos salir del llamado tercer mundo o sector de países subdesarrollados, no nos queda a los mexicanos más opción que volvernos altamente productivos. La Administración Agropecuaria ha sido y seguirá siendo un magnífico instrumento para alcanzar y salvaguardar la anhelada y siempre postergada autosuficiencia alimentaria, bastión elemental de todo país que se considere

independiente y soberano.

B.- La presente investigación tiene como propósito describir, analizar y cualificar la Utilización de Agricultura Orgánica Sustentable como alternativa de producción para el desarrollo de Proyectos Didácticos Productivos en el Instituto Tecnológico Superior Calazacón de Santo Domingo de los Colorados a partir del año 2006, con la finalidad de orientar a los estudiantes en los nuevos sistemas de producción agrícola, para su formación profesional.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se llevó a cabo una investigación cualitativa de campo, y acción en sus niveles descriptivos y explicativos, los cuales se desarrollaron en cuatro momentos con sus respectivos elementos constitutivos: El Problema; Marco Teórico, Metodología y el Marco Administrativo.

En la primera etapa se realizó un análisis de los Procesos de Formación de Profesionales, Proyectos Didácticos Productivos, revisión bibliográfica de autores actuales sobre, El uso de la agricultura Convencional en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón” afecta al desarrollo eficiente de los Proyectos Didácticos Productivos en el Ciclo Superior, especialidad agropecuaria. Además expusimos con claridad el punto de vista de acuerdo a nuestra experiencia profesional en el área agrícola, la misma que hizo posible sustentar el trabajo investigativo.

La metodología explica detalladamente el método aplicado, la población seleccionada de acuerdo a la temática, haciendo una exposición de los instrumentos seleccionados y su procedimiento operativo. En la recolección de datos se utilizó la Técnica de la Encuesta aplicada a Docentes, estudiantes, entrevista a los productores del entorno, que nos permitió recoger la información que de manera paralela se la fue sistematizando a fin de realizar el respectivo análisis e interpretación de resultados.

El análisis y discusión de resultados se expone a través de cuadros, gráficos y sus correspondientes interpretaciones, conclusiones y recomendaciones, así como la comprobación de la hipótesis con la ayuda de la estadística descriptiva apoyada en el método porcentual y el Ji cuadrado.

La investigación no sólo pretende llegar hasta conclusiones y recomendaciones, sino el de formular una propuesta, luego del análisis hecho sobre la base de los resultados obtenidos que puede ser presentada como “Modelo de Agricultura Sustentable como una alternativa de producción en el desarrollo de los Proyectos

Didácticos Productivos que servirán para mejorar los Procesos de Formación Profesional en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón”

“El modelo de Agricultura Sustentable” es una propuesta que apunta a equilibrar las necesidades del desarrollo agrícola y la protección ambiental en condiciones de equidad social y viabilidad económica en el Instituto Tecnológico Superior “Calazacón” de Santo Domingo de los Colorados.

La estrategia a implementarse en el Instituto sobre la aplicación de este modelo, tiene como principio conservar los recursos naturales a través de la aplicación de tecnologías que permitan mejorar la producción de alimentos inocuos de alto valor nutritivo y a bajo costo.

C.- La planificación de los recursos naturales de la hacienda Gualilagua de Lasso en la provincia de Pichincha, comprende el estudio e inventario edafológico y agrológico, proporcionando una base técnica que permitirá utilizar, manejar y conservar sus tierras bajo una explotación sustentable.

La hacienda posee 225,14 Ha, constituida geomorfológicamente por

planicies, vertientes y colinas bajas, que forman parte de la vertiente interna de la cuenca estructural interandina; son suelos que poseen un horizonte superficial con una alta fertilidad natural caracterizado por contenidos medios y altos de bases y materia orgánica (Mollisol), generalmente están es zonas con una precipitación adecuada por todo lo cual se los considera como suelos productivos.

En el estudio agrológico de las tierras se determinó que son aptas para cultivos permanentes (96,97% del área total) y para cultivos de pastos y bosques (3,03% del área), es importante mejorar el drenaje de la propiedad mediante tuberías o acequias de conducción para evitar los encharcamientos.

Para controlar el proceso erosivo hídrico e incrementar o mantener la producción de las tierras, se elaboró un plan de obras o prácticas de manejo y conservación.

En el estudio del impacto ambiental se determinó al suelo y al aire como los recursos más afectados por incidencias externas al manejo de la propiedad, la acerería, la compactación, y la falta de drenajes como las acciones de mayor impacto sobre el predio.

D.- Esta tesis de Maestría en Gerencia Empresarial tiene la intención de desarrollar e implementar un modelo organizacional en el área administrativa y gestión académica para la Universidad Regional Autónoma de los Andes en la ciudad de Tulcán. Se basa en las cinco concepciones de las teorías organizacionales (Chiavenato, 2006); además de doce modelos de desarrollo organizacional identificados por varios autores. El resultado de este trabajo es un nuevo modelo organizacional que consta de un diagnóstico, planificación, implantación, control, evaluación, actuar y retroalimentar con la participación y comportamiento directivo fortalecido por el contrato psicológico de los miembros de la

organización; que se genera del modelo anterior cuya práctica viene desde la creación de la Universidad en la ciudad de Tulcán. Una serie de formatos y formas permiten desarrollar cada una de las nuevas etapas, aplicándolos a la organización en forma directa.

Este modelo puede ayudar a los directivos de la universidad a establecer nuevas formas de administrar y organizar a los funcionarios y docentes lo que puede acarrear beneficios para la institución, porque los resultados de este trabajo presentan el nuevo modelo organizacional, estrategias y técnicas de desarrollo organizacional. La parte final de este trabajo propone indicadores de gestión para monitorear y evaluar permanentemente la universidad.

2.2.1.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La importancia de la presente investigación es el fortalecimiento para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, inmersa en la producción agropecuaria constituyendo la mayor fortaleza con la Escuela de desarrollo Integral Agropecuario. Siendo consecuente con el Modelo Educativo, pedagógico y Curricular de la UPEC que es **Social-Crítico-Constructivista**; el cual tiene sus fundamentos científicos en paradigmas como el Social-Cognitivo y el Constructivista, en las teorías de Ausubel, Piaget, Vigotsky entre otros.

La investigación será de tipo social, por estar involucrada toda la comunidad Universitaria de la UPEC; será un trabajo de aporte crítico propositivo de los participantes y de construcción de la planificación estratégica más la producción agropecuaria pedagógica para desarrollar la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2.2.2.- FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

La planificación estratégica pondría en evidencia la misión y visión de la UPEC, que describan las áreas prioritarias en donde se concentrarán los esfuerzos institucionales, como también detallaría las metas que se propongan alcanzar en la hacienda San Francisco de la UPEC los próximos años, se proponen la aplicación de su modelo de administración Estratégica como alternativa para dotar a sus líderes de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.

2.2.3.- FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

La producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC debe ser tecnificada, planificada y sincronizada para realizar actividades con un conocimiento claro y que luego de los procesos se presenten resultados productivos positivos que mejoren la calidad de vida de sus participantes y mejoren el entorno.

2.2.4.- FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

La investigación que se realizará y la propuesta de una planificación estratégica en la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC estará complementada con valores éticos y morales, promoviendo la cultura de una comunidad universitaria justa. En la actualidad las instituciones que imparten educación superior de calidad a sus estudiantes, son aquellas que han educado con valores éticos y morales.

En la planificación estratégica se implementarán actividades para incentivar comportamientos axiológicos, que apunten primero a mejorar las relaciones humanas entre docentes, empleados, trabajadores y estudiantes; como también que contribuyan al crecimiento humano lo cual finalmente incidirá en el desarrollo agropecuario pedagógico.

2.2.5.- FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

La investigación tuvo el carácter cualicuatitativa, La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social con toda la comunidad universitaria de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, a través del análisis FODA y participarán críticamente en la planificación y construcción de estrategias.

El proceso administrativo es: Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos en un período más corto y con una mayor productividad.

La planificación requiere que las cosas se hagan, dada una situación determinada. La administración se mejora mediante el uso del conocimiento organizado, sea simple o avanzado, sea exacto o inexacto, pero debe estar bien organizado, ser claro y pertinente con el tema, así, la administración participa del conocimiento organizado.

2.3.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo segundo

Planificación participativa para el desarrollo

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que la coordinará. Este consejo tendrá como objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten el sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos

autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Disposiciones generales

Segunda.- Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y **un plan estratégico de desarrollo institucional** concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado para su Acreditación.

LA LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL

Art. 64.- El presupuesto del Gobierno Nacional se orientará a la prestación de los servicios públicos, al cumplimiento de los objetivos prioritarios de los planes de desarrollo y a la satisfacción de los propósitos y metas de naturaleza social y económica, previstos, expresados en los planes operativos anuales, el plan financiero y los otros instrumentos de política económica.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Art. 77, literal b).- Los responsables de las respectivas unidades administrativas establecerán indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

**ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI
DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO POLITÉCNICO**

Art. 8.- Son funciones y atribuciones del Consejo Superior Universitario Politécnico:

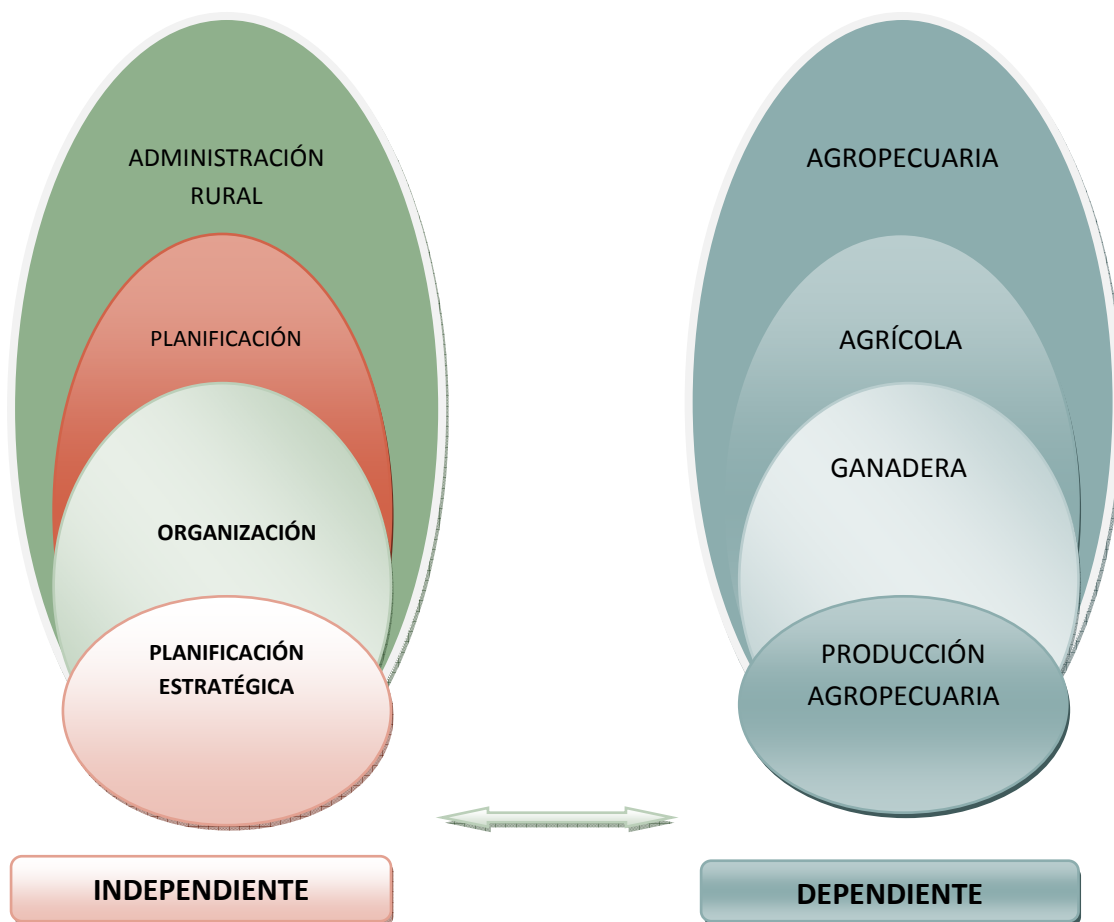
b. Dictar las políticas generales, el plan estratégico de desarrollo institucional de corto, mediano y largo plazos, los planes operativos anuales para el desarrollo integral y sostenido de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en concordancia con los intereses generales de la provincia del Carchi, de la región y del país.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Para fundamentar científicamente la investigación se reunió diferentes teorías de diferentes autores.

2.4.1. SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES

Gráfico No 3



FUENTE: Investigación de campo: Superordinación de Variables

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (VARIABLE INDEPENDIENTE)

2.4.1.2.1.- LA ADMINISTRACIÓN RURAL

De muchas maneras se ha tratado de definir a la Administración Rural o Administración de Empresas, en los presentes apuntes se expresa a continuación

una de las definiciones que más se ajusta a nuestra realidad ecuatoriana y se acepta como síntesis de los objetos básicos de la Administración Rural.

“Ciencia que trata de lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la finca o unidad productiva agropecuaria, en tal forma que el resultado del manejo de esta unidad de explotación esté de acuerdo con los objetivos del Administrador, generalmente representados en máximos ingresos netos continuos”

De acuerdo con esta definición los objetivos de la Administración Rural se diferencian de la siguiente manera:

2.4.1.2.2.- FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los factores de Producción son todos aquellos recursos o elementos que utilizados y combinados en el proceso productivo dan origen al llamado “producto”.

Una clasificación muy aceptable de los recursos y factores de la empresa agropecuaria es la siguiente:

2.4.1.2.3.- RECURSOS DE PRODUCCIÓN

Estos recursos tienen 2 características: son escasos y tienen usos alternativos.

Participan en el proceso de producción de diferentes proporciones para la obtención de una cantidad dada de producción, pero nunca en forma aislada.

2.4.1.2.3.1.- LA TIERRA

Con la tierra se incluye al aire y la luz, así como los nutrientes del suelo. La tierra es por lo tanto variable en calidad para fines agrícolas, debido a su naturaleza, topografía, permeabilidad, profundidad y grado de erosión.

Esta variación permite a su vez utilizar la tierra para diferentes cultivos, afectan los rendimientos e implican prácticas de manejo y de conservación del suelo.

2.4.1.2.3.2.- AGUA

Es otro recurso cuya disponibilidad condiciona lo que se puede producir, por lo que es necesario conocer, por una parte, los requisitos específicos de agua de los diferentes cultivos, y, por otra, las disponibilidades de las distintas épocas del año agrícola.

2.4.1.2.3.3.- CLIMA

Los diferentes cultivos tienen épocas bien específicas en cuanto a siembra y cosecha. Estas épocas están señaladas por ciertas necesidades de agua y de temperatura para el desarrollo normal de plantas y animales. Es de interés, por lo tanto, llevar el registro de la cantidad y distribución pluviométrica.

2.4.1.2.4.- RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente este recurso es suministrado por el agricultor y su familia en el caso de las empresas familiares.

Son recursos humanos importantes, el jornalero, el obrero, el perito, el técnico, el agrónomo, el médico veterinario, el zootecnista.

2.4.1.2.5.- RECURSOS DE CAPITAL

El capital se refiere al conjunto de bienes producidos por el hombre y que ayudan al proceso de producción. El capital agrícola de la empresa agropecuaria consiste de maquinaria, equipo, edificios, instalaciones, ganado y existencias.

2.4.1.2.5.1.- CAPITAL DE INVERSIÓN

Está constituido por las tierras y mejoras. Mejoras de inversión directa son aquellos bienes indisolubles incorporados a la tierra y que no se puede valorar

separado del valor de la tierra que la integran, tales como el riego, el drenaje, nivelaciones, destronques.

Mejoras agrícolas, son las inversiones de carácter permanente que están adheridas a la tierra y que se pueden valorar separadamente, pero no retirarse físicamente sin causar daño. Estas pueden ser activas y pasivas. Las activas son aquellas que tienen vida vegetal, tales como las plantaciones, forestales y forrajeras permanentes.

Las mejoras agrícolas pasivas son los bienes inmuebles que no producen por sí mismos, pero que contribuyen a la producción, tales como las construcciones y las instalaciones.

2.4.1.2.5.2.- CAPITAL DE OPERACIÓN

Este está formado por el capital de operación fijo y el capital de operación circulante.

El capital de operación fijo son los bienes muebles que ayudan a la producción o producen por sí mismos y que tienen una duración superior a un ejercicio agrícola, pueden ser vivo (animales que proporcionan renta o trabajo) o estable (maquinaria, enseres, aperos)

El capital circulante es aquel que tiene una duración no superior a un ejercicio agrícola, pierde su identidad y ocasiona movimientos contables de caja como salarios, semillas, abonos, pesticidas, ganado de engorde fletes, impuestos de combustibles.

Los factores pueden clasificarse, en tanto, en internos y externos según se muestra en el cuadro siguiente:

2.4.1.2.5.2.1.- FACTORES EXTERNOS

El proceso de decisiones, el campesino emplea una serie de factores sobre los cuales no tiene control, estos son: Reforma Agraria, Precios, Mercados, Caminos y Transportes, Legislación, Crédito, Asistencia Técnica, Desarrollo de la Comunidad, Investigación y Tecnología, los cuales son proporcionados por el estado a través de sus varios organismos y de la definición de su política agraria

2.4.1.2.5.2.2 FACTORES INTERNOS

Estos factores pueden ser causados total o parcialmente en la misma empresa.

Ellos son: Tamaño, volumen de la empresa, rendimiento de los cultivos y animales y combinación de rubros, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de la maquinaria y equipo, prácticas de comercialización y condiciones personales de los productores y sus familias.

2.4.1.2.6.- PRODUCIR MÁXIMOS INGRESOS NETOS Y UTILIDADES

Dentro de este concepto se busca la minimización de pérdidas o maximización de los ingresos netos o utilidades, considerado que los ingresos netos representa aquella proporción del ingreso total que queda al agricultor luego de cubrir sus costos totales de producción.

Sin embargo, no se debe dejar de lado lo referente al desarrollo social de la empresa y centralizar el énfasis únicamente al desarrollo técnico y económico. Por lo tanto el objetivo de la administración Rural debe ser el tratar de maximizar varias funciones que tienen directa relación con el bienestar del empresario rural.

2.4.1.2.7.- DE UNA MANERA CONTINUA

Se pretende que el logro de los objetivos básicos no se actúa con un criterio a

corto plazo, si no que se busca a más de objetivos mencionados, el tratamiento de las condiciones físicas de la empresa.

Por tanto, debe mirarse a la administración Rural como una ciencia integral a la cual se debe brindar el complemento adecuado que los conocimientos técnicos brinda al diseño del plan de producción de la empresa durante el tiempo determinado.

Para poder dar sentido cabal de los objetivo de esta ciencia, es necesario entender, la comprensión integral del procedimiento de manejo (técnico, económico y social) en el cual prime un criterio humanista teniendo en cuenta que “ el ser humano es el sujeto y objetivo y constituye la esencia misma del proceso de desarrollo”.

Por lo tanto, no solo se deben dedicar los esfuerzos a lograr mejores índices de producción, productividad y rentabilidad sino también presentar cuidadosa atención al mejoramiento real de la condición del hombre, elemento vital del proceso

2.4.1.2.8.- INTER-RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

Muchas ciencias son necesarias para darle al administrador un conocimiento y formación integral en la aplicación de los conceptos de administración rural de la empresa agrícola.

En el manejo de la unidad productiva agropecuaria “UPA”, el administrador debe afrontar problemas de diversas índoles entre los cuales se puede citar:

1. Decidir que producto debe comprar o vender
2. Tomar actividades frente a las investigaciones, buscar el bienestar de los integrantes de la empresa.
3. Conocer sobre las prácticas de conversión de suelos.

4. Planear el calendario de trabajo agrícola de acuerdo con las exigencias de cada cultivo
5. Saber algo sobre los fertilizantes y fertilización; sobre las plagas y enfermedades y su control
6. Saber cómo mantener el ganado y tener claras ideas sobre aspectos de desarrollo de los animales en su finca.
7. Decidir sobre la tecnología que debe prevalecer y sobre el tiempo o número de construcciones o equipos que necesitan
8. Conocer sobre fundamentos de contabilidad, etc.

Como se observa en la diversidad de ejemplos anteriores, de administración efectiva necesita del concurso de muchas disciplinas, de las cuales se puede agrupar en 5 áreas principales:

Economía Agrícola:

Facilitará al administrador los estudios de precios, mercados, selección y combinación de cultivos y tipos de ganadería, elementos de política agraria, etc.

Sociología Rural:

El Conocimiento de la idiosincrasia de los proveedores del sector rural, sus tradiciones, la influencia de las instituciones la actitud frente a las innovaciones capacitará al administrador a la toma de las mejores alternativas en la comunicación de la empresa agrícola.

Ingeniería Agronómica:

A través de los conceptos agronómicos puros que conduzcan a la utilización eficiente de las semillas mejoradas por procedimientos genéticos, de fertilizantes en la dosis y oportunidad adecuada, utilización de técnicas y productos agroquímicos en el control de plagas y enfermedades, utilización racional del recurso agua, etc.

Zootecnia y Veterinaria:

En especial para las explotaciones de tiempo pecuario, los conocimientos zootécnicos sobre desarrollos de ganaderías mantenimiento y manejo de animales,

así como las técnicas aplicables en los tratos, hacen de estas ciencias elementos imprescindibles para el administrador rural.

Ingeniería Agrícola:

Por medio del conocimiento sobre maquinaria agrícola, aspectos tecnológicos generales bases de riego y drenaje, tamaño y uso de las construcciones rurales, y otros conocimientos que brinda la ingeniería Agrícola.

2.4.1.3.1.- EL PROCESO PARA TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

2.4.1.3.1.1.- PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA TOMAR DECISIONES

Cuando una persona desea lograr sus objetivos, tiene varias alternativas, y de las cuales debe escoger una sola, y su aplicación demanda necesariamente aporte económico. Este proceso debe ser elaborado en un “medio o marco” dentro del cual se debe tomar las decisiones.

Se han identificado 4 factores o elementos básicos del marco económico para tomar decisiones:

- 1.- Quien toma la decisión. Puesto que alguien debe dársele la responsabilidad de valorar y escoger entre las diferentes alternativas, disfrutar de beneficios o aceptar los riesgos, según sea el caso.
- 2.- Objetivos que se persiguen, pueden ser económicos, técnicos y sociales o la suma de varios objetivos menores.
- 3.- Condiciones en que se toma las decisiones. Todas se efectúan por lo general una situación particular, que está compuesta por una serie de condiciones de las cuales unas pueden ser cambiadas por el administrador y otras no.
 - 3.1.- Decisiones controlables: cantidad de semilla, fertilizantes, de riegos, de pesticidas, etc.

3.2- Decisiones no controlables: estado del tiempo, de los riegos de la producción, etc.

4.- Medidas de control: son todas aquellas que van encaminadas a la evaluación de éxito de la empresa agropecuaria o a los usos de recursos. Sin medida de control sería imposible decir si se tomaron o no las mejores decisiones.

No siempre está en manos del administrador de la empresa agropecuario el poder controlar y tomar todas las decisiones.

2.4.1.3.2.- INTERROGANTES GENERALES QUE SE DEBEN RESOLVER

En el proceso de la toma de decisiones, muchas interrogantes se deben tratar de afrontar, las mismas que requieren una adecuada decisión.

Las preguntas que resumen las interrogantes en la toma de decisiones son las siguientes:

1. Qué producir?
2. Cómo producir?
3. Cómo distribuir la producción?
4. Cómo manejar la producción a través del tiempo?

Qué producir? La explotación agropecuaria se dedicará a agricultura dentro de ellas a qué cultivos; o se dedicará a ganadería, con qué tipo de ganado, o será mixta: agrícola, ganadera, o aún triple, agrícola, ganadera o forestal, cuál es lo más apropiado para la empresa?

Cómo producir? Cuestiona, una vez resuelto qué producir, cómo obtenerla interrogando qué actividades agrícolas, o pecuarias, deben ser realizadas, qué insumes tecnológicos utilizará semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.; qué maquinaria y equipo utilizará, tamaño, fuerza, etc.

Cómo distribuir la producción? Para semilla; para uso de la explotación, para consumo del mercado, en tal caso tener en cuenta a los principales canales de

comercialización y la manera más efectiva para vender los productos generados en la empresa.

Como mantener la producción a través del tiempo? Este interrogante se relaciona directamente con uno de los objetivos básicos de la Administración anotados, de buscar una adecuada utilización y combinación de los recursos no únicamente en un ciclo de producción aislado, sino con un criterio dirigido hacia largo plazo, la utilización adecuada del suelo, empleando normas de control de erosión, renovar maquinaria y equipo, actualizar las variedades de semillas, actualizar los análisis de suelo, para recomendación de uso de fertilizantes, etc.; son algunos ejemplos de cómo pensar para mantener la producción a través del tiempo.

2.4.1.3.3.- EL PROCEDIMIENTO DE MANEJO

En el proceso para la toma de decisiones y la posterior ejecución de las mismas, se considera que el procedimiento- de manejo se divide en 2 fases principales:

2.4.1.3.4.- EI PLANEAMIENTO Y LA EJECUCIÓN.

Esta secuencia está de acuerdo con el llamado Método Científico para conocer y resolver un problema.

Las políticas, planes, programas, decisiones y las acciones son aspectos estrechamente ligados al proceso de manejo.

Los cuatro (4) primeros elementos comprenden la fase de la planificación del proceso de administración. Los restantes comprenden el proceso de ejecución.

Planificar, tomar decisiones, poner en práctica estas decisiones y aceptar la responsabilidad de ellas son los cuatro deberes principales del productor u operador. Los principios, los hechos, la imaginación y el análisis son

necesarios para tomar decisiones acertadas. En el momento en que la acción toma lugar, el proceso y sus elementos, pueden describirse como el acto de decisión.

2.4.1.3.5.- FASE DE PLANEAMIENTO

Identificación del problema

La identificación del problema es considerada generalmente como la primera etapa de proceso de manejo. Un problema surge para el administrador cuando se sospecha que en una situación dada no es posible establecer claramente "que puede ser" y "que debe ser", lo que conduce al administrador a establecer un objetivo que representa lo que se concibe como el compromiso o acción más satisfactorio o ideal.

El administrador debe conocer los problemas que afronta y si es posible clasificarlas según su importancia. Con el fin de facilitar esta clasificación, se incorpora una agrupación de los problemas de manejo.

2.4.1.3.6.- OBSERVACIÓN Y COLECCIÓN DE DATOS

Los hechos recogidos pueden conducir a encontrar el problema de una primera instancia o a buscar otros hechos hasta que se logre identificar los problemas.

El administrador debe ser cuidadoso y selectivo en la elección de los hechos.

En una empresa en donde existe el problema de un bajo ingreso, deberá examinar los recursos de que dispone, las varias posibilidades técnicas para el uso de ellos, la situación y características del mercado y la combinación de los recursos que produzca un uso más satisfactorio de los mismos.

2.4.1.3.7.- IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

Esta fase consiste en el análisis de la información recolectada anteriormente y en la determinación de diversas alternativas o líneas de acción que tratan de dar solución al problema planteado.

En el caso de la finca, algunas alternativas para aumentar los actuales ingresos del agricultor podrían ser: introducir mejores variedades de cultivo, mecanización de la producción, diversificación o especialización en la finca, etc.

Una alternativa, por lo general útil, es continuar sin mucho cambio en relación con el pasado. Este plan puede tomarse como un plan base para que sirva de comparación con otros planes.

2.4.1.3.8.- EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

En presencia de las alternativas planteadas, se debe hacer ahora las consideraciones del caso para determinar la factibilidad y aplicabilidad de cada una de ellas.

Se trata de encontrar la solución más apropiada de acuerdo con el fin que se persigue, la que mejor se adapte a las condiciones del agricultor o a las características generales del problema, la que mejores perspectivas ofrezca en cuanto a reducción de costos y minimización de riesgos, así como la posibilidad de realizarlos.

En este proceso de evaluación de alternativas son de gran ayuda las técnicas de planificación (presupuesto parcial, presupuesto total, programación lineal).

Los elementos para evaluar las alternativas de manejo en una finca son la lógica y el estudio de los resultados obtenidos, complementados por el conocimiento de las experiencias del pasado.

2.4.1.4.1.- FASE DE EJECUCIÓN

2.4.1.4.1.1- SELECCIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS

De acuerdo con la evaluación hecha anteriormente, se hace necesario seleccionar la alternativa más apropiada o la combinación de alternativas que se adapte a las condiciones específicas del agricultor.

Es en este punto en donde propiamente se toma la decisión y donde entra en juego el criterio de la persona, auxiliado por las técnicas económicas y sociales que le dan el enfoque integral a su selección.

2.4.1.4.1.2- ACTUACIÓN SEGÚN LA SELECCIÓN

Si la selección hecha pertenece al paquete político (factores externos), plan general o programa, el administrador tendrá que revisar varias veces la fase analítica, a fin de encontrar los detalles de la acción que se desprende de la decisión tomada.

Si la selección está bien determinada y se especifica, la próxima etapa es la ejecución de la acción necesaria a fin de realizar la decisión. En las empresas de tipo familiar, la ejecución de la acción puede consistir solamente en instrucciones a los miembros de su familia; en cambio, en las empresas complejas, las funciones analíticas, ejecutivas y de acción deben asignarse a diferentes individuos, de tal manera que se requieren comunicaciones y ordenes escritas de todas las acciones contempladas en los planes.

2.4.1.4.1.3- MEDIDAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Periódicamente se deben hacer evaluaciones sobre los resultados que se están obteniendo con la realización de la alternativa seleccionada, a fin de ver si en

realidad permite llegar a los objetivos planteados y si vale la pena continuar con ella, o más bien hacer cambios en su aplicación.

2.4.1.4.1.4- ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD

El administrador que quiera llevar a cabo un programa debe ser capaz de aceptar los resultados que su decisión origine, cualquiera que sea: pérdidas o ganancias.

Uno de los factores de éxito en la administración es el recibir los resultados con el criterio de continuar mejorando el sistema de organización si se nota que es bueno; o, en caso contrario, encontrar las causas del fracaso y corregir hasta donde se pueda.

2.4.1.4.1.5- RESUMEN DEL PROCESO SECUENCIAL PARA TOMAR DECISIONES

El proceso teórico para tomar decisiones sirve de marco adecuado para señalar el procedimiento general utilizado para la planificación de empresas agropecuarias, y así mismo, permite hacer notar la importancia de cada una de las partes constitutivas del complejo que comprende la administración rural.

2.4.1.4.1.6- LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN APLICADOS A LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

El desarrollo del sector agrario está generando nuevos tipos de empresa que tienen un mayor volumen de negocio y de hectáreas y por consiguiente, su organización tiende a ser más compleja. Por esta razón, el estudio de la Administración de Empresas adquiere gran relieve ya que las condiciones actuales hacen necesarias la aplicación de principios y métodos similares a la de empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura en la aplicación de estos principios.

2.4.1.4.1.- LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración en general tiene varios principios o funciones básicas cuya ejecución es plenamente aplicable en las empresas agropecuarias.

Se pretende que todo proyecto que vaya a llevarse a cabo en una U.P.A. siga un plan establecido que indique los fines que se persiguen, los medios a través de los cuales se piensa alcanzar estos objetivos, los recursos que se dispone y los sistemas de evaluación y corrección que se vayan a hacer.

Algunos tratadistas identifican las funciones como el proceso de "planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar". Otros incorporan nuevos elementos como "la dirección, coordinación y comunicación". Los apuntes presentes analizan estas funciones prácticas inmediatas.

2.4.1.4.1.1.- LA PREVISIÓN (DIAGNÓSTICO)

(De prever: ver anticipadamente). Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para el planeamiento. Por eso se dice que la previsión responde a la pregunta: Qué puede hacerse? Señalamos que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que a priori consideramos el más adecuado o sea lo que se llama "la falacia del único camino"

2.4.1.4.1.2.- PLANIFICACIÓN

La planificación podría definirse-como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desea. Se acepta que la planificación, es una metodología para la toma de decisiones. Como la decisión envuelve la selección entre dos o más alternativas, se podría agregar

que la planificación es una metodología para la selección de alternativas.

Toda planificación implica dos campos de acción: 1) el de los objetivos y las metas; 2) el de los medios o instrumentos más adecuados para alcanzar los objetivos. Para que la planificación cumpla con ellos debe ser operativa y no solo teórica.

El agricultor debe planificar su unidad de producción para obtener los cultivos o la combinación de ellos que le brinden mayores beneficios, al tiempo que mantiene las condiciones físicas y naturales de la finca y procura el bienestar social de quienes participan en la empresa.

2.4.1.4.1.3.- ORGANIZACIÓN

La palabra organización se ha usado para denotar: el proceso de agrupar y arreglar diversas partes mutuamente dependientes, con el fin de formar un todo.

El objetivo de la organización es obtener para una actividad o un grupo de actividades, los mejores resultados económicos y sociales.

La organización concede gran importancia a tres elementos: el hombre, el trabajo, incluyendo las labores intelectuales y manuales y el lugar de trabajo, que en este caso es el campo.

2.4.1.4.1.4.- AGRUPACIÓN DE RECURSOS (Integración)

Aquí se trata no solo de obtener todos los recursos que son necesarios para la operación de la empresa, sino que se incluye también la agrupación o reunión de los factores externos. Dentro de los factores externos (intangibles) son importantes: el marco legal dentro del cual debe funcionar la empresa; en segundo lugar, es necesario considerar los recursos económicos, o sea, las relaciones con las instituciones crediticias o financieras, las cuales proveen el capital de inversión y de operación de la empresa; en tercer lugar, hay un grupo que se podría

caracterizar como institucional y social que vincula a la empresa con organismos e instituciones que en una u otra forma afectan la marcha de la empresa: asistencia técnica, mercados, transporte, etc.

2.4.1.4.1.5.- DIRECCIÓN (Ejecución)

Se ha definido la dirección como "la actividad de mando entendida como guía de hombres que da lugar primariamente a un flujo de comunicaciones".

Consiste en tener la autoridad y los conocimientos prácticos para hacer que la empresa marche normalmente, tener la capacidad para resolver los problemas que se presentan en un momento dado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se tome.

En resumen, es guiar y conducir las operaciones cotidianas.

- Involucra en el significado de dirección, impartir instrucciones, motivar a los encargados de ejecutarlas, coordinar las actividades y establecer relaciones entre ejecutivos y empleados.

Dentro del concepto de empresas agropecuarias de gran escala, el criterio de dirección es única. Ya no es solamente el propietario quien toma las decisiones y ejerce la actividad de mando, sino que existe una dirección descentralizada de acuerdo con la estructura orgánica de cada empresa. En las cooperativas agropecuarias la existencia de los consejos de administración y comités especializados tienen por objeto dar mayor participación al campesino en el proceso de decisiones y de gestión de la empresa.

2.4.1.4.1.6.- CONTROL; (Evaluar)

Esta función consiste en verificar si el resultado de las operaciones se ajusta a los planes y a las instrucciones dadas. Es la confrontación entre lo que se ha elaborado y lo que se ha planificado o previsto.

El objetivo central del control es encontrar donde están los errores o puntos, débiles de la ejecución a fin de corregirlos. (ESTRELLA, 1987)

2.4.1.2.2.- LA PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Aspectos generales e importancia de la planificación:

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o

lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Planificación. Definición.

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (STONER, 1998).

Clases de planificación y Características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión

de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las

diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según (WEICHRICH, 1998) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (JIMÉNEZ, 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.

Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.

Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Pasos del proceso de planificación.

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (CORTÉZ, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Planificación y niveles gerenciales:

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la

planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

2.4.1.2.2.1.- RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL.

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos.

Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

Fase de planificación. Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste. Una planificación detallada da consistencia al proyecto y evita sorpresas que nunca son bien recibidas.

Fase de ejecución. Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate.

Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia.

Fase de entrega o puesta en marcha. Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas.

Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

Fase de iniciación. Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución. Las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase

que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada. Una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de planificación, algunas personas tienden a menospreciar, deseosas por querer ver resultados excesivamente pronto.

Fase de control. Monitorización del trabajo elaborado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Cuando se abordan proyectos grandes y complejos, la consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las etapas pertinentes con ayuda de los medios materiales y humanos requeridos en cada momento. La concepción de las fases que han de ejecutarse, el orden de encadenamiento lógico de las mismas y la estimación de la naturaleza y cantidad de recursos a emplear en cada momento, precisan de un conocimiento profundo de las tecnologías que concurren en el proyecto y de una experiencia que permita prever y superar las dificultades que en la práctica suelen aparecer.

A continuación se presentan las distintas etapas en el desarrollo de una Planificación:

ETAPA 1 El "promotor" expone sus necesidades y el deseo de resolver el problema por medios informáticos. Se crea un primer documento breve que recoge el anteproyecto y es aprobado por la dirección o el comité correspondiente.

ETAPA 2 El estudio de oportunidad concreta los objetivos y resultado a aportar por el proyecto, los plazos y costes previstos y los medios a emplear.

ETAPA 3 El jefe de proyecto define, ya en detalle, con el apoyo de los técnicos de su equipo, el contenido del proyecto, su análisis funcional, las cargas de trabajo previstas y la metodología a desarrollar.

ETAPA 4 A partir del análisis funcional se determinan en forma definitiva los volúmenes, cargas de trabajo, calendario y medios a utilizar, dando lugar al contrato formal entre cliente, usuarios e informáticos, frecuentemente conocido con el nombre de cuaderno de cargas o, más concretamente, "pliego de especificaciones".

ETAPA 5 Los técnicos realizan el análisis orgánico y las especificaciones para programación.

ETAPA 6 Se realiza la programación de la aplicación y las pruebas para programación.

ETAPA 7 Al resultar satisfactorias las pruebas se realiza la recepción provisional, dando lugar a los manuales de usuario y de explotación.

ETAPA 8 La puesta en marcha de la aplicación es una fase delicada que requiere una estricta vigilancia hasta comprobar su correcto funcionamiento. A continuación se realiza un balance de los resultados del proyecto.

ETAPA 9 Después de varios meses de funcionamiento de la aplicación se debe realizar un balance que permita apreciar los beneficios que realmente ha producido a la empresa.

ETAPA 10 Transcurridos uno o dos años, debe efectuarse una auditoria de la aplicación que permita comprobar si sigue siendo adecuada o si es necesario introducir modificaciones.

Desde el punto de vista de la metodología de gestión de proyectos, también pueden identificarse varias fases que generalmente deberán darse en todo tipo de proyectos:

- Decisión de acometer el proyecto.
- Nombramiento del jefe de proyecto.
- Negociación de objetivos.
- Preparación.
- Ejecución.
- Información.
- Control.
- Por qué es importante.

Hoy en día, las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hardware), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información.

Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran, principalmente los Directores de Comunicación, deben saber utilizarla y la cultura empresaria debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

En la Venezuela de hoy parece más que necesario instrumentar este tipo de metodologías. Ciertamente no son muchas las empresas o consultoras que se dedican a estos temas o que cuentan con los profesionales preparados para tales fines. Pero como dice el dicho "una imagen vale más que mil disculpas" por lo tanto cuidarla se torna imprescindible, claro que no solo para la imagen sino también para los negocios.

Por otra parte, es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

Para terminar no hay que olvidar que la calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que coadyuvan a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los hombres del mañana.

Conclusión:

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas.

La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados.

Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

¿Qué se entiende por Planeación?

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno (VALDEZ, 2003)

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.
- Para Thompson y Strickland (THOMPSON, 2008), los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de

hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.

Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño.

La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.

Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

2.4.1.2.2.2.- FASES DE LA PLANIFICACIÓN.

La planificación como todo proceso, consta de una serie de etapas que la configuran. Generalmente se aceptan las siguientes fases del proceso.

1.- Identificación del problema.

El proceso de planificación se inicia con la constancia de la necesidad de hacerlo. Debe de haber un hecho, unos signos, unos presentimientos que hagan surgir en el directivo el convencimiento de que la planificación mejorará su situación. En esta fase se apreciará el futuro político, económico, tecnológico; se definirá la misión de la empresa; se anticipará el papel de la empresa en el medio en que se mueve o se moverá; se llevarán a cabo los trabajos de previsión; y se derivarán de los correspondientes estudios internos y externos, las oportunidades, las amenazas, y los puntos fuertes y débiles. Es una etapa de recogida de información, con determinación de los problemas y sus causas (problema de rotación de personal, problema de excesivo coste de producción).

2.- Especificación de objetivos.

Fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla. Tales objetivos deberán presentar una desagregación jerarquizada y que expresen sus deseos en cuestiones como cuota de mercado, rentabilidad o ventas para el horizonte temporal de la planificación. Los objetivos deberán establecerse de forma que sean comprensibles, que estén acordes con los recursos existentes, y que permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis externo-interno de la empresa.

3.- Determinación de premisas.

Requiere explicitar las premisas, suposiciones consistentes, para realizar los pronósticos del futuro, fijar las políticas clave y desarrollar los planes de la empresa. En relación a los pronósticos, la aproximación y determinación a los futuros escenarios en los que se prevea va a estar situada la empresa no debe significar un análisis exhaustivo, sino de aquellas variables más significativas para el problema abordado.

Respecto de las políticas y planes, habrá que identificar parámetros y condiciones límite o las restricciones determinantes de las posibles soluciones de los problemas (aspectos importantes: volumen de ventas, tamaño del mercado,

cambios en las regulaciones comerciales, los gustos futuros de los clientes y consumidores o las evoluciones tecnológicas).

4.- Formulación de planes viables (cursos de acción alternativos).

En esta fase, la más creativa, se investigan y determinan los posibles planes alternativos. Los criterios de eficiencia y efectividad llevarán a que el número de alternativas presentado no sea ni demasiado pequeño ni excesivamente grande. Se puede utilizar la inteligencia artificial, particularmente sistemas expertos en la toma de decisiones.

5.- Evaluación de alternativas.

Consiste en valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior.

Expresables en términos cuantitativos, considerarán los inconvenientes y las ventajas incorporadas, costes, ingresos, rendimientos, riesgos, posibilidades y oportunidad de realización, sinergias, etc., de manera que sea posible llegar a un determinado orden jerárquico que posibilite la elección de una de ellas.

6.- Elección de la mejor.

Es la fase en que se toma la decisión sobre el curso de acción a ejecutar. Precisamente en ella pueden entrar en acción consideraciones de tipo político, poder, contrarias a la rigurosidad del análisis desarrollado y que alteren la racionalidad de la jerarquía establecida.

7.- Especificación y asignación definitiva de objetivos y Formulación de planes derivados o complementarios.

Los objetivos quedan especificados definitivamente y se fijan los planes necesarios para desarrollar el plan básico.

8.- Presupuestación.

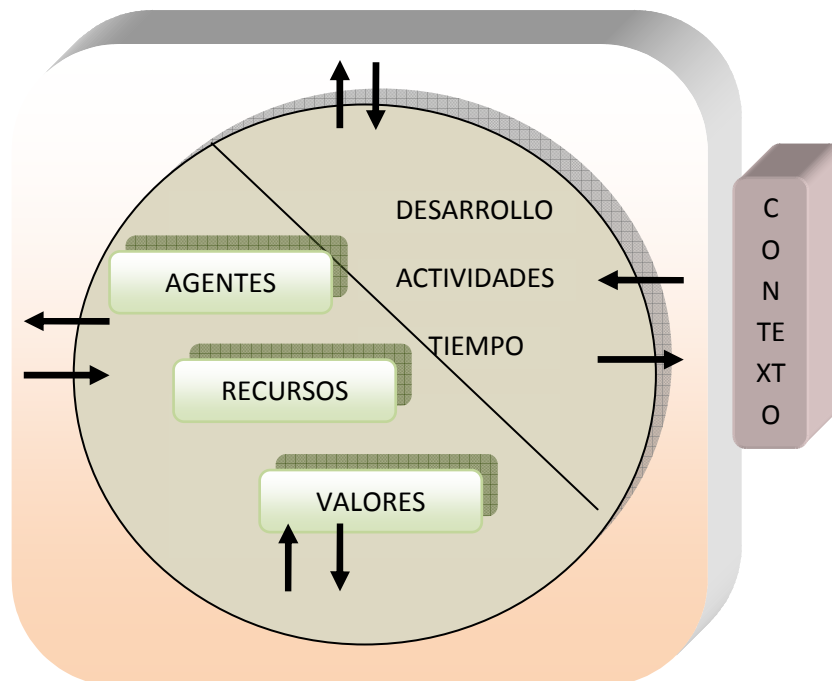
Constituye la fase final, convirtiéndose todos los planes en números. Serán la expresión numérica de los resultados esperados. (THOMPSON, 2008)

2.4.1.2.3.- LAS ORGANIZACIONES

“Es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”, la gestión de una organización tiene una enorme importancia; para entenderla, se debe estudiar formalmente las organizaciones, su gente, sus procesos y su estructura.

En el gráfico No 4 que a continuación se presenta, se observa que todas las organizaciones están en un contexto el cual incide en forma directa en los individuos y grupos estructurados afectando al alcance de objetivos, metas y desarrollo de actividades así como el tiempo que éstas necesitan para su realización; pese a que las organizaciones tienen agentes internos de cambio, recursos y valores siempre será un proceso de afección mutua.

Gráfico No 4



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; *Introducción a la Teoría de la Administración.*

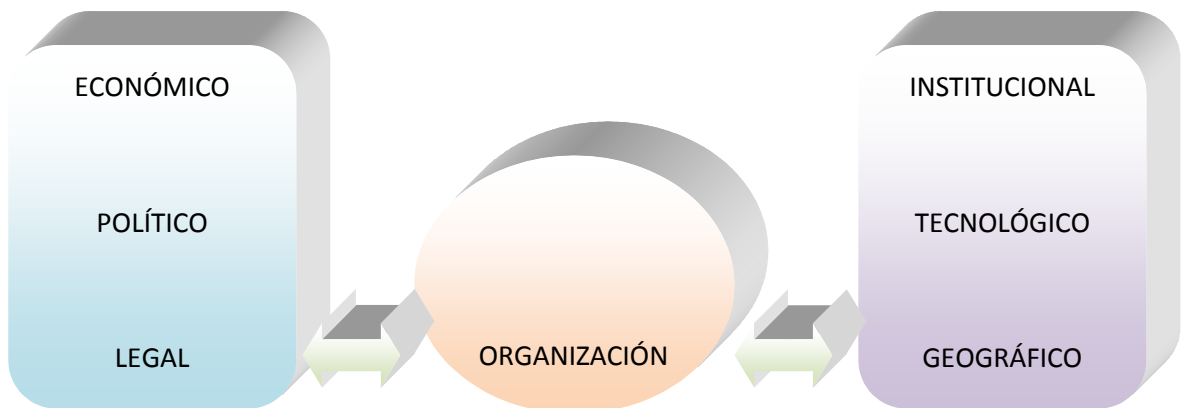
ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.3.1.- EL CONTEXTO

Las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididos por éste.

En el gráfico No 5 se puede observar claramente que existen varios factores externos que están presentes en el contexto organizacional y que se deben tomar en cuenta dentro de una organización, así se puede citar: lo económico, político, legal, sociocultural y educacional; sin dejar de lado el contexto interno conformado por lo institucional, tecnológico, ubicación, protección ambiental y crecimiento, ya que estos están relacionados directamente e influyen en el desarrollo institucional.

Gráfico No 5



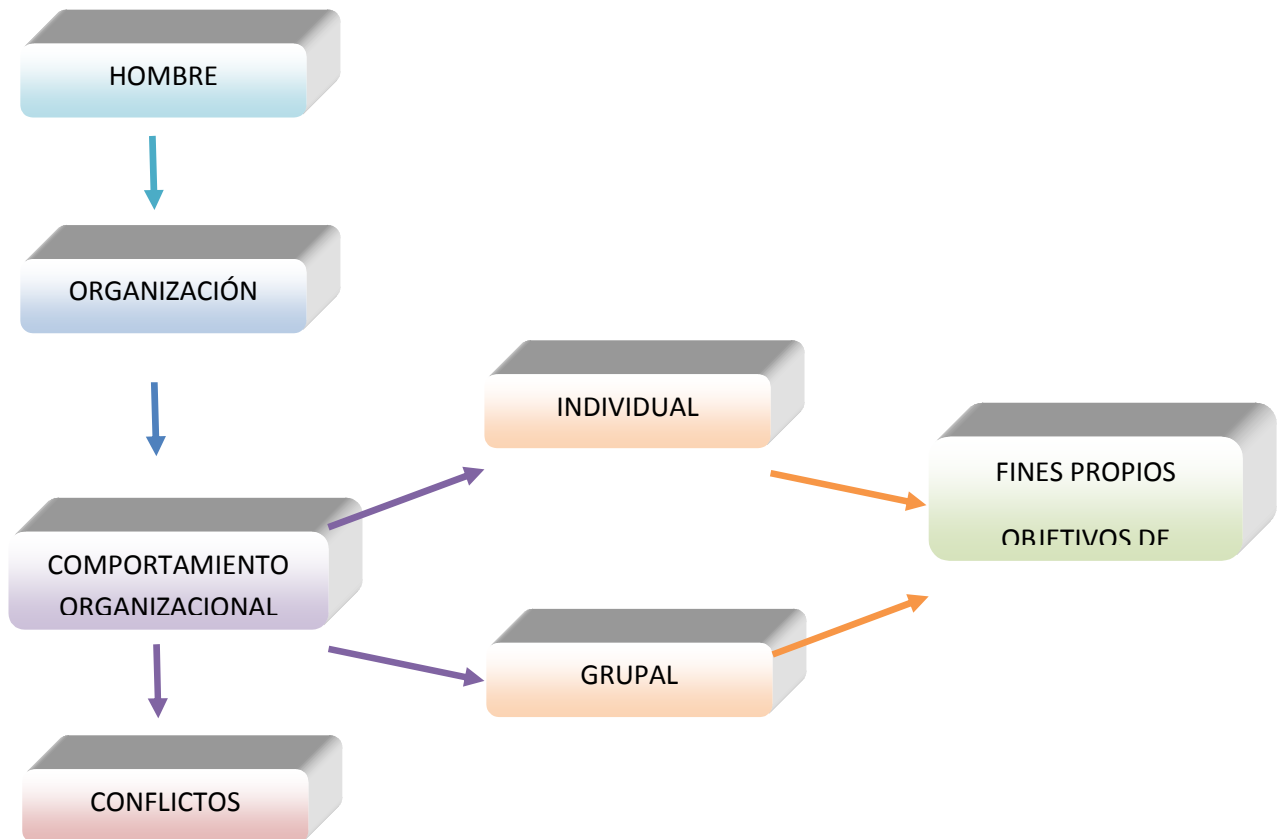
FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; *Administración, Contexto de las Organizaciones.*

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Las organizaciones son campos de estudios que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza, además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias. El ser humano adquiere un rol relevante en la organización. De allí la

importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, al análisis de su accionar dentro de ella.

Gráfico No 6



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto: La Organización y las personas.

ELABORADO POR: Ramiro Mora

En la Figura anterior se puede mirar que las personas son la parte más esencial de una organización, ya que son quienes generan el comportamiento organizacional, es decir, forman un proceso de crecimiento, trabajando y solucionando permanentemente conflictos, ya sea en una forma individual o

grupal pero siempre buscando el alcance de intereses organizacionales y propios, es claro, crecen las personas, crece la organización.

2.4.1.2.3.2.- TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Las organizaciones se dividen de acuerdo con:

- ❖ Su fines
- ❖ Su formalidad
- ❖ Su grado de centralización

2.4.1.2.3.2.1.- Según sus Fines

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

2.4.1.2.3.2.1.1.- Organizaciones con Fines de Lucro

“Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas” (CHIAVENATO I. , 2004)

2.4.1.2.3.2.1.2.- Organizaciones sin Fines de Lucro

“Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los

servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otros”

2.4.1.2.3.2.2.- Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

2.4.1.2.3.2.2.1.- Organizaciones Formales

“Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo” (HITT Michael, 2006)

Según Idalberto Chiavenato, “la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”

Las organizaciones formales, tienen uno o más de los siguientes tipos de organización:

“Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son

estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa (staff).

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea - staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.”

2.4.1.2.3.2.2.- Organizaciones Informales

“Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”

Según Hitt, Black y Porter, “aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización”

2.4.1.2.3.2.3.- Según su Grado de Centralización

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega, se dividen en:

2.4.1.2.3.2.3.1.- Organizaciones Centralizadas

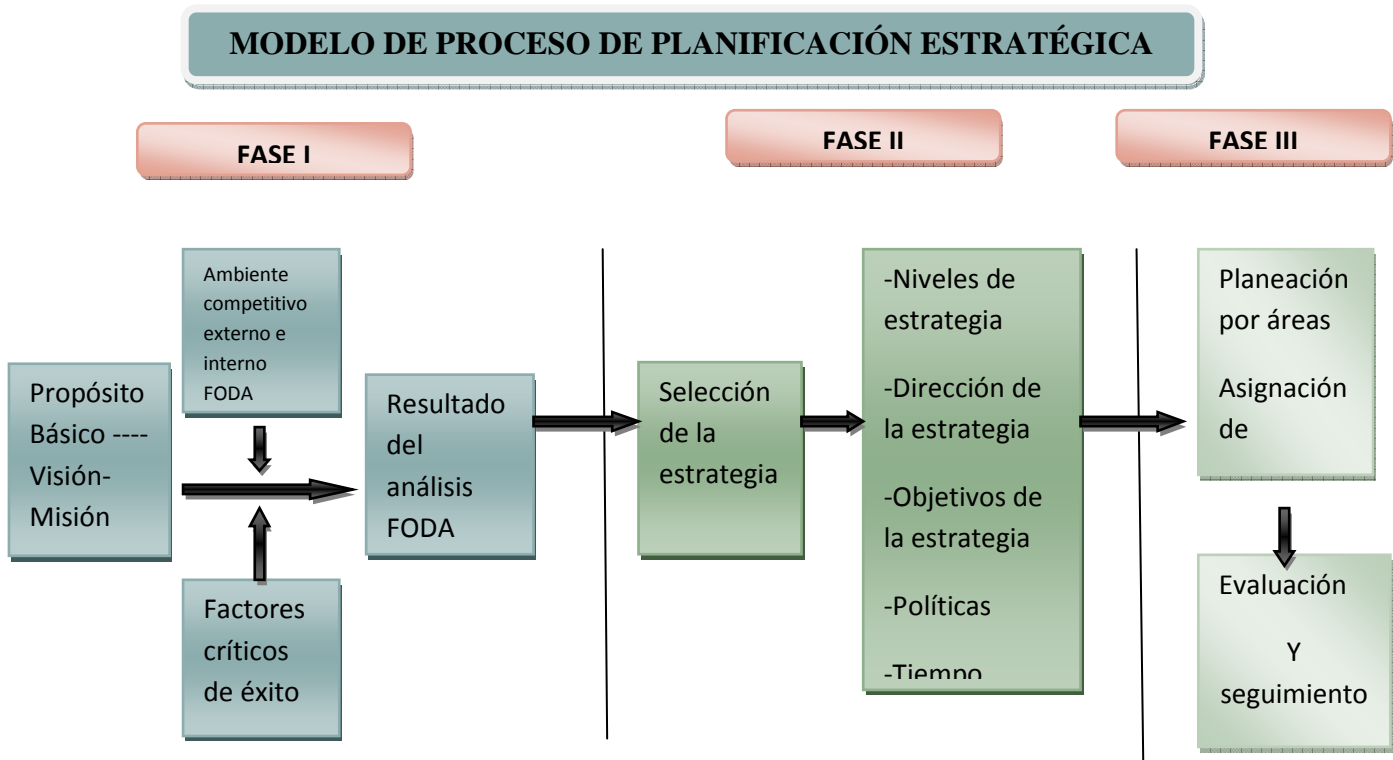
En una organización centralizada, “la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Como por ejemplo dependencias gubernamentales, ejércitos, el servicio postal, misterios entre otros”

2.4.1.2.3.2.3.2.- Organizaciones Descentralizadas

En una organización descentralizada, “la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles; las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad”

2.4.1.2.1.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N° 7



FUENTE: ESTRELLA Jaime, Modelo de Proceso de Planificación estratégica

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Es necesario indicar que no existe un sistema de planeación que cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, ya que es un factor principal en la realización de la dirección.

La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998).

“Hoy en día la planeación estratégica logra el éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, por más eficiente que pueda ser una empresa internamente” (STEINER, 1991).

Es recomendable que la elaboración del plan estratégico de la entidad participen todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico, ya que en la mayoría de empresas es elaborado sólo con la intervención del equipo de la gerencia o quienes conforman el cuerpo directivo.

La decisión de permitir la participación de todo el personal facilita además que el documento de planeamiento no se quede en el papel y se convierta en la cultura de cada uno de los integrantes de la organización y que además perdure en el tiempo. Se debe puntualizar que dicho documento tiene que estar en permanente actualización y ajuste.

Planeación Estratégica.

Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.4.1.2.4.1.- PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Etapa filosófica.- En esta etapa se determina cual es la visión, misión de la empresa así como sus valores y políticas generales.

2.4.1.2.4.1.1.- Visión

Según (FIERRO, 1997) manifiesta, “La visión es el sueño de los líderes de la empresa en un futuro”.

Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto a dónde la persona o empresa aspira llegar en un período de tiempo determinado. Es decir ¿a dónde queremos llegar? o ¿dónde queremos estar?, partiendo siempre de la pregunta: ¿dónde estamos.? La visión es el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano, por ello la importancia de estructurarla con el aporte de todos

2.4.1.2.4.1.2- Misión

Es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente, sus empleados. Se supone que estos estarán más motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en la compañía en la que trabajan. (SALGUEIRO, 1998)

Es una declaración más amplia de la visión, es decir ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o la responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

La misión debe contener los elementos que configuran los nuevos productos, nuevos mercados y lo que se propone tanto para empleados como para asociados.

Tabla No 1

DENOMINACION	PLAZO	DEPENDE DE	CARACTERISTICAS	Columna1
Misiones	Continuadas	Alta gerencia	Filosóficas	No medibles
	Constantes		Cuantitativas	
			Generales	
Objetivos estratégicos			Cualitativos	
Objetivos Generales	Largo Plazo	Alta Gerencia		Medibles
Objetivos globales			Cuantitativos	
Objetivos corporativos	Medio Plazo	Gerencia		No medibles
Objetivos a largo Plazo			Más Específicos	
Objetivos				
Objtvs. Operativos		Gerencia Operativa	Cuantitativos	
Objtvs. Funcionales	Corto Plazo	Gerencia Funcional		Medibles
Objtvs. Operacionales		Sugerencias	Específicos	
Objtvs. De Desempeño.		Jefaturas		
		Mandos		

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.99 Características de la misión y visión

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.4.1.3.- ETAPA ANALÍTICA

Es la etapa mediante la cual se analiza la situación de la organización tanto interna como externamente, definiendo las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas, tanto internas como del entorno exterior, también suele aconsejarse el análisis de la competencia y se apoya en la realización de la matriz FODA.

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos

Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés).

2.4.1.2.4.1.4.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Con la finalidad de realizar el análisis externo que permitirá identificar las oportunidades y amenazas, se debe realizar un análisis de las fuerzas externas claves, las cuales según (DAVID, 2003) son: “fuerzas económicas; fuerzas sociales; culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas de la competencia”.

Fuerzas económicas.- Se puede considerar las siguientes variables económicas para su análisis y su influencia en la cooperativa:

Cambio de economía, disponibilidad créditos, nivel de ingreso, tasas de interés, tasas de inflación, economías de escala, patrones de consumo, desempleo, demanda de bienes y servicios, políticas fiscales, impuestos, políticas de países en la región y en el mundo, importaciones y exportaciones.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Los cambios que se presentan en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, afectan a los servicios que presta una institución por lo que se debe analizar las siguientes variables principales:

Grupos de Interés, ingreso per cápita, ubicación, actitudes hacia negocio, estilos de vida, confianza en gobierno, hábitos de compra, nivel de escolaridad, actitud ante la calidad, programas sociales, actitudes religiosas, responsabilidad social, demográficos, cambios en población, gustos regionales, profesionales, cuidado del medio ambiente, conformación familiar.

Fuerzas políticas gubernamentales y legales.- Al ser los gobiernos los reguladores y las instituciones están bajo un marco legal, es importante considerar esta fuerza y se debe analizar las siguientes variables:

Regulación y desregulación gubernamental, exenciones, presencia política, leyes sobre empleo, subsidios gobierno, leyes y reglamentos que afectan al sector, cambios en política fiscal y monetaria gobierno, condiciones políticas otros países, leyes locales, departamentales, nacionales, elecciones.

Fuerzas tecnológicas.- Los cambios y avances tecnológicos influyen en este tipo de organizaciones por lo que entre las principales variables se debe analizar las siguientes:

Tecnología en la empresa, tecnologías externas, evolución de las tecnologías, inversiones en tecnología, comparativo con competencia, actividades de la empresa, estructura de costos vs. valor agregado, requisitos de inversión, aplicaciones de la tecnología, evolución de necesidades y requisitos de clientes, recursos tecnológicos para logro de objetivos, implicaciones en la estrategia corporativa.

Fuerzas de la competencia.- Se debe realizar un análisis de la competencia, para lo cual se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que considera las siguientes cinco fuerzas:

La rivalidad entre las empresas que compiten: es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La entrada potencial de competidores nuevos: siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que lograr entrar.

El poder de negociación de los proveedores: afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

El poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: en muchas industrias, las organizaciones compiten con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

Además se debe analizar las siguientes variables:

Entrada y salida de nuevas empresas, factores clave que nos han dado resultado, clasificación ventas utilidades competencia, relación con proveedores, ¿productos o servicios sustitutos son amenaza?, fuerza de competencia, debilidad de competencia, objetivos y estrategias competencia, posible respuesta al entorno, vulnerabilidad a nuestras estrategias, vulnerabilidad nuestra, comparativo productos y servicios.

Para la evaluación interna que permitirá identificar las fortalezas y debilidades, se debe considerar:

Las fuerzas internas clave, en donde se analiza las áreas de la organización como marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada, operaciones. (DAVID, 2003).

El área de marketing.- En el que se considerará por lo menos: análisis de los clientes, compra de suministros, venta de productos/servicios, planificación de productos y servicios, políticas de precios, distribución, investigación de mercados, análisis de oportunidades, responsabilidad social.

El área de finanzas/contabilidad.- Se deberá considerar: decisión de inversión, la decisión de financiamiento, la decisión de dividendos.

El área de producción/operaciones.- Se analizará los procesos, personas, capacidades, inventarios, calidad.

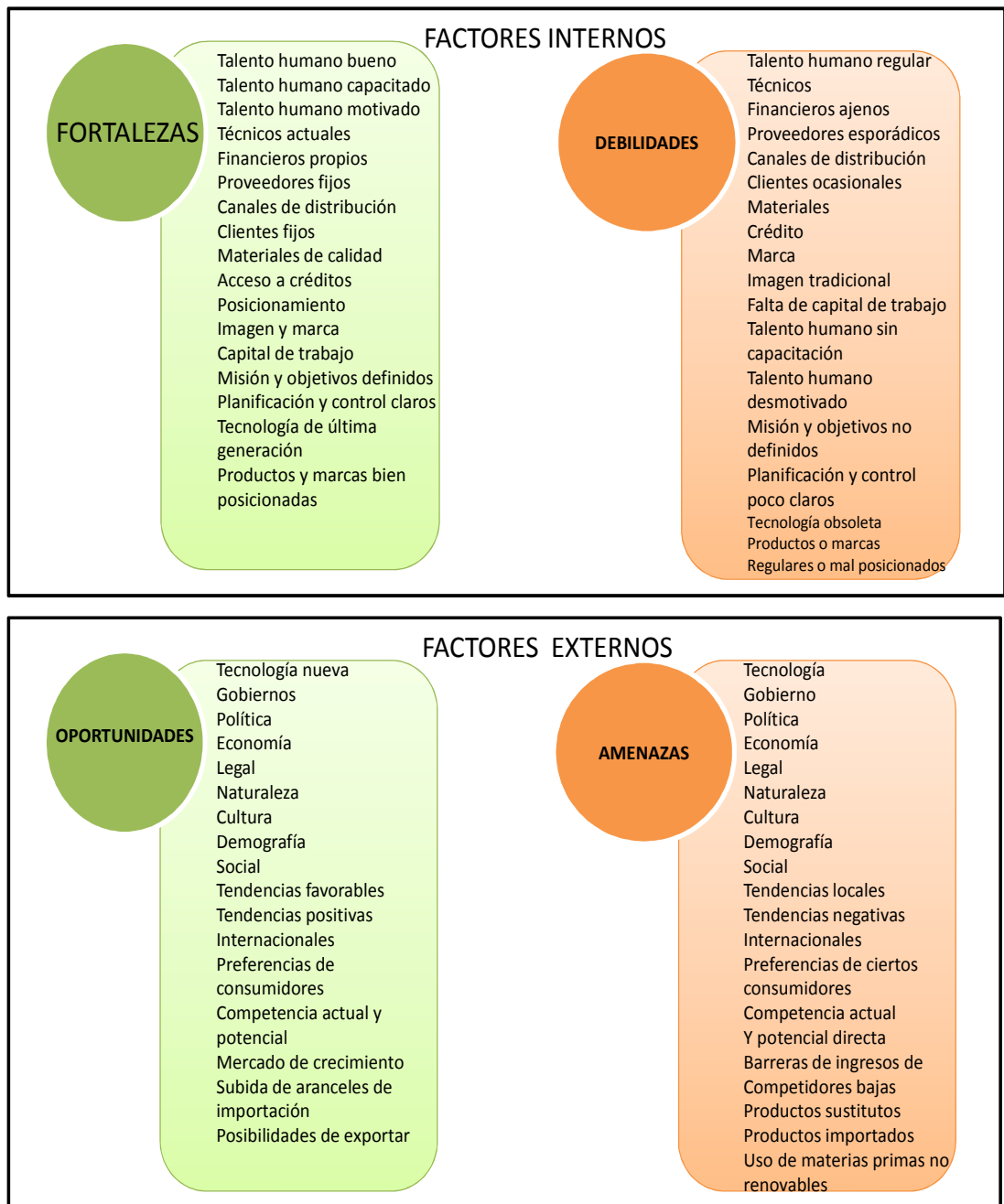
El área de investigación y desarrollo.- se debe considerar el gasto para inversión y desarrollo para poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

Una vez elaborado el análisis externo e interno se procede a la elaboración de la matriz FODA.

En el gráfico No 8 (MUNCH, 2007), que se presenta, se puede observar los diferentes factores internos y factores externos que pueden estar presentes en una organización.

Se señala los diferentes indicadores que pueden tomarse como una fortaleza o una debilidad, dependiendo del estado interno de la institución; lo mismo sucede con indicadores que pueden presentarse en los factores externos, oportunidades y amenazas, que se evalúan en base al ambiente en el cual desarrolla las actividades la entidad investigada.

Gráfico No 8



FUENTE: MUNCH, Lourdes; Consideraciones a tomarse en cuenta en matriz F.O.D.A.
ELABORADO POR: Ramiro Mora

En conclusión el FODA ayuda diagnosticar la situación actual en la que se encuentra una organización y es el punto de partida para empezar a tomar correctivos en beneficio de todos sus involucrados directos o indirectos.

ELABORADO el FODA se puede identificar los diferentes factores críticos de éxito e identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégico planteados.

2.4.1.2.4.1.5.- Etapa operativa

Se establece los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, los cuales se deben transformar en estrategias y éstas en objetivos operativos, y recursos asignados.

2.4.1.2.4.1.6.- Objetivos.

Se fijarán objetivos para hacer frente a los nuevos planteamientos de la organización, conservando propuestas a largo plazo.

El primero y más importante paso que deben dar los gerentes es determinar los pasos que quieren y pueden, es decir sus objetivos.

Establecer un objetivo es determinar y definir el resultado que queremos lograr, se habla de definir, por un objetivo si se lo limita a estar en nuestra mente, vale de poco, tiene que estar redactado en forma clara, escueta y concisa, con el menor número de palabras posibles y por escrito para que sea de real utilidad.

Según (SALGUEIRO, 1998) define: “Un objetivo es una promesa de hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un período de tiempo determinado y con costo máximo”.

Objetivos estratégicos.- considera que estos se los obtiene del análisis de la situación interna y externa de la organización, en este caso de la cooperativa y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Algunos los llaman objetivos a largo plazo, generales, globales corporativos, etc.

Dependen de la alta gerencia y se establecen en áreas que afectan el desarrollo y crecimiento de la organización, estas áreas pueden ser:

mercadeo, innovación, recursos económicos, recursos humanos, productividad.

Objetivos operativos.-Se llaman también objetivos operacionales, de desempeño, funcionales, etc.

Cabe indicar que una meta no es lo mismo que un objetivo, la meta es un sitio a donde llegar, el objetivo es llegar a un sitio de una forma determinada. Estos objetivos dependen del gerente operativo o jefes de mandos medios.

Los objetivos deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles para evitar la subjetividad del evaluador.

Se debe tener claro en no confundir un objetivo con una declaración de intención o un deseo.

Los objetivos operativos permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a través de los objetivos operativos es donde se realiza el trabajo de una institución.

En la siguiente tabla 2 se indica la característica de los objetivos estratégicos y operativos.

Tabla 2

CLASES	¿DE QUÉ CONSTAN?	PLAZO	DEPENDEN DE	CANTIDAD	¿CÓMO SON?
OBJETIVOS GENERALES GLOBALES ESTRATÉGICOS	UN RESULTADO + UNA FECHA TOPE	LARGO PLAZO	ALTA GERENCIA	POCOS	GENERALES
OBJETIVOS OPERATIVOS FUNCIONALES DESEMPEÑO	UN RESULTADO + FECHA TOPE + COSTO MÁXIMO	CORTO PLAZO	GERENTES, JEFES, MANDOS	!MUCHOS!	ESPECÍFICOS, ACUDEN AL DETALLE

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.104 Características de los objetivos estratégicos y operativos

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.2.4.1.7.- ETAPA DE CONTROL

Depende el crecimiento y desarrollo de la organización.

Este es el orden racional del proceso, pero algunos autores antepone la etapa analítica a la determinación de la misión de la empresa, lo cual puede tener su lógica, en casos que resulta difícil establecer esta última antes de analizar bien a fondo la organización. De todas formas, el proceso es igual de válido tanto en un caso como en otro y deberá de hacerse de una u otra forma según las necesidades y circunstancias.

2.4.1.2.4.2.-BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una planeación estratégica adecuada plantea algunos beneficios:

- a) Mejora sensiblemente la capacidad analítica de los ejecutivos de la empresa.

Se exige al gerente que se pregunte y se conteste preguntas claves para la organización.

Ayuda a conocer mejor las alternativas existentes y sus riesgos.

Facilita la evaluación del desempeño de la organización y de los ejecutivos en general.

- b) Ayuda a tomar mejores decisiones sobre el futuro en general.
- c) Por lo tanto facilita la identificación de los asuntos claves y sus prioridades.
- d) Ayuda a concentrar los recursos en las actividades más rentables.
- e) Mejora la comunicación horizontal y vertical.
- f) Estimula la generación de objetivos, aumentando la motivación.
- g) Favorece la integración de los empleados hacia la misión básica y sus objetivos.
- h) Ayuda a preparar planes de acción y programas. (SALGUEIRO, 1998).

Una buena metodología para identificar la estrategia que debe orientar a una organización, en este caso a una cooperativa en su actividad futura, es la matriz FODA que consiste en tomar el listado de fortalezas y debilidades que generalmente se determinan en el interior de la organización en las distintas áreas funcionales y financiero. Así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mundo exterior de la organización. Una vez elaborada la matriz FODA, se debe escoger aquellos factores fundamentales para el éxito o fracaso de la cooperativa y convertirlos en elementos claves del éxito.

Para determinar quién debe participar en la elaboración del FODA conviene en Preguntar:

- ¿Quién conoce mejor al cliente?
- ¿Quién es el verdadero dueño de servicio al cliente?
- ¿Quién conoce más de cerca los problemas y por ende las soluciones a los mismos?

- ¿A quién se debe preguntar cuáles son las FODAS? La respuesta es obvia: se debe preguntar al personal que tiene contacto directo con el cliente.

2.4.1.2.4.3.-TIPOS DE ESTRATEGIA.

Una vez concluida la matriz FODA, según (DAVID, 2003) la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son FO, DO, FA y DA, respectivamente.”

2.4.1.2.4.3.1.-La estrategia FO.

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovecharlas oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

2.4.1.2.4.3.2.-La estrategia FA.

Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tengan que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.4.1.2.4.3.3.-La estrategia DA.

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la

estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o a un cambio estructural de la misión.

2.4.1.2.4.3.4.-La estrategia DO.

Su finalidad es superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarles partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

2.4.1.2.4.3.5.-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. (DURÁN & Asociados Consultores, 2010).

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Durán (2010) indica que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

(VALDEZ, 2003), indica que para realizar un diagnóstico de la organización se requiere hacer una serie de preguntas. De nuevo encontramos que la comunicación juega un papel relevante como en este caso ¿Cuál es la tecnología de la compañía? ¿Cuál es la estructura de la firma? ¿Cuáles son sus sistemas de medición? ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos? ¿Cuál es la cultura de la empresa? Incluso teniendo la respuesta a las preguntas anteriores surgirán otras a medida que el proceso avanza como ¿Cuál es la estructura de la tarea de grupo? ¿La composición del grupo? ¿Cuáles son las normas de desempeño del grupo?

El diagnóstico comprende tres niveles, a la organización, al grupo y al trabajo individual. Es necesario establecer una relación entre aquellos que obtienen la información y los que la proporcionan y por lo tanto entre aquellos que la usan.

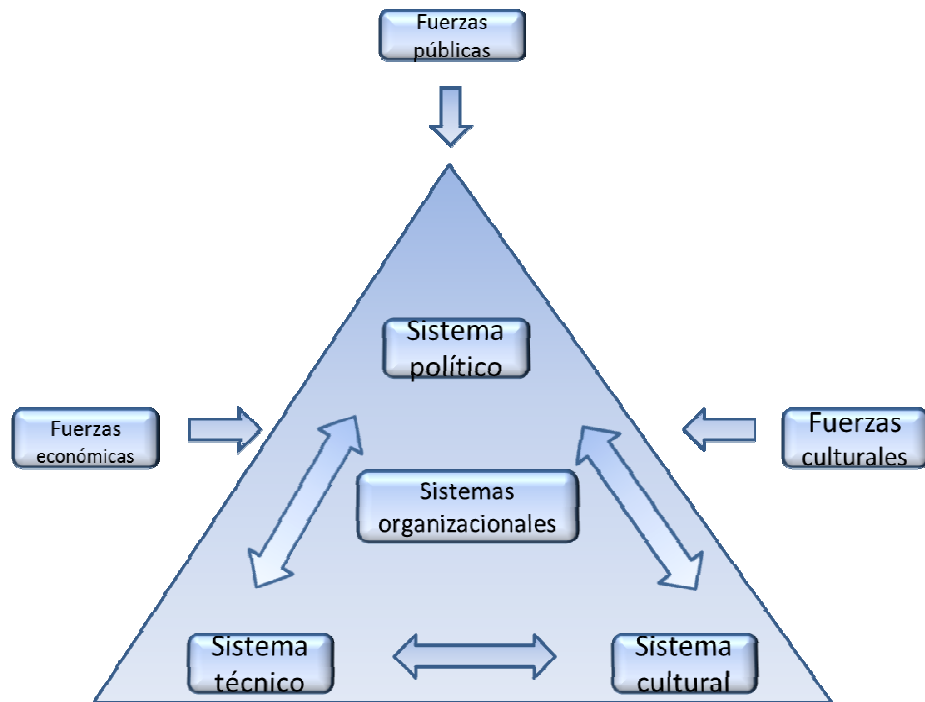
Las Teorías que se utilizan en el Desarrollo Organizacional son la Teoría X y la Y, así como la T, P, C y la Z otros enfoques como la administración por objetivos y la administración participativa. Las presunciones y valores del desarrollo organizacional utilizando las anteriores teorías comprende el hecho de que el arreglo jerárquico puede llegar a inhibir la comunicación y la cooperación debido a la inherente desigualdad entre los niveles organizacionales; además enfatiza la autoridad de conocimiento y de

competencia así como la importancia de localizar la toma de decisiones muy cerca a la fuente de información, también se enfoca en los resultados relevantes, reduciendo la papelería. En el caso de las teorías T, P, C cuyo autor es Tichy sugiere la necesidad de contar con tres perspectivas: política, técnica y cultural.

A continuación se presenta una figura en donde se integran los conceptos anteriores. Es un marco de referencia que se construye en sistemas abiertos con la planeación y la cultura corporativa y se introducen algunas dimensiones adicionales. Sugiere esto que las organizaciones enfrentan fuerzas económicas, políticas y culturales en su ambiente de tarea.

Los sistemas políticos, técnicos y culturales se interrelacionan y forman a un sistema organizacional más grande. La administración del cambio estratégico comprende el mantener a los tres sistemas balanceados o alineados frente a las presiones ambientales. Esto significa que los sistemas deben apoyarse uno a los otros y no trabajar con contra propósitos. Por ejemplo, si las fuerzas ambientales llevan a los bancos a presionar para ofrecer un amplio rango de servicios financieros, entonces las estructuras organizacionales podrían cambiar a departamentos funcionales a grupos de productos organizados alrededor de diferentes servicios. Esto requerirá los cambios correspondientes en los sistemas políticos tales como presupuestos o promociones y sistemas culturales tales como los valores o las metas para apoyar la estructura del producto. De otra forma, los tres sistemas podrán estar mal alineados y los bancos tendrán severas dificultades para implementar y tomar ventaja de la nueva estructura. Es decir, los cambios en uno de los sistemas requieren las modificaciones correspondientes en los demás si se quiere mantener el alineamiento.

Gráfico No 9



FUENTE: VALDEZ, Rosa (2006) Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales
ELABORADO POR: Ramiro Mora

Se ha observado en los datos que se han ido proporcionando, el desarrollo organizacional y el papel que juega la comunicación dentro del mismo, así como el uso de la teoría Z que es precisamente la comunicación la que permite un conocimiento más profundo y conveniente del sistema organizacional. Del mismo autor Tichy se presenta a continuación el conjunto de las tres herramientas administrativas básicas: sistemas técnicos, políticos y culturales.

En la tabla 3 se indica en forma precisa cuáles son las áreas administrativas y las herramientas administrativas convenientes para la aplicación del diagnóstico organizacional en el proceso de desarrollo organizacional.

Tabla 3

Sistema Técnico	Evaluación del ambiente	Diferenciación	Acomodo de personal a los roles
	Evaluación de la organización	Integración	Especialización del criterio de desempeño
	Definición de misión y acomodo de los recursos	Alineación de la estructura a la estrategia	Medición del desempeño
Sistema Político	Determinación de los que influyen en la misión y la estrategia	Distribución de poder	Administración de la política de sucesión
	Administración de la conducta de coalición	Balace de poder a través de los roles de grupo	Diseño y administración del sistema de recompensas
	Alrededor de decisiones		Administración de la política de evaluación
Sistema Cultural	Administración de la influencia de valores y filosofía sobre la misión y la estrategia	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura
	Desarrollo de la cultura alineada con la misión y la estrategia	Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles	Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles
		Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa	Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa

FUENTE: VALDEZ, Rosa; Administración y Gerencia (2003), Áreas y herramientas administrativas para el diagnóstico organizacional

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Se reconoce que al utilizar las herramientas del cambio estratégico los ejecutivos deben reconocer que se maneja en un estilo (rompecabezas en zigzag), con las diferentes partes necesitando alinearse unas con otras. No se trata de estructuras estáticas, sino que representan un proceso dinámico que requiere atención continua y ajuste, a la vez son parcialmente independientes. Los cambios en una celdilla no requieren precisamente cambios iguales en las otras. Esto significa que los sistemas técnicos, políticos y culturales no tienen que acomodarse perfectamente. Una organización efectiva posee un acomodamiento razonable o una congruencia entre las diferentes partes

Se conocen los ingredientes para llevar a cabo una administración conveniente, se pueden además tener algunos modelos de comportamiento organizacional y tomarse las decisiones de participación.

2.4.1.2.4.3.5.1-ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

2.4.1.2.4.3.5.1.1.- Generación de información.

La cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema. (DURÁN & Asociados Consultores, 2010).

2.4.1.2.4.3.5.1.2.- Organización de la información

En donde es necesario considerar tres aspectos claves:

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

2.4.1.2.4.3.5.1.3.- Análisis e interpretación de la información.

Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.4.1.2.4.3.5.2.-PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Duran (2010), menciona que se divide el diagnóstico organizacional en dos perspectivas principales, funcional y cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas, son complementarias entre sí y dan origen a dos clases de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

2.4.1.2.4.3.5.2.1.- Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los distintos canales de comunicación.
- Evaluar sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y en el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Según Duran (2010), dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

2.4.1.2.4.3.5.2.2.- Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más

manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de simpatía. Esta implica

el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

2.4.1.2.4.3.6.- IDENTIFICAR ALTERNATIVAS:

2.4.1.2.4.3.6.1.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada. Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

1. Pasos del análisis de alternativas:

1. Identificar diferentes conjuntos de objetivos (escalones medios-fin) que pudieran ser estrategias potenciales de un proyecto
2. Eliminar los objetivos que no son éticamente deseables o políticamente factibles, o aquellos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o el área.
3. Evaluar las alternativas respecto de los recursos disponibles, la viabilidad política, los intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora prevista y de las fuentes de financiamiento.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerado,- económico (TIR, Costo-beneficio, costo efectividad para cada alternativa), financiero (si el ente ejecutor tiene fondos nacionales de contrapartida para el proyecto), social (implicancias para los grupos afectados), ambiental, etc.
5. Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más apropiada para ser la del proyecto

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

2.4.1.2.4.3.7.- COMPARAR LAS ALTERNATIVAS A LA LUZ DE LOS OBJETIVOS

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero quizá impone un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otro puede parecer menos rentable, pero se corren menos riesgos; otro más cumple mejor los objetivos a largo plazo de la empresa.

En la mayor parte de las situaciones hay tantas alternativas y es preciso

considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil.

2.4.1.2.4.3.8.- ELEGIR UNA ALTERNATIVA.

En este momento se adopta el plan. Es el momento verdadero de la toma de decisiones.

2.4.1.2.4.3.9.- PROGRAMAS.

Una vez que se han determinado las alternativas, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Se desarrolló a inicios del siglo XX este método gráfico de planeación y control, que permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.

Llamado también cronograma de actividades o Calendarización, se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad.

La utilidad de éste gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento: Identificar y determinar las actividades comprendidas.

Ordenar cronológicamente la realización de las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de la otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben realizarse posteriormente Interrelacionar las actividades.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt.

2.4.1.2.4.3.6.10.- PRESUPUESTOS:

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Detallar costos de producción. Consultar precios verdaderos de materia prima, equipos necesarios, arriendos, servicios públicos, entre otros.

Conocer el precio del bien (producto o artículo) o servicio que se va a comercializar.

2.4.1.3.- PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (VARIABLE DEPENDIENTE)

La empresa agropecuaria, es una unidad de producción, comercialización y servicios cuyo objetivo es maximizar sus beneficios. Para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: TIERRA-CAPITAL-TRABAJO-FACTOR EMPRESARIAL

Los recursos tierra, capital y trabajo, no pueden producir por si mismos: Ejm. La tierra no puede producir sin el aporte de trabajo y capital. Es aquí donde está la principal función del empresario, ya que en este sentido, el productor,

tiene la tarea de combinar los factores en las proporciones adecuadas (según la disponibilidad de cada uno de ellos) y asumir los riesgos de las decisiones.

Es importante destacar que la producción agropecuaria tiene características particulares que la diferencian de las que se podrían denominar no agropecuarias por Ejm: industrias - servicios - etc. Y estas diferencias radican en tres características:

- El proceso productivo es biológico. (se trabaja con plantas y animales a los cuales hay que respetar sus ciclos).
- La producción requiere de tierra no solo como sostén o espacio físico sino como insumo activo.
- La producción depende de las condiciones ecológicas del medio.

Por todas estas razones se puede concluir que la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Debido a esto es necesario que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla (ESTRELLA, 2009).

2.4.1.3.1.- ESTABLECIMIENTO DEL PLAN BASE AGROPECUARIO Y PLANES ALTERNATIVOS

El objetivo del plan es seleccionar la combinación de líneas o rubros que permita al agricultor tener máximos ingresos con los recursos de que dispone. Para lograr esto, cada recurso que se consuma en la producción de un cultivo dado o en rubro ganadero, debe usarse en la línea de producción que dé el más alto ingreso por unidad de recurso consumido. Este principio debe mantenerse en todo el proceso de planificación de la finca.

Cabe señalar que si bien es importante determinar una combinación de cultivos que permita alcanzar los más altos ingresos netos; también lo son

otros usos que se les puede dar al plan, como es el de analizar el total de la operación agrícola para determinar los cambios necesarios en el conjunto de recursos y en las actividades a ser conducidas.

Para la selección de los rubros o líneas de producción debe tenerse en cuenta:

Disponibilidad de recursos:

Existencia de mercado para los productos.

Objetivos que se desea alcanzar, así como el plan para puesta en marcha del programa.

Experiencia, interés y deseos del agricultor en cuanto al trabajo a realizar adaptabilidad de los cultivos y ganado a las condiciones de la finca.

Existen varios métodos para planificar y analizar las empresas agropecuarias y establecer los planes correspondientes.

- 1.- El presupuesto
- 2.- La programación simplificada
3. La programación lineal
- 4.-Los presupuestos comparativos y el análisis marginal

El punto crucial para establecer el Plan Base Agropecuario es la identificación y selección de las alternativas más promisorias para someterlas a la prueba de los presupuestos comparativos. Este paso es igualmente importante; ya se trate de fincas nuevas o de la reorganización de empresas existentes. En ambos casos puede usarse el método de los presupuestos comparativos como un medio de apreciación de las alternativas.

Debe prestarse especial atención a los periodos de tiempo en los presupuestos comparativos, ya que algunas decisiones solamente tienen importancia dentro de un plazo muy corto, mientras que otras suponen compromisos a largo

Tiempo.

- Las decisiones que tienen efecto sobre las actividades y resultados de la empresa a muy corto plazo;
- Las decisiones sobre compra de insumos para uso inmediato; compra de gasolina, contrato de trabajadores ocasionales, etc.
- Las decisiones que tienen sus efectos principales en un plazo que va hasta un año: selección de cultivos para el año; uso de fertilizantes; alimento para el ganado.
- Las decisiones que tienen efecto a largo plazo: Plan de Rotación de los Cultivos; construcciones; incremento de las ganaderías; utilización de maquinaria, etc.

Los presupuestos comparativos.- el objetivo de los presupuestos comparativos es confrontar los resultados de varios planes alternativos para el manejo de una empresa en un periodo de tiempo fijo en el futuro. En la administración de empresas agropecuarias el interés se concentra muchas veces en los resultados de varios planes, cuyos beneficios se acumularán por lo menos sobre 5 a 10 años venideros. Por lo tanto, es muy importante contabilizar adecuadamente los desembolsos de capital al hacerlas las comparaciones de presupuestos.

2.4.1.3.2.- LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operación, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieren a toda la empresa o algún departamento en particular.

Los programas pueden ser a corto, mediano, o largo plazo. Suelen considerarse de corto plazo hasta de un año, de mediano plazo de uno a dos años y de largo plazo más de dos años.

2.4.1.3.3.- CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS PROGRAMAS-PRESUPUESTOS

Primero.- Todo programa debe ante todo, contar con la aprobación de la autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la gerencia se necesita:

- 1.- Presentar los programas “con todo detalle”: las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les puede dar todos los datos, y la respuesta a sus observaciones.
- 2.- Presentarlos como una inversión, esto es: tratar de fijar sus costos y los beneficios que habrán de producir de preferencia económicamente determinados.
- 3.- Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

Segundo.- Debe hacerse siempre “La venta” o convencimiento a los responsables de líneas que habrán de aplicarlos. Es muy frecuente que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia o autoridad, no consideren que deben tratar de convencer su bondad, beneficios a los subordinados que tienen que ejecutarlos, sino que consideran solamente que pueden imponerlos. Esto produce resultados pobres.

Tercero.- Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar las operaciones.

2.4.1.3.4.-LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos son una modalidad de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los recursos programados. Se llaman presupuesto “Financieros” si dichos recursos se estiman en unidades monetarias.

2.4.1.3.5.-PROGRAMAS-PRESUPUESTOS DEL PLAN BASE AGROPECUARIO

Con el propósito de sistematizar la elaboración, ejecución y control del plan base agropecuario, es necesario integrarlo por programas, subprogramas y líneas de producción y apoyo. La articulación de éstos en un solo todo coherente lleva al productor hacia el objetivo.

Por las características propias de cada U.P.A. los planes variarán de uno a otro.

2.4.1.3.6.-APERTURA DE LOS PROGRAMAS:

PROGRAMA I	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA
Sub – programa I	Producción agrícola: Rotación de cultivos Cultivos en la rotación: líneas o rubros. Reforestación
Sub – programa II	Producción animal (ganadería): Rotación de pasturas y plantas forrajeras Manejo de las ganaderías

2.4.1.4.- SUBPROGRAMA I PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Ocupa la superficie de terreno con “vocación agrícola”, esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

Su objetivo general se dirige a generar alimentos para satisfacer las necesidades del hombre.

2.4.1.4.1.- ROTACIÓN DE CULTIVOS

Rotación de cosecha en la sucesión de plantas cultivadas en un mismo terreno durante un periodo de tiempo determinado, en el cual se elige las plantas que la han de integrar y el orden en que ha de cultivarse.

Las ventajas de rotación son múltiples, y por su importancia señalamos algunas:

- Ayuda a conservar la fertilidad del suelo, enriquece a éste en materia orgánica y mejora su estructura.
- Evita la erosión del suelo, reduce el escurrimiento del agua lluvia.
- Economiza fertilizantes puesto que resulta más barato sembrar leguminosas en la rotación que usar abonos nitrogenados.
- Combate las malezas, las plagas y las enfermedades de las plantas cultivadas al suprimir los hospederos de enfermedades específicas y al romper el ciclo biológico de los parásitos.
- Se aprovecha mejor los alimentos nutritivos de los diferentes horizontes del suelo.
- Diversifica la producción y provee la explotación agrícola de alimentos variados. Permite la distribución del trabajo durante todo el año.
- Es una garantía de seguridad contra las pérdidas de cosechas.
- Permite combinar la agricultura y la ganadería simultáneamente lo cual es indispensable en la U.P.A.

Orden de sucesión de las plantas: al orden de sucesión de las plantas se denominó “alternativa”, para esto es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que las plantas elegidas se acomoden perfectamente al clima y a los suelos de la U.P.A.
- Que los productos a obtener tengan seguro y beneficioso consumo para la familia del productor, o fácil y lucrativa renta en el mercado;
- Que el total de plantas que integran la rotación no exijan mayor cantidad de mano de obra, y que ésta se distribuya uniformemente a través del año;
- Que la rotación esté contenida dentro de los planes de asistencia técnica, crediticia y de comercialización que impulsa el Estado;
- Que turnen las plantas de sistema radicular pivotante con las de sistema radicular fasciculado;
- Que alternen entre si plantas, procurando armonía en sus exigencias nutritivas, a toda planta esquiladora de nitrógeno del suelo (gramíneas) debe seguir otra que fije este elemento de la atmósfera (leguminosas);
- Que a los cultivos que ofrezcan dificultad para extirpar las malas hierbas (cultivos al voleo) sucedan otros que permitan llevar acabo la destrucción de éstas, con facilidad (cultivos de escarda);
- Que se obtenga el mayor número de cosechas en cada terreno, tomando en cuenta las épocas de siembra y cosecha.

2.4.1.4.2.- DISEÑO DE LA ROTACIÓN

Establecimientos de la rotación (alternativa/tiempo), con los criterios señalados, se eligen las plantas, la distribución de su ciclo vegetativo, la fecha de siembra y cosecha; con estos elementos se organiza la rotación.

Tabla No 4

CULTIVO	FECHA INICIAL	FECHA DE SIEMBRA	FECHA DE COSECHA	DURACIÓN: MES
Maíz duro	2012 Sep. 01	2012 Nbre. 01	2013 Ago. 01	11
Intervalo descanso	Ago. 02			1
Fréjol de mata	2013 Sep. 01	2013 Nbre. 15	2014 Ene. 15	5
Trigo	2014 Ene. 16	2014 Ene. 30	2014 Jul. 30	6
Intervalo descanso	2014 Ago. 01			1
Asociación: camote, zanahoria	2014 Sep. 01	2014 Oct. 15	2015 Jul. 15	11
Intervalo descanso	2015 Ago. 01			1.5
Maíz choclo	2015 Sep. 15	2015 Nbre. 01	2016 Marzo 15	6
Intervalo descanso	2016 Marzo 16			1
Arveja	2016 Abril 15	2016 mayo 01	2016 Ago. 15	5
TOTAL TIEMPO DE ROTACIÓN				48 Meses

FUENTE: Investigación de campo, alternativa de rotación – ejercicio

ELABORADO POR: Ramiro Mora

División en lotes para aplicar la rotación: el terreno disponible para la rotación se divide en tantas partes iguales (parcelas, melgas, lotes) como años va a durar la alternativa, y en cada' una de esas partes iguales se sigue el orden establecido empezando con un año corrido, de este modo habrá una parcela cultivada con plantas correspondientes al primer año otra con el segundo año. etc.

$$\text{Superficie lote alternativa} = \frac{\text{Superficie total para rotación}}{\text{Número años}}$$

Esa superficie se replantea en el terreno cuidando de darle funcionalidad para desplazamiento de personas, de recursos y de productos.

La ejecución de la rotación se la realiza con aplicación del modo de cultivo o líneas según su cronograma de labores y actividades.

2.4.1.4.3.- LOS CULTIVOS EN LA ROTACIÓN

Para los propósitos de la administración de la U.P.A. se denomina "ciclo agrícola" del cultivo" a todo el tiempo comprendido entre la iniciación de la labor de preparación del suelo hasta la finalización de la cosecha o sea el periodo en el cual el terreno está ocupado por un determinado cultivo, llamamos ciclo biológico al tiempo que va de la siembra a la cosecha.

En la rotación cada cultivo funciona "modularmente" o sea su diseño técnico administrativo se repite, igual en cada sub-lote en tiempos diferentes.

En el proceso productivo todos los cultivos sean de ciclo corto, semipermanentes o perennes, responden a la secuencia de las siguientes labores agrícolas:

- Implementación de pastos y forrajes
- Preparación del suelo o labores culturales
- Siembra o plantación.
- Labor cultural mantenimiento o cuidado del cultivo
- Labor de cosecha y pos-cosecha
- Comercialización de los productos

Cada labor agrícola, a su vez, se realiza con actividades que identifican tareas específicas a realizarse en un tiempo determinado con utilización de recursos (insumos).

La fecha de siembra, con ajuste al calendario agrícola local establece el tiempo de partida, para con relación a esa fecha anticipadamente iniciar la preparación del suelo y posteriormente realizar las labores culturales y de cosecha.

2.4.1.4.4.- PREPARACIÓN DEL SUELO

Comprende actividades de limpieza de la superficie a cultivarse; correctivos a su estructura y textura en base de análisis de muestras de suelo y recomendación; remoción de la tierra: araduras, rastras diseño de la plantación o sementera surcos melgas, franjas, platabandas, canteros organización del sistema de riego por infiltración, aspersión, goteo, drenaje, etc.

2.4.1.4.5.- LABORES DE SIEMBRA, TRASPLANTE O PLANTACIÓN

Incluye actividades de: provisión de la semilla o plántulas en cantidad y calidad adecuadas; protección sanitaria de las semillas ,tratamientos fitosanitarios al suelo, la siembra propiamente tal en coincidencia con las fechas programadas en la rotación; incorporación de fertilizante al suelo en cantidad y calidad apropiadas y el tipo de semillas o plántulas según el caso.

2.4.1.4.6.- LABOR CULTURAL

Se desarrolla con las siguientes actividades: control da malas hierbas mediante procedimientos mecánicos o químicos; resiembras o replantes; fertilizaciones en cobertera cuando así lo recomiende la técnica; controles fitosanitarios de plagas y enfermedades; prevención contra daños meteorológicos: heladas, sequías, inundaciones; podas, injertos; y a lo largo de todo el cultivo, riegos suficientes y oportunos conforme la exigencia de las plantas con su ciclo biológico.

2.4.1.4.7.- LA COSECHA O RECOLECCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Se realiza mediante actividades de: corte, siega, arranque, pepiteo de los

productos generados, y del procesamiento pre-industrial de trilla, desgrane, desfibrado, lavado, secado, fermentación, u otros de tal manera que el producto esté listo para el consumo, almacenamiento o la industria.

2.4.1.4.8.- LA COMERCIALIZACIÓN

Demanda actividades de: clasificación y embalaje del producto, transporte a los mercados para su distribución y el intercambio hasta el consumo.

Las labores y actividades requieren: recursos (semillas, fertilizantes, pesticidas) o bienes de capital; mano de obra para realizarlas, equipos y/o herramientas, "tiempo oportuno" y la tecnología adecuada.

2.4.1.4.9.- CALENDARIO DE LABORES ACTIVIDADES Y USO DE RECURSOS

Particular interés debe poner "la administración rural en el establecimiento del calendario de labores, actividades y el cálculo de recursos necesarios para realizar los cultivos.

El primer y obligado paso consiste en determinar la fecha de siembra con estricto ajuste a los ciclos agrícolas locales de los cultivos; y, a partir de aquellos, señalar las fechas de cada labor y actividad, se especifica la técnica a utilizar en cada una de ellas y los recursos necesarios. Para este propósito debe examinarse experiencias pasadas y recomendaciones de Instituciones de investigación.

2.4.1.4.10.- EL GRÁFICO DE BARRAS (GANTT DEL CULTIVO)

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

La posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente. (WEISS, 1994).

Es un mecanismo gráfico sencillo que facilita el control progresivo de la realización de las labores y actividades en las fechas previstas por cada cultivo que participa en la rotación.

2.4.1.4.11.- CUADRO DE COSTOS POR CULTIVO

El cuadro de costos permite calcular los requerimientos de mano de obra, materiales y equipos, la cantidad y sus costos. Al mismo tiempo que opera una tecnología con la cual trabaja cada cultivo, esto a más de guiar la administración, permite evaluar tanto desde el punto de vista económico como técnico, e introducir las mejoras convenientes o adecuadas.

A los costos directos se añadirán los indirectos intereses al capital, renta del suelo y ocasionalmente depreciaciones o impuestos. El costo total será la suma de los valores.

Tabla No 6

PROPIEDAD:		PROVINCIA:		CANTÓN:		CULTIVOS:						SUP. FINCA:			
UNIVERSIDAD:		PARROQUIA		PREDIO		VARIEDAD						SUP. CULTIVO			
FECHA	TIPO COSTOS - LABORES	MANO DE OBRA		MATERIALES				EQUIPO O SERVICIO				COSTOS			
		No. DE JORN.	Costo Unit.	Sub total	Nombre	Unid.	No	Costo Unit.	Sub total	Nombre	Unid De uso	No.	Costo Unit.	Sub total	s/ha

FUENTE: ESTRELLA J. costo de producción de los cultivos

ELABORADO POR: Ramiro Mora

Los costos directos por labores se listarán primero y se establecerá el Sub-total; luego se determinaran los costos indirectos en base a; Administración interés al capital invertido, renta del suelo, imprevistos; la suma de estos valores forma al Sub—total de costos indirectos que, con el Sub-total de costos directos, corresponde al Costo Total por cultivo de la superficie trabajada. Para obtener el costo por hectárea se hará la transformación correspondiente en la última casilla.

2.4.1.4.12.- EL PRESUPUESTO DEL SUB-PROGRAMA

El cálculo modular de los costos por cultivo permite establecer el presupuesto del sub-programa de producción agrícola: el valor de la rotación de cultivos por superficie, por áreas; los cronogramas del gasto, etc. El presupuesto se resume en el siguiente cuadro: (ESTRELLA, 2009)

Tabla No 7

CULTIVOS EN ROTACIÓN	META has	MANO DE OBRA S/.	MATERIALES S/.	EQUIPOS Y SERVICIOS S/.	TOTAL \$
TOTALES					

FUENTE: ESTRELLA J. Presupuesto del sub-programa: producción agrícola

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.4.1.5.- SUB-PROGRAMA II: PRODUCCIÓN PECUARIA

El ganado aumenta los ingresos en la empresa agropecuaria en las siguientes formas:

Proveyendo una salida para los productos que de otra manera no podrían venderse ni utilizarse. Muchas empresas tienen tierras que no es adecuada para cultivos, pero que pueden dedicarse a pasto (uso potencial del suelo),

Además, en la mayor parte de las tierras debe incluirse cierta cantidad de hierbas y leguminosas en la rotación a fin de mantener el rendimiento de granos a un alto nivel. En la mayor parte de las fincas; se obtiene, además, paja de las cosechas de cereales y rastrojos de maíz que sirven como forraje para el ganado. Todos estos productos se desperdiciarían sino los consumieran los animales.

Utilizando en mayor grado la mano de obra disponible, en la U.P.A, En gran número de fincas entre siembra y cosecha, o entre cosecha y cosecha se producen "vacíos" de trabajo. Si no tuviera ganado el productor agrícola se encontraría sin trabajo durante gran parte del año, a menos que encontraría trabajo fuera de la finca. Las ganaderías que se dirigen, debidamente, proporcionan empleo provechoso durante los períodos de poca demanda de mano de obra. Además de esto pueden suministrar un uso provechoso para la mano de obra aportada por la familia que no tiene otro empleo.

Las esposas de los agricultores y los niños se hacen muchas veces responsables de cuidar la cría de pollos y gallinas y los niños que aún son demasiado pequeños para hacer trabajo en el campo, pueden ayudar en otras labores requeridas por el ganado.

Manteniendo la fertilidad de los suelos. Cuando las cosechas se utilizan para alimentar ganado, se venden menos nutrientes.

2.4.1.5.1.- CRITERIOS PARA SELECCIONAR EL TIPO DE GANADO A CRIAR

1. Analizar la U.P.A. y al empresario

2. Analizar las características de las diversas ganaderías
3. Seleccionar las ganaderías que se adapten a los recursos de las fincas
4. Decidir qué tipo de ganado debe criarse.

2.4.1.5.1.1.- ANALIZAR LA U.P.A. Y AL PRODUCTOR

Las empresas agropecuarias en general o ganaderas en particular, varían de región a región, de zona a zona, de finca en finca, y entre los agricultores en la misma comunidad. Porque existen estas diferencias Debido quizás a la posibilidad de combinaciones de las variables, recursos y criterios.

No hay ninguna empresa ganadera o combinación de empresas, que- sea la más conveniente para todos los agricultores durante un período de varios años. Si así fuera, muchos agricultores se desplazarían a la empresa más favorecida, la producción de la misma aumentaría y en consecuencia, los precios bajarían hasta que dejaran de existir las ventajas que tenía sobre las otras empresas. Los negocios ganaderos difieren en cuanto a los recursos que requieren. De la misma manera, los diversos agricultores cuentan con diferentes cantidades de recursos para invertir en la cría de ganado. La función del empresario agrícola- al organizar el programa pecuario es seleccionar las especies de ganado que mejor se adaptan a sus recursos y a sus aptitudes.

2.4.1.5.1.1.1.- TAMAÑO DE LA U.P.A. Y DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

En las empresas pequeñas hay frecuentemente una alta proporción de mano de obra en relación con el número de hectáreas de tierra. A menos que el empresario de esta clase de finca compre el alimento, es probable que tenga también una provisión de alimento relativamente pequeña. Por esta razón, los agricultores estarán interesados en las empresas ganaderas intensivas, aquellas que hacen un uso provechoso de una gran cantidad de mano de obra y producen un ingreso alto por unidad de alimento proporcionado. Si no se cuenta con

abundante mano de obra se debe programar empresas ganaderas que funcionen con este limitante.

2.4.1.5.1.1.2.- TOPOGRAFÍA Y CLASE DE SUELO

Existen grandes diferencias en la proporción entre tierras para producción de granos y de forraje que debe cultivarse para lograr los más altos niveles de rentabilidad. Si se están explotando terrenos en declive en las que la erosión constituye un peligro, el agricultor preferirá aquellas fincas que usan alta proporción de forraje en relación con el grano. Además, algunas unidades productivas agropecuarias deben mantenerse con pasto permanente. Al planear el programa ganadero debe prestarse especial atención a la forma de utilizar provechosamente la tierra .

2.4.1.5.1.1.3.- POSICIÓN ECONÓMICA Y PREFERENCIA DE RIESGO

Estos dos factores están estrechamente relacionados» Si el agricultor está empezando y no dispone de mucho capital, deseará escoger empresas en las que no sea probable que se produzcan grandes pérdidas. Además, algunas empresas ganaderas requieren más capital que otras. Cuando el capital es limitado, las empresas que utilizan una gran cantidad de alimento y mano de obra en comparación con el capital ofrecen más ventajas,

2.4.1.5.1.1.4.- INTERÉS Y APTITUDES DEL EMPRESARIO

Muchos agricultores no progresan cuando se dedican a negocios por lo que sienten poco interés. La diferencia entre el éxito y el fracaso depende frecuentemente de que se presta una atención cuidadosa a los detalles en los momentos críticos. Por ejemplo, la producción de leche de alta calidad requiere que se dé especial atención a las medidas sanitarias. La cría de cerdos necesita un esfuerzo adicional en la época en que nacen los lechones. Para tener éxito en

el negocio de engorde de ganado se requiere que el empresario esté al tanto de las tendencias del mercado. Si el agricultor no está interesado en una empresa, es menos probable que de la debida atención a estos detalles.

Las capacidades especiales que requieren la mayor parte de empresas son susceptibles de obtenerse, pero los agricultores tendrán mayor ventaja en aquellas empresas para las que ya están capacitados. De aquí que si un agricultor se crió en una empresa próspera dedicada al negocio lechero y tomó parte activa en el manejo de la empresa, contará con un respaldo que constituirá una valiosa partida en su haber en el negocio lechero.

2.4.1.5.1.1.5.- EDIFICIOS Y EQUIPO EXISTENTE EN EL RANCHO

Al seleccionar las ganaderías debe tomarse en consideración los edificios que se encuentran en el predio. Un local de lechería bien equipado existente es muy útil para tal fin. Sin embargo, no siempre es recomendable adaptar el programa ganadero a las construcciones pecuarias de que se disponga. A veces es preferible construir los edificios para adaptarlos a las ganaderías, y no las ganaderías a los edificios.

2.4.1.5.1.1.6.- MERCADOS DISPONIBLES

Para algunas clases de explotaciones, las disponibilidades de mercado no constituyen un problema. Los cerdos y las reses pueden enviarse a los mercados en terminales aun cuando estas estén situadas a grandes distancias. Pero, para el negocio lechero, es de suma importancia contar con una salida segura para el producto. Un buen mercado para la leche es mucho más conveniente que uno para la crema. Algunos agricultores están situados cerca de grandes centros de población en donde pueden efectuar arreglos para vender huevos y pollos directamente a los consumidores. En este caso, el negocio de aves es más ventajoso que otros de ganado.

2.4.1.5.1.2.- ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIVERSOS TIPOS DE GANADERÍAS

El examen de las características de las principales líneas ganaderas, nos ayudará a determinar en qué caso se adapta mejor a cada una de las ganaderías.

2.4.1.5.1.2.1.- UTILIDADES POR UNIDAD DE ALIMENTO

La ganadería de leche y las aves son las que han dado la utilidad más alta, y el ganado de engorde y las ovejas la más baja por cada cierto número de unidades alimenticias compradas al mismo precio.

Aunque las vacas lecheras y las aves dan rendimientos más altos por unidad de alimento no son necesariamente las empresas más provechosas, por cuanto estas dos empresas requieren grandes cantidades de otros recursos, especialmente de mano de obra. Por lo tanto, es necesario que den un rendimiento por alimento más alto, a fin de obtener una cantidad equivalente de utilidades en la producción de leche y aves, que en la de cerdos y reses. Sin embargo, cuando el productor agrícola cuenta con un suministro de alimento limitado y dispone de mucha mano de obra, puede obtener más provecho de sus alimentos, transformándolos mediante la cría de aves o de ganado lechero que por medio de cualquier otra clase de ganado.

También existen diferencias en cuanto a la calidad de forraje que requieren las diferentes clases de ganado. El ganado bovino de carne y las ovejas nativas pueden perfectamente utilizar los forrajes de baja calidad, en cambio las vacas lecheras y los novillos de engorde deben alimentarse con forraje de alta calidad.

2.4.1.5.1.2.2.- REQUERIMIENTOS DE ALIMENTO

Hay enorme diferencia en la eficiencia con que los agricultores alimentan el ganado, por ello resulta imposible presentar una estimación que se aplique por

igual a todos los agricultores.

Existe una gran variedad de programas de alimentación de ganado. En todo caso las normas de nutrición y el conocimiento de las clases de alimento que puede producir la finca permitirá elaborar el programa de nutrición más eficiente y de menor costo.

2.4.1.5.1.2.3.- DEMANDA DE PASTURA

Es difícil calcular con precisión la cantidad de pasto requerido para el ganado por el hecho de que los rendimientos de aquel varían extraordinariamente de un año para otro y de un mes a otro en el transcurso del año. Sin embargo, en base de los índices productivos se puede estimar con algún grado de precisión la cantidad de Has, que pueden generar el volumen total de pasturas que requiera el ganado para producir utilidades.

2.4.1.5.1.2.4.- DEMANDA DE MANO DE OBRA

Quizás es el factor más importante en la producción de ganado, después del alimento, el de mano de obra. Las demandas de mano de obra, por unidad de producción ganadera difieren considerablemente de una explotación de a otra, dependiendo del volumen de la empresa, de la clase de equipo disponible y de la forma en que está organizado el trabajo, sin embargo se ha observado que la labor requerida por animal disminuye a medida que aumenta el hato o la cría.

Además de estar interesado en la cantidad total de mano de obra requerida, el ganadero querrá conocer también como se distribuyen las demandas de mano de obra a través del año. Uno de los problemas que se confrontan al planear el programa ganadero es como evitar que se produzcan acumulaciones de trabajo en un momento determinado. En el cuadro comparativo siguiente se indica el número de horas hombre laborado para alcanzar una ganancia igual en cada una de las ganaderías. Datos que pueden variar de acuerdo con las circunstancias.

Se incorpora como ilustración didáctica

Cerdos	70h
Vacas lecheras	372h
Ponedoras	292h
Reses de engorde	221h
Ganado de cría	104h

El negocio lechero es el que demanda más mano de obra y el de cerdos es el que demanda menos.

2.4.1.5.1.2.5.- REQUERIMIENTO DE CAPITAL

La cría de ganado de engorde y de leche requiere la inversión inicial más alta y la de cerdos y aves la más baja. Las vacas lecheras y para carne darán el ingreso bruto más bajo por unidad monetaria y las ponedoras el más alto.

Un problema difícil es el de estimar el costo de las construcciones y del equipo requerido. Puede observarse en cualquier comunidad que algunos agricultores tienen mucho más dinero invertido en construcciones pecuarias y equipos que otros a pesar de criar ambos la misma clase de ganado y en cantidades similares. No obstante, al estimar cuanto costara establecer una empresa debe guiarse uno por las necesidades más que por la inversión hecha por otras personas. Guiarse por lo que han invertido otros agricultores no ayuda a emplear juiciosamente el dinero destinado a construcciones y equipo.

Tanto el negocio lechero como el de cría de aves requiere una gran inversión en construcciones y equipo.

2.4.1.5.1.2.6.- TASA DE ROTACIÓN DE CAPITAL

Los agricultores, especialmente aquellos que cuentan con un capital limitado, estarán interesados en saber el tiempo que tienen que esperar antes de que su

ganadería empiece a producir utilidades. Algunas veces esto se conoce como la tasa de rotación de capital. El negocio de lechería y el de producción de huevos empieza a proporcionar ingresos casi inmediatamente si se inicia comprando un hato de vacas o una parvada. Con los cerdos hay que esperar ordinariamente seis meses o más. Con el ganado para carne el periodo de espera puede ser de un año o más.

2.4.1.5.1.2.7.- RIESGOS IMPLICADOS

Muchos de los riesgos que afecta la cría de ganado se deben a las fluctuaciones en los precios. A veces las enfermedades con un saldo de gastos y mortalidad, producen grandes pérdidas, Las enfermedades y los parásitos son especialmente peligrosos para los cerdos y ovejas.

2.4.1.5.1.2.8.- EN RESUMEN

1. La producción de leche y aves proporciona el ingreso más alto por unidad monetaria de alimento, Y la cría de engorde de animales para carne y de ovejas el más bajo.
2. Las empresas lecheras y de ganado de engorde pueden utilizar eficazmente en su ración alimenticia una alta proporción de forraje en relación con los granos.
3. Las vacas lecheras y los terneros de carne requieren forraje de alta calidad. El ganado de carne y los rebaños de ovejas pueden utilizar perfectamente el forraje de baja calidad.
4. Las vacas lecheras y las aves necesitan una gran cantidad de mano de obra por unidad de producción. Los hatos de reses de engorde también requieren gasto en mano de obra, cuando la empresa es reducida. De todas las líneas ganaderas principales las que requieren menos mano de obra es la de ganado vacuno en engorde.
5. La producción de leche y huevos requiere generalmente el mayor desembolso para proveer alojamiento y equipo.

2.4.1.5.1.3.- SELECCIONAR MODELOS DE GANADERÍA QUE SE ADAPTEN A LOS RECURSOS DE LA FINCA

1. Al adoptar como modelo una empresa ganadera para guiar una que se inicia, o se re-enrumba deben seguirse los siguientes juicios:
2. Las líneas de producción que tienen una gran capacidad para emplear productivamente los recursos de que se dispone tienden a ser las más ventajosas, Por ejemplo si se dispone de mucha mano de obra en comparación con el alimento, el negocio lechero y el de aves ofrecerá más ventajas. Si se cuenta con mucha provisión de alimento en relación con la mano de obra, el ganado de engorde será el más apropiado, y por este estilo.
3. Las empresas que ahorran elementos constitutivos cuya existencia es limitada en relación con otros, también tienden a ofrecer ventajas. Así pues, si se tiene poco capital, en comparación con la mano de obra y con el alimento, la cría de cerdos será la empresa más apropiada. Si no se dispone de mucha mano de obra en relación con el alimento y con el capital, la empresa más provechosa será la cría y engorde de ganado.
4. Estas dos reglas sirven como guías al determinar las líneas pecuarias, de producción que resultaran más apropiadas. Además, al hacer la elección final, deben considerarse otros factores tales como riesgos, los mercados y la capacidad de interés del empresario.

2.4.1.5.1.4.- DECISIÓN SI SE DEBE CRIAR GANADO DE RAZA

Hay dos tendencias generales entre los agricultores para criar ganado, unos prefieren criar hatos de pura raza, en tanto otros tienen preferencia por ganado comercial.

Las razones por las cuales algunos agricultores prefieren el ganado puro :

- 1.-Porque desean vender el ganado de pie de cría de pura raza, especialmente toros y verracos a otros agricultores y ganaderos. Los criadores de ganado de pura raza sirven un fin útil al suministrar animales de pura raza a los ganaderos

comerciales.

2.-Porque desean tener ganado de alta calidad y de óptimo rendimiento para suministrar reses, cerdos o productos pecuarios al mercado comercial.

La cría de ganado de raza presenta varios problemas y requieren que el criador de ganado sea muy capacitado, además la demanda de capital y de mano de obra son mayores.

2.4.1.5.1.4.1.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE GANADO DE PURA RAZA

El negocio de ganado de raza requiere más capital que le ganado de mercado.

Es probable que incluso un solo animal requiera una gran inversión, esto se aplica especialmente al ganado bovino lechero. La inversión inicial necesaria para establecerse un hato puede reducirse comprando unos cuantos animales de pie de cría e ir, aumentando gradualmente el hato a base de conservar los ejemplares jóvenes más buenos con el fin de hacerlos reproducir. Se requiere mucho tiempo para establecer un hato lechero o de carne en esta forma.

La demanda de mano de obra es mayor en el negocio de animales de pura raza.

Para compensar estos limitantes es necesario trabajar con hatos numerosos para compensar los gastos que significan mantener una venta y subasta todos los años.

Algunos criadores resuelven hasta cierto punto esta dificultad a base mantener ventas.

Para la venta de su ganado de pura raza, los criadores tienen que enseñar su hato a muchos compradores en perspectiva. Después de vender el animal este debe cargarse y transportarse individualmente, en consecuencia los criadores de

ganado de pura raza pierden mucho más tiempo que los productores de ganado comercial al vender su producto.

La preparación para la venta requiere trabajo adicional, esto sucede sobre todo si el criador decide presentar su ganado en las ferias y en las exhibiciones ganaderas.

El éxito en el negocio de ganado de pura raza, depende sobre todo de la capacidad de la persona para apreciar el ganado, esta aptitud es de suma importancia cuando el criador selecciona los animales de cría para su propio hato. Si no sabe reconocer las características deseables en la clase y raza de ganado que va adquirir le será muy difícil desarrollar un hato sobresaliente.

Además de ser un buen conocedor de ganado, es muy conveniente que el empresario posea habilidad como vendedor, el criador de ganado de raza debe saber impresionar al comprador en perspectiva, usando argumentos convenientes.

El criador eficiente debe saber cómo atraer clientes potenciales mediante una propaganda bien conducida.

2.4.1.5.1.4.2.- VENTAJAS DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO DE PURA RAZA

La cría de ganado de pura raza ofrece muchos alicientes. Los animales de pura raza selectos se venden ordinariamente a precios superiores al que se paga por animales de mercado. Este beneficio extra compensa al productor de costo adicional desembolsado. Sin embargo el ganadero precipitante debe tener una idea clara en cuanto a la cuantía de estos beneficios adicionales.

Quizás el principal aliciente que ofrece el negocio de cría de pura raza para la mayor parte de agricultores es la satisfacción personal que se siente al trabajar

con ganado de calidad, ganado de pura raza y la conversión de animales jóvenes en ejemplares excepcionales añaden interés al negocio.

La cría de ganado de pura raza presenta un reto constante al agricultor para que desarrolle un hato mejor, ofrece al individuo, una oportunidad casi limitada de desplegar y usar una administración altamente capacitada.

Finalmente, a menos que se disponga de suficiente financiamiento para poder hacer fuertes desembolsos en la adquisición de ganado de pie de cría requerido para empresas, y los otros factores de la producción se debe estar dispuesto a esperar varios años para que los esfuerzos rindan frutos.

2.4.1.5.1.4.3.- FLUCTUACIONES EN LOS PRECIOS DEL GANADO DE PURA RAZA

Los precios del ganado de pura raza tienden a experimentar mayores fluctuaciones al correr de los años que los precios del ganado comercial. Cuando los asuntos marchan bien los criadores están recibiendo buenos precios por su ganado, aquellos tienden a volverse extremadamente optimistas sobre el futuro, en consecuencia, se disponen a ampliar y a mejorar su hato comprando más y mejor ganado de raza.

Nuevos ganaderos entran en el negocio y aumenta la demanda de ganado, como resultado de esta expansión los precios suben. Luego la actitud cambia y los precios bajan bruscamente produciendo desaliento al empresario.

Para controlar al menos en parte las fluctuaciones de los precios, el criador debería observar algunas sugerencias: el criador establecido que quiera mejorar y aumentar su hato debe evitar volver a invertir sus utilidades en ganado de pura raza a precio inflado, cuando los precios están altos para los que inician es mejor empezar en pequeña escala a ir ampliando el negocio con precios

estabilizados, “no entrar en el juego” cuando el precio del ganado de raza pura ha experimentado un aumento rápido.

2.4.1.5.1.4.4.- MANEJO DE LA EMPRESA LECHERA

En la administración de la empresa lechera, el punto de partida arranca de las decisiones sobre: se venderá leche entera, o se procesara en subproducto “crema”, quesos, mantequilla, que tipo de alimentación se proporciona al hato ganadero, que tanta leche se espera del hato, como se establece el calendario de pariciones, todo lo cual se responderá al analizar los problemas de manejo del negocio lechero.

2.4.1.5.1.4.5.- PROBLEMA DE MANEJO DEL NEGOCIO LECHERO

1. Analizar los canales de mercado para la leche y sus derivados
2. Escoger el tipo de alimentación más adecuada para las vacas lecheras
3. Adaptar la producción a las fluctuaciones estacionales de los precios
4. Planear un sistema de alojamiento
5. Llevar un sistema de registros que permita evaluar la eficiencia del hato

Los precios que los ganaderos reciben por su producto pueden variar considerablemente de una comunidad a otra, una localidad puede tener un buen sistema de venta de leche, otra comunidad quizás solo ofrezca un mercado para crema, otra comunidad puede contar con un buen mercado de leche para la industria, en cuyo caso la leche entera se transforma en mantequilla, leche en polvo, leche descremada, o en queso. Estas diferencias de mercados se deben principalmente a las dificultades de que implica el transporte de leche a grandes distancias, sin embargo que este problema se va superando a medida que los sistemas de transporte y enfriamiento se van mejorando. Estas condiciones deben ser de análisis del empresario con el propósito de seleccionar la raza de ganado con la cual debe trabajar.

Los productores de las zonas que disponen de mercados para la leche fresca y leche para la industria y brindan además un mercado para crema, deben considerar los siguientes factores al escoger un mercado: 1) los precios relativos recibidos por los diversos productos, 2) la estabilidad del mercado, 3) los costos relativos de producción de los diferentes productos, 4) el valor de la leche descremada como subproducto de la lechería destinada a la venta o al consumo como alimento de cerdos y aves.

Al comparar los precios, deben compararse los precios promedios que se espera obtener en el transcurso del año por la leche y crema, más que los precios durante un mes. Antes de efectuar el gasto del equipo necesario para producir leche fresca, o crema el ganadero debe informarse y estudiar la estabilidad del mercado.

El volumen de la empresa lechera desempeña un papel muy importante en la determinación del capital adicional requerido para producir leche o subproductos.

Es preciso mantener presente que los costos del alimento constituyen alrededor del 50% de los gastos para productos de leche, y la mano de obra incide igualmente en porcentaje elevado. A fin de obtener las utilidades máximas con el mejor nivel de alimento, es necesario alimentar cada vaca de acuerdo con su producción.

El productor lechero confronta un problema de sincronización. Debe coordinar la época de partos y lactancias para que se adapte a los patrones estacionales de precios, y para que no haya sobrecarga de trabajo en tiempos fijos. La producción de leche aumenta durante el primero y segundo mes del parto y disminuye gradualmente hasta que las vacas llegan al final de su periodo de lactancia.

2.4.1.5.1.4.6.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE UNA GANADERÍA LECHERA

Para la planificación de una ganadería lechera debe considerarse como objetivo central mantener la producción constante durante todo el año.

El ganadero debe seleccionar la raza con la cual desea trabajar siempre y cuando esté bien adaptada, tenga buena eficiencia productiva y reproductiva.

Es conveniente mantener un número adecuado de animales en cada "cuenta" con el fin de evitar el exceso de animales improductivos y mantener el hato en permanente renovación. Una buena distribución es la siguiente:

Vacas en producción	50%	Vaonas fierro	16,5%
Vacas secas	10%	Ternereras	10%
Vaonas vientre	12,5%	Toros	1%

Si el toro tiene monta libre, se puede mantener uno por cada 25-40 vacas .
En inseminación artificial, un toro por cada 100 vacas.

Con el fin de facilitar el cálculo de carga animal por ha, es necesario conocer el número de unidades bovinas adultas (U.B.A.) que se tienen, para esto hay que tener en cuenta las siguientes equivalencias:

Animal adulto (450 kg o más)	=	1	U.B.A.
Vientres (animales mayores de 18 meses)	=	0,7	U.B.A
Fierros (6 a 18 meses)	=	0,5	U.B.A
Ternereras (hasta 6 meses)	=	0,1	U.B.A

Conversión de U.B.A. disponibles a población ganadera:

Si se plantea la siguiente ecuación:

$$(50X.1) + (10X.1) + (12.5X.0.7) + (16.5X.0.5) + (.10X.01) + (1XX1)$$

$$50X + 10X + 8.75X + 8.25X + 1X + 1X = 79X = 100\%$$

$X = 100. = 1,27 =$ factor de conversión de U.B.A. disponibles a

79 población total.

Ejercicio; si se dispone de 20 has de pastura con una carga animal de 2f5 U.B.A disponemos de: $20 \times 2,5 = 50$ U.B.A.; 50 U.B.A. $\times 1,27 = 63.5$ animales que distribuidos por cuentas nos daría:

V. productoras	50% x 63,5 =	32
V. secas	10% x 63,5 =	6
V. vientre	12,5% x 63,5 =	8
V. fierro	16,5% x 63,5 =	10
Terneras	10% x 63,5 =	6
Toros	1% =	1
Total		63

La, composición proporcional relativa es posible mantenerla mediante un riguroso proceso de descarte y selección.

- 1.-Debe descartarse los animales con lactancias demasiado prolongadas.
- 2.-A las vacas buenas productoras, pero que tienen problemas de fertilidad, se las puede inseminar hasta tres veces y darles dos oportunidades de monta directa, luego de lo cual, si persiste el problema, enviarlas a la "cuenta" del seco, junto con el toro. Después de tres meses se hace un chequeo ginecológico para determinar si está preñada; en caso negativo deberá enviársela al camal.
- 3.-A las malas o medianas productoras se las debe inseminar dos veces y dar una monta. Si continúa el problema, descartarlas siguiendo el mismo procedimiento explicando en el numeral anterior.
- 4.-Las Vaconas en sus primeros 100 días de lactancia deben producir sobre los 700 litros o, de lo contrario, ser eliminadas del hato.
- 5.- Las vacas viejas que estén bajo el promedio de producción del hato y que además no sean fáciles de ordeñar deben ser eliminadas.

2.4.1.5.1.4.7.- USO DEL TORO

El uso del toro debe estar supeditado a los siguientes puntos:

1. Usar toro puro para montar a vaconas, a vacas con problemas de fertilidad y a malas productoras.
2. A las vacas medianas en producción se les deben someter a inseminación artificial, con semen de toro puro no probado
3. Las mejores vacas deben ser inseminadas con semen de toro puro probado,

2.4.1.5.1.4.8.- ROTACIÓN DE CULTIVOS DE PASTURAS Y FORRAJES

La rotación de pastizales y cultivos forrajeros debe considerar los fundamentos indicados para la rotación de cultivos o sea tiempo de duración de la rotación, tipo de pastos y forrajes a producir, su mantenimiento, etc.

Se estima que un pastizal (potrero) tiene una vida útil de 5 a 6 años, dependiendo del lugar y su mantenimiento, por lo que cada año debe renovarse la quinta o sexta parte del área total destinada a este fin.

Los cultivos forrajeros usualmente son de ciclo corto, menores a un año y su producción genera material para ensilaje y/o henificación

En la rotación deben estar presentes tanto pasturas como plantas forrajeras, Se propone como ejercicio, la rotación siguiente:

5 años de pasturas en mezcla

1 año de cultivos forrajeros

Siembra de mezcla forrajera

Raygrass ingles 16 kg / ha

Raygrass italiano 18 kg / ha

Festuca arundinacea 5 kg / ha

Trébol blanco ladino	2 kg / ha
Siembra de cultivos forrajeros	
Maíz forrajero	25 kg / ha
Vicia +	40 kg / ha
Avena	35 kg / ha

En total la rotación dura 6 años, por consiguiente, al lote de terreno destinado a este fin dividiremos en 6 partes iguales.

2.4.1.5.1.4.9.- MÓDULOS DE CULTIVO DE PASTURAS EN MEZCLA Y PLANTAS FORRAJERAS:

En la rotación de pasturas en mezcla y plantas forrajeras deben diseñarse los siguientes módulos:

1. Módulo de cultivo de maíz forrajero (ensilaje)
2. Módulo de cultivo asociado de vicia + avena (.corte)
3. Módulo de cultivo de pasturas mezcla de gramínea y leguminosas
4. Módulo de uso y mantenimiento de pasturas: frecuencia de uso o corte, riegos, fertilización y resiembras.

En cada módulo, a su vez, elaborar:

1. Gráfico de barras (GANT) de labores y actividades: preparación del suelo, siembra, mantenimiento (cuidados culturales) y corte o uso.
2. Costos de las labores y actividades con el detalle de gasto en mano de obra, materiales y equipos o servicios.

Utilización y Manejo de Potreros Zonificación de Potreros

Con el objeto de tener un mejor manejo de los pastizales y del ganado, es necesario hacer una adecuada distribución de los potreros, determinando zonas de pastoreo para cada una de las "cuentas" del hato.

1. Los potreros para el "rejo" deberán ubicarse alrededor de la "sala de ordeño" porque, de lo contrario, las vacas tienen que caminar distancias largas y esto trae como consecuencia pérdidas de producción y un mayor porcentaje de animales con problemas en sus patas (patojas).
2. De los potreros más cercanos al establo, se usarán lotes para las vacas que es tan próximas al parto (15 días antes) y para las "patojas",
3. El área de pastoreo de "vientres", "secas" y un toro, se localizará en los potreros de distancia intermedia a los establos.
4. Las "Vaconas fierro" deberán mantenerse en los sectores más alejados de los establos, hasta completar el peso y la edad para la monta (sobre los 320 Kg, 15 a 18 meses),
5. Los terneros pueden utilizar los mismos potreros que el "rejo" "despuntando" el pasto un día antes de la entrada de las vacas en producción, en ese lote.

Hay también otra alternativa para el pastoreo de los terneros, como ubicarlos en potrerillos limpios de parásitos y cercanos a la casa de hacienda*

2.4.1.5.1.4.10.- SISTEMAS DE PASTOREO

Se encomienda utilizar la rotación de potreros para la alimentación del ganado lechero, con el propósito de proporcionar una buena alimentación a todos los animales, haciendo buen uso de pastizales y además, porque este sistema permite un mejor sistema de pastoreo.

En cualquiera de los dos sistemas, es necesario que los animales dispongan en los potreros de sales minerales y agua a voluntad.

Control de los potreros

Existen dos sistemas de rotación de potreros: "rotación diaria" y "rotación

periódica".

El primero se usa especialmente para vacas en producción (rejo), las que necesitan una cantidad de hierba fresca cada día para mantener una producción alta y sin fluctuaciones, Esto puede lograrse instalando una cerca eléctrica q haciendo divisiones en los potreros, en tal forma que los animales permanezcan un solo día en el mismo lote.

Hay que calcular de 80 a 100 metros cuadrados (m²) por vaca por día.

Con la cerca eléctrica se puede hacer un mejor ajuste de, la superficie del potrero al número de cabezas, lo cual resulta más económico.

El sistema de "rotación periódica" se usa para ganado que no está en producción y consiste en hacer lotes en los que los animales permanecen durante. 5 días, con una densidad de más o menos 25 UBA, por hectárea (aproximadamente 80 m²/ÜBA/día). Se harán tantos lotes de estas características, cuantos sean necesarios para que el ganado pueda mantenerse en ellos en forma rotativa durante todo el año.

En cualquiera de los dos sistemas, es necesario que los animales dispongan en los potreros de sales minerales y agua a voluntad.

2.4.1.5.1.4.11.- MANEJO DEL GANADO

El manejo del. Ganado debe orientarse básicamente a cuatro aspectos: alimentación; sanidad y auxilios veterinarios; ordeño y registros; y, contabilidad (Ref. boletín técnico, INIAP: Aspectos básicos para la planificación de una explotación' de ganado lechero.

2.4.1.5.1.4.12.- INSTALACIONES PARA LA GANADERÍA

Según la dimensión de la ganadería, y su posible expansión, una explotación

lechera requiere de las siguientes instalaciones:

1. Establo o sala de ordeño
2. Establo para el toro
3. Establo para crianza de terneros
4. Enfermería
5. Patios de ingreso y post-ordeño-
6. Anexos: comedor, bebederos, silos, tanque de purin, manga para manejo, montadero, caminos., cercas, etc.

(Ejercicio de los estudiantes: diseñar un centro pecuario y calcular el presupuesto) (ESTRELLA, 2009)

Tabla No 8

CULTIVO DE PASTOS Y FORRAJES	META Ha	MANO DE OBRA	MATERIALES	EQUIPOS	GASTOS TOTALES
TOTAL					

MANEJO DEL GANADO	META No. Animales.	MANO DE OBRA	MATERIALES	EQUIPOS	GASTOS TOTALES
Compra de ganado. Alimentación Sanidad Pecuaria. Ordeño. Registro y contabilidad					
TOTAL					

FUENTE: ESTRELLA Jaime, presupuesto del sub-programa: producción ganadera gasto en la producción de pastos y forrajes, gasto en el manejo de ganado

ELABORADO POR: Ramiro Mora

2.5.- HIPÓTESIS

Ho: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria no mejorará el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.

Ha: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorará el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Planificación estratégica

Variable Dependiente: Producción agropecuaria

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.-ENFOQUE

La modalidad de la presente investigación se realizó con una orientación cualitativa y cuantitativa, porque se sustentó en el paradigma crítico propositivo, acorde con una realidad cambiante, que demanda respuestas integrales, con un compromiso de educar a la población sobre planificación estratégica en producción agropecuaria, comprometida con la transformación positiva para la sociedad carchense, en el marco de la investigación productiva cualitativa y cuantitativa que trascienda y supere los modelos técnicos tradicionales.

La investigación cuantitativa es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza.

La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos.

Para la presente investigación se utilizaron matrices, cuadros estadísticos, fórmulas matemáticas, para efectuar cálculos y realizar la tabulación de los datos que luego fueron graficados, por cuanto se investigó los siguientes problemas que desencadenan en la falta de planificación estratégica productiva de la hacienda San Francisco de la UPEC. Esta investigación se encuentra dentro del campo de

las ciencias productivas agropecuarias porque da valor a lo productivo y está relacionado a la forma de actuar del ser humano.

3.2.- MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la estructuración del presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes modalidades:

3.2.1.- INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se analizó la información escrita relacionada a planificación estratégica y producciones agropecuarias utilizadas para la planificación, organización y sincronización de producciones técnicas en regiones frías de nuestro contexto o entorno, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento, respecto al problema en estudio, se recolectó informaciones secundarias que consten en libros, revistas científicas, manuales, reglamentos, folletos técnicos, Informes técnicos, Tesis de grado y documentos en general, que permitió establecer diferencias del estado actual, respecto al problema de estudio. Todo lo descrito constituye el primer paso de cualquier investigación científica dentro de las ciencias agropecuarias objeto de éste problema.

3.2.2.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación de campo, se destaca, la observación directa y la encuesta. Permitiendo de esta manera la interpretación y el análisis imparcial de los mismos con una finalidad preestablecida. El estudio de los hechos se lo realizará en el mismo lugar, a través de un contacto directo con la realidad, con el registro de la información primaria respecto al problema de la planificación estratégica en la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.3.- NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con la investigación, nos referimos a los siguientes:

3.3.1.- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Esta investigación se la realizó describiendo las características más relevantes del contexto o zona de influencia del problema con investigaciones que se hayan elaborado o con encuestas realizadas, con estas preguntas en esta investigación nos permitió identificar el grado de conocimiento de la información agropecuaria de la zona y de la hacienda que se investigó.

La investigación descriptiva utiliza la observación, la entrevista, la encuesta como técnicas de recolección primaria, en el problema a investigarse estas técnicas serán de gran utilidad para la comprobación de la hipótesis planteada, ya que la información obtenida se sometió a un proceso de tabulación, análisis e interpretación.

3.3.2.- INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Esta permitió cumplir con el propósito, a fin de determinar la relación entre las variables establecidas, aunque no explica que una sea causa de la otra, es decir que con esta se explora asociaciones, pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra. En este problema por ejemplo: La investigación orientada a implementar una planificación estratégica y la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.3.3.- INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Los resultados que se obtuvieron en las investigaciones explicativas contribuyen

al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Esta investigación admitió dar una explicación del porqué del comportamiento de las variables, lo cual implica un esfuerzo por parte del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación en este problema específico, orientar identificar los causales principales de La investigación orientada a implementar una planificación estratégica y la producción de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1.-Población

La población o Universo de esta investigación está identificada por las unidades de observación, en este caso son 102 personas que conforman la comunidad universitaria de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria de la UPEC.

3.4.2.- Muestra

Una vez que se ha determinado la población, se procede a extraer la muestra; el tipo de muestreo que se empleará es el probabilístico simple, debido a que todas las personas que conforman la población tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos, se realizará con un Universo de 102 personas, que conforman la comunidad universitaria de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria

Si bien es verdad que muestras de tamaño mayor producen errores muestrales más bajos, también es verdad que pueden producir errores no muestrales más altos si los recursos destinados a mantener un alto nivel de calidad en las operaciones son insuficientes. Sin embargo, la exactitud de las estimaciones depende tanto del control de errores muestrales como de los no muestrales.

3.4.2.1.- Tamaño de la Muestra

Tamaño de la muestra.- Se calcula con la fórmula;

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Muestra Total de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuaria:

$$n = \frac{102(0.5)^2(1.96)^2}{(102-1)(0.01)^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{97.9608}{0.9705} = 100.93$$

n= 101 personas

De 102 personas que conforman la población, se toma una muestra de 101 personas conformada por: 7 Autoridades de la UPEC, 19 Docentes, 71 estudiantes, 1 administrador y 3 trabajadores de la EDIA , de acuerdo al siguiente detalle:

3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es el proceso por medio del cual pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable a categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems para facilitar la recolección de información por medio de un proceso de deducción lógica. Todo esto para probar la hipótesis para la operacionalización de las variables.

TABLA N° 9

HIPÓTESIS: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorarán el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación Estratégica				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto	-ADMINISTRACIÓN	Planeación organización dirección control	¿La administración de la Hacienda San Francisco mejorará la organización y la producción?	Entrevistas y encuestas a autoridades de la UPEC -Encuestas a docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario
	-PLANIFICACIÓN	Propósito (misión, visión) estrategias (FODA) Objetivos alternativas presupuestos	¿La planificación estratégica tendrá un empoderamiento de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario para aplicar sus nuevas alternativas?	
	-ORGANIZACIÓN	Recursos organigrama coordinación trabajo	¿La coordinación del trabajo y los recursos necesarios serán indispensables para alcanzar las metas?	

HIPÓTESIS: La delineación de una planificación estratégica en la producción agropecuaria mejorarán el desarrollo de la hacienda San Francisco de la UPEC

VARIABLE DEPENDIENTE: Producción agropecuaria

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La producción adquiere gran importancia ya que las condiciones actuales hacen necesarias la aplicación de principios y métodos similares a la de empresas industriales. Sin embargo, es necesario considerar las características principales de la agricultura y la ganadería en la aplicación de estos principios en pedagogía.	-AGROPECUARIO	Producción Aprendizaje servicio	¿La planificación estratégica y la integración agrícola ganadera en la Hacienda San Francisco mejorará la producción?	Encuestas a autoridades, docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC
	-AGRÍCOLA	Producción agrícola	¿La sincronización de cultivos y las variedades con bajos costos y alta tecnificación mejorarán la producción?	
	-PECUARIO	Producción pecuaria	¿La tecnificación y los diferentes hatos ganaderos mejorarán la producción?	

FUENTE: Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales, Matriz de Operacionalización

ELABORADO POR: Ramiro Mora

3.6.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla No 10

Preguntas Básicas	Explicación
2.- ¿De qué personas u objetos?	De 102 personas que conforman la población, se toma una muestra de 101 personas y participarán 7 Autoridades de la UPEC, 19 Docentes, 71 estudiantes, 1 administrador y 3 trabajadores de la EDIA
4.- ¿Quién?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	La tercera semana del mes de septiembre/2012
6.- ¿Dónde?	En la Hacienda San Francisco de la UPEC y en Campus Universitario en Tulcán
7.- ¿Cuántas veces?	Una prueba de 101 participantes
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y Observación directa en campo
9.- ¿Con qué?	Cuestionario elaborado – Encuesta Cámara fotográfica – Observación directa en campo

TÉCNICAS	ACTIVIDADES - INVOLUCRADO
OBSERVACIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta técnica permite obtener información directa y confiable, programa para efectuar visita a la Hacienda San Francisco una percepción de la realidad, evidencia en fotos
ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este instrumentos se aplica a la autoridades, administrador, docentes, estudiantes y trabajadores de la EDIA

FUENTE: Investigación de campo: Recolección de información

ELABORADO POR: Ramiro Mora

3.7.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1.- Análisis de Resultados

El propósito de conocer si la información estadística es aceptada, se aplicó una encuesta a la Academia Universitaria de la UPEC.

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, hemos utilizado el programa estadístico SPSS, los resultados que a continuación

detallaremos están expresados gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, mas, para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada una de los items, su representación gráfica y el respectivo análisis e interpretación. La representación gráfica está diseñada en barras verticales. El análisis de resultados esta dado en base a la hipótesis planteada y a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

Una vez efectuado el análisis de los datos se efectúa la comprobación de la hipótesis para establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La investigación mediante la encuesta, tiene el objetivo de conocer la opinión de los involucrados directos de la EDIA de la UPEC, sus necesidades y factores que impiden el desarrollo agropecuario en la hacienda San Francisco, en resumen también nos permitirán implantar medidas correctivas y preventivas para mejorar el aprendizaje de los futuros profesionales y la producción de la misma.

Estudiantes

1 ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

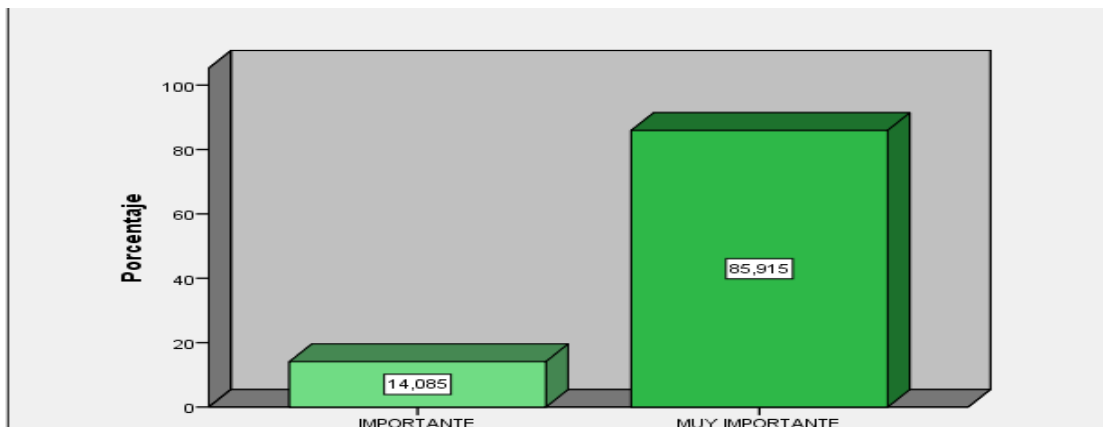
Tabla No 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos IMPORTANTE	10	14,1	14,1	14,1
MUY IMPORTANTE	61	85,9	85,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

GRÁFICO No 10. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 86% de los estudiantes consideran que es muy importante y el 14% considera que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es una herramienta muy importante para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Organización para alcanzar los cambios que se implanten en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2 ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

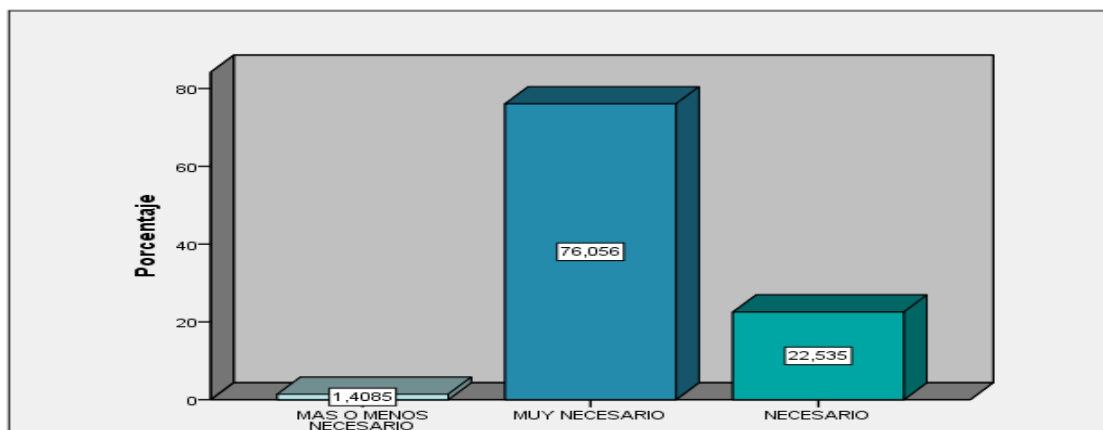
Tabla No 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	más o menos necesario	1	1,4	1,4	1,4
	muy necesario	54	76,1	76,1	77,5
	Necesario	16	22,5	22,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 11. Es necesario la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 76% de los estudiantes consideran que es muy necesario, el 23% es necesario y el 1% considera que es más o menos necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es un instrumento muy necesario para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

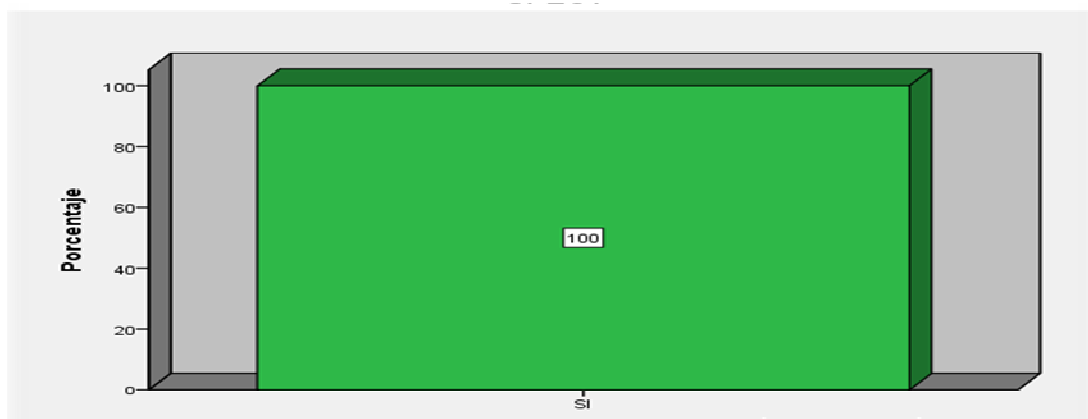
Tabla No 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	71	100,0	100,0	100,0

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 12. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los estudiantes consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La hacienda San Francisco con una planificación estratégica mejorará la producción agropecuaria, las actividades productivas serán sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.

¿POR QUÉ?

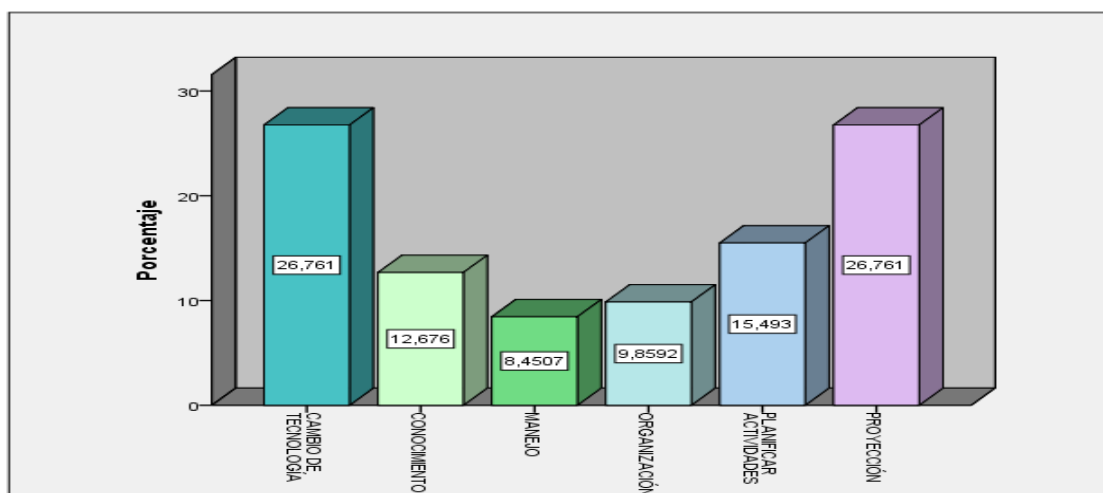
Tabla No 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	cambio de tecnología	19	26,8	26,8	26,8
	Conocimientos	9	12,7	12,7	39,4
	Manejo	6	8,5	8,5	47,9
	Organización	7	9,9	9,9	57,7
	planificar actividades	11	15,5	15,5	73,2
	Proyección	19	26,8	26,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 13. POR QUÉ



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y análisis.- Cuando a los estudiantes se les pregunta ¿porqué que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 27% manifiestan para proyectar, el 27% para cambio de la tecnología, el 15% para planificar las actividades, el 13% para mejorar el conocimiento, el 10% para la organización y el 8% para mejorar el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

4. ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

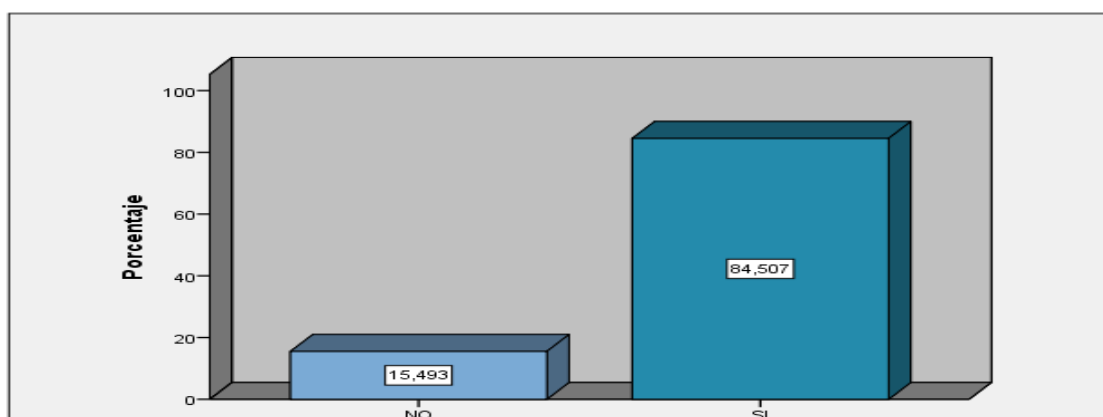
Tabla No 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	11	15,5	15,5	15,5
SI	60	84,5	84,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 14. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 85% de los estudiantes consideran que sí y el 15% que no se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica si es un nuevo modelo administrativo productivo para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo de producción en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

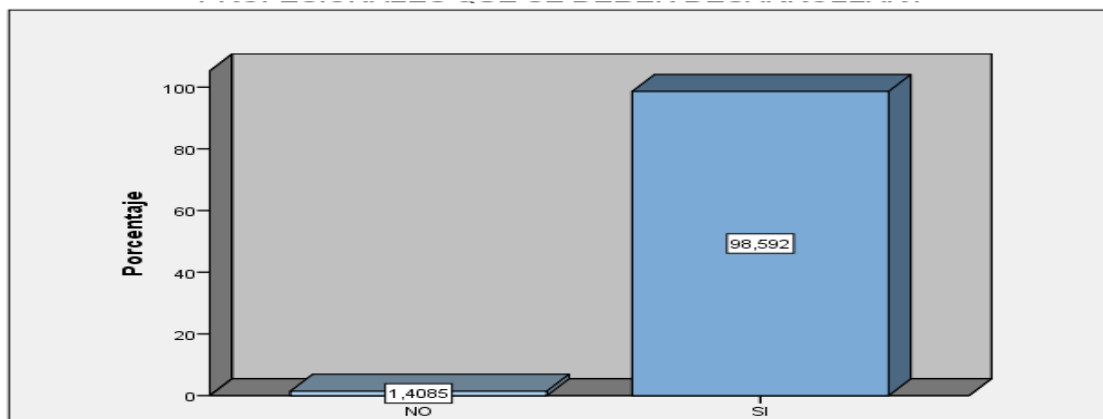
Tabla No 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	1	1,4	1,4	1,4
SI	70	98,6	98,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 15. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Estudiantes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 99% de los estudiantes consideran que sí y el 1% que no son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Empleados

1 ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

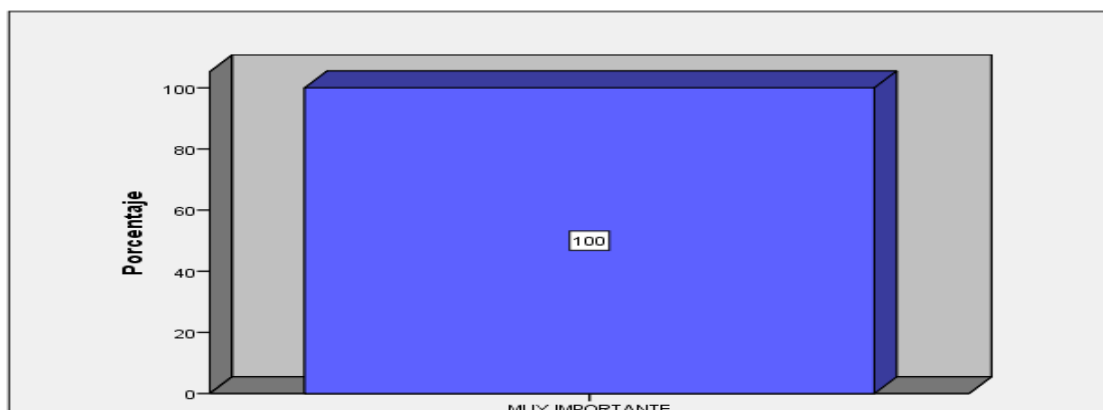
Tabla No 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY IMPORTANTE	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 16. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que es muy importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es un material muy importante para mejorar el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2 ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

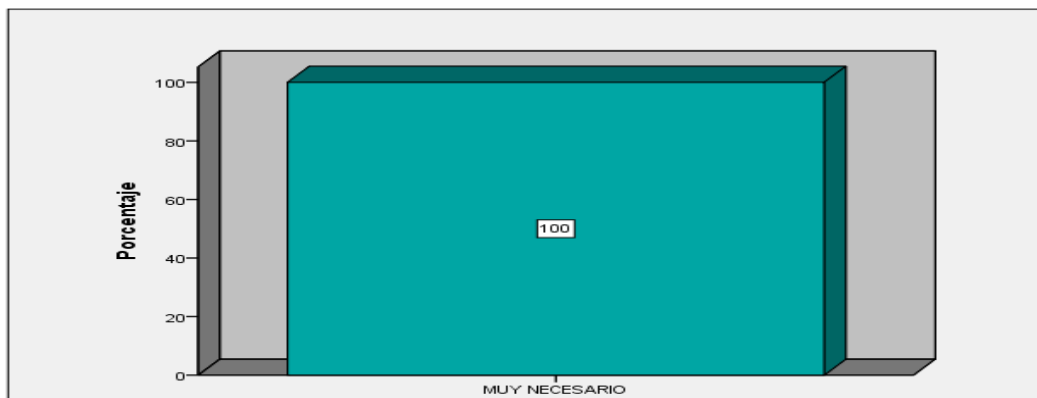
Tabla No 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY NECESARIO	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 17. Es necesario la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que es muy necesario, la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica es una objeto muy necesaria para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

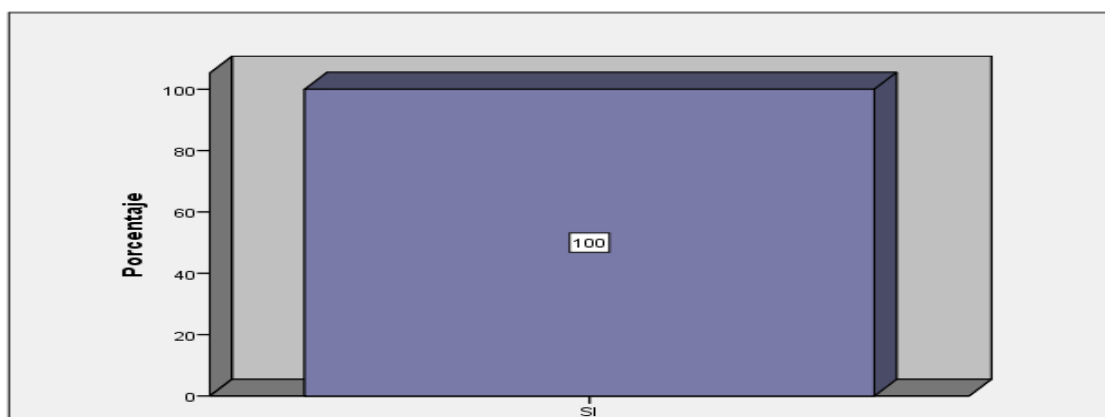
Tabla No 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 18. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será un material indispensable para mejorar las actividades productivas agropecuarias en la hacienda San Francisco de la UPEC.

¿POR QUÉ?

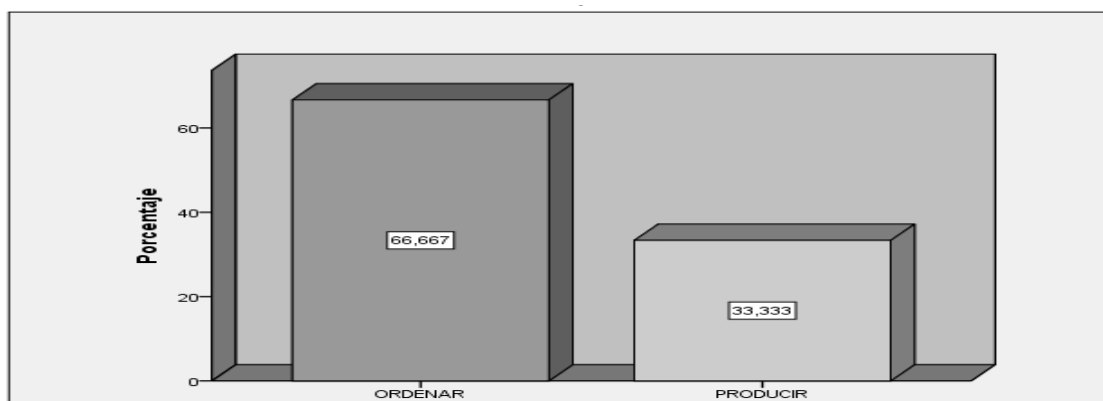
Tabla No 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ordenar	2	66,7	66,7	66,7
producir	1	33,3	33,3	100,0
Total	3	100,0	100,0	

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 19. POR QUÉ



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- A los empleados se les preguntó ¿Porqué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 67% manifiestan para ordenar y el 33% para producir mejor la hacienda San Francisco de la UPEC

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

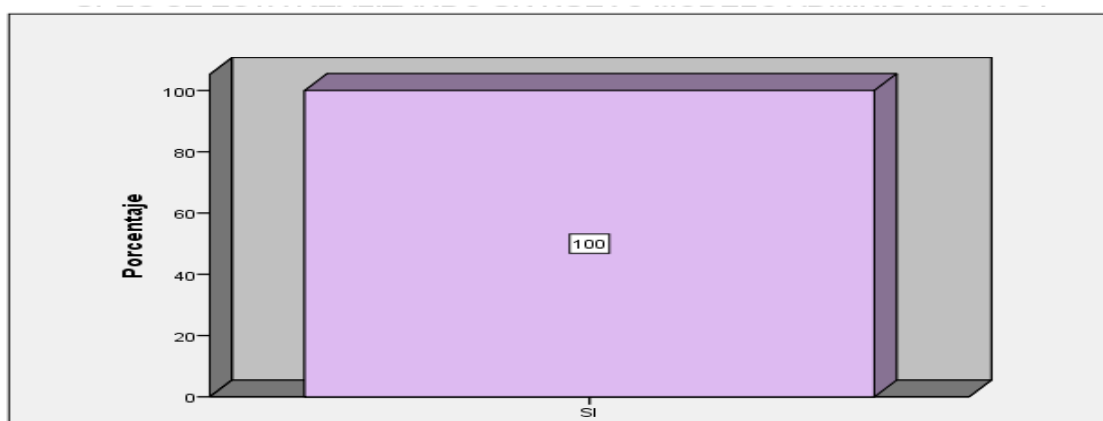
Tabla No 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 20. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica si es un nuevo modelo administrativo, para mejorar el desarrollo productivo agropecuario pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

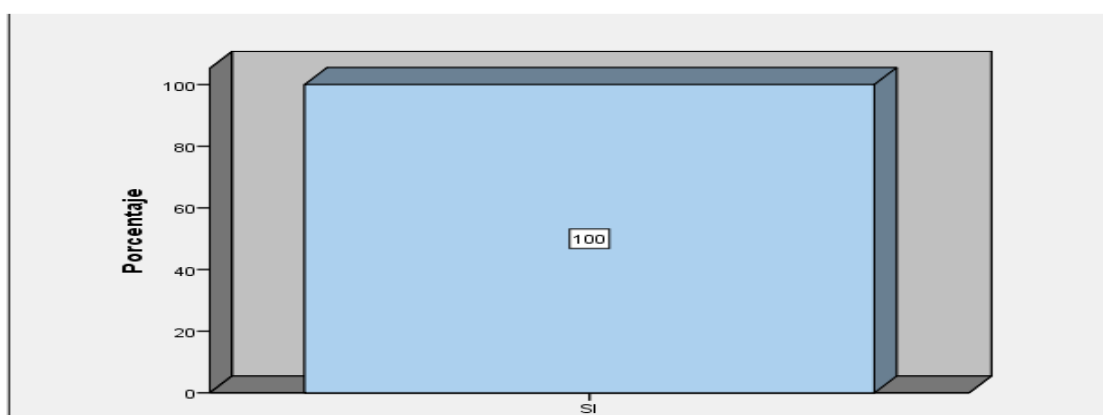
Tabla No 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	100,0	100,0	100,0

Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 21. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Empleados EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los empleados consideran que sí son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son tecnologías profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Docentes

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

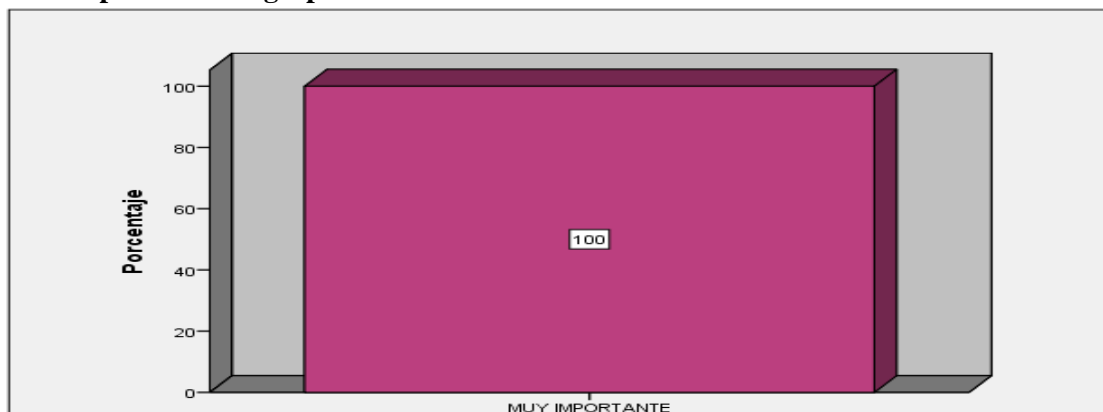
Tabla No 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY IMPORTANTE	19	100,0	100,0	100,0

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 22. Considera usted que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los Docentes de la EDIA considera que es importante la planificación estratégica en la producción agropecuaria pedagógica de la hacienda San Francisco.

La necesidad de realizar un instrumento muy importante como es la planificación estratégica mejorará el proceso de aprendizaje agropecuario productivo de la hacienda San Francisco para alcanzar los cambios que se implanten.

2 ¿ES NECESARIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC PARA COMPLETAR EL PERFIL PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES?

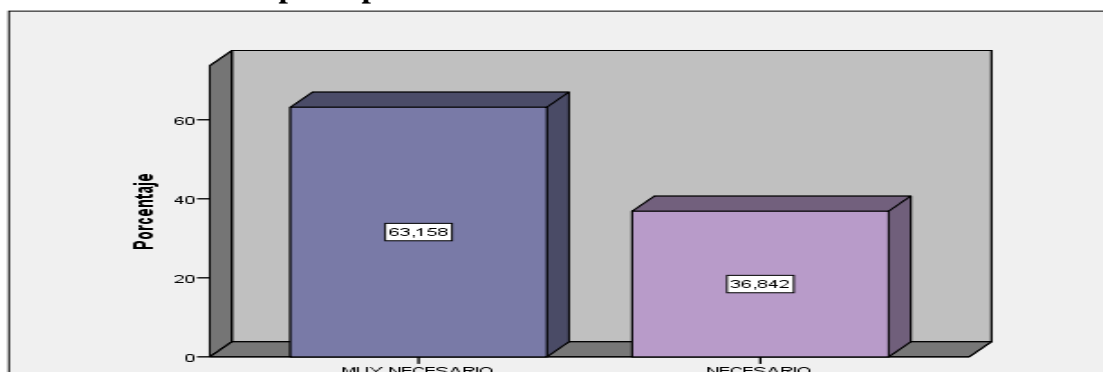
Tabla No 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY NECESARIO	12	63,2	63,2	63,2
	NECESARIO	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 23. Es necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC para completar el perfil profesional de los estudiantes



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 63% de los Docentes de la EDIA de la UPEC consideran que es muy necesario y el 37% considera que es necesaria la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

El desarrollo productivo con el proceso de aprendizaje agropecuario pedagógico mediante La planificación estratégica es muy necesaria para el perfeccionamiento de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

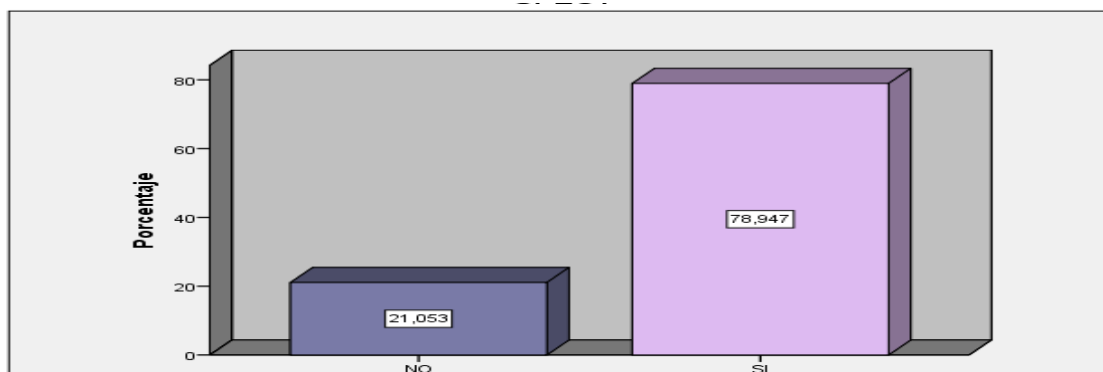
3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

Tabla No 25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	4	21,1	21,1	21,1
SI	15	78,9	78,9	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 24. Cree usted que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 79% de los Docentes consideran que sí se mejorará y el 21% que no se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será el medio preciso para mejorar y cumplir con las actividades productivas, sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.

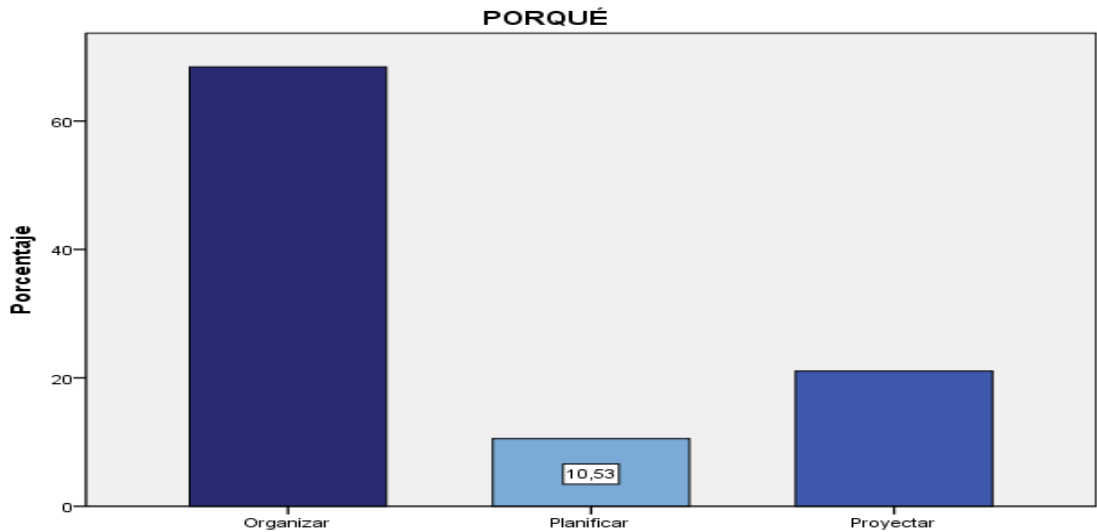
Tabla No 26

		PORQUÉ?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Organizar	13	68,4	68,4	68,4
	Planificar	2	10,5	10,5	78,9
	Proyectar	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 25



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- Cuando a los Docentes se les preguntó ¿porqué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 27% manifiestan para coordinar, el 24% para planificar las actividades, el 17% para mejorar la producción, el 14% para la administración de la organización, el 10% para sistematizar y el 8% para operatividad en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

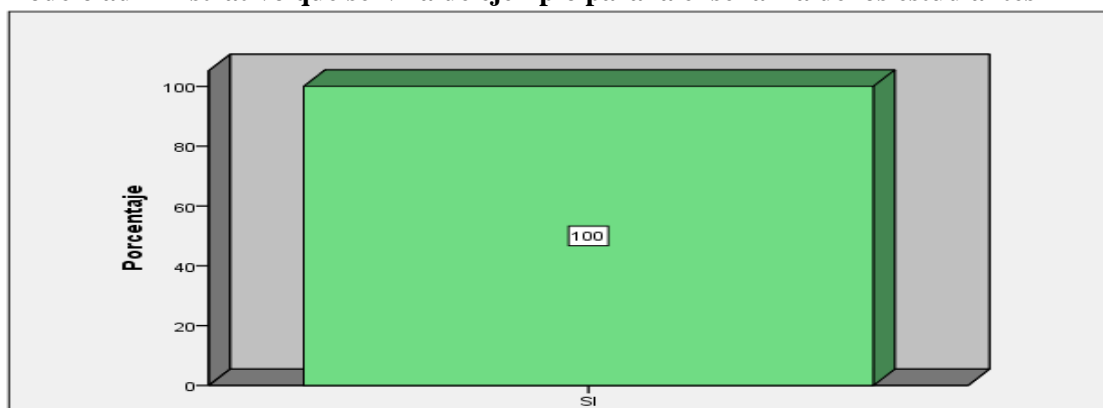
4 ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

Tabla No 27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	100,0	100,0	100,0

Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Gráfico No 26. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes



Fuente: Docentes EDIA
Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de los Docentes consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica como nuevo modelo administrativo productivo y pedagógico agropecuario mejorará la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5 ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

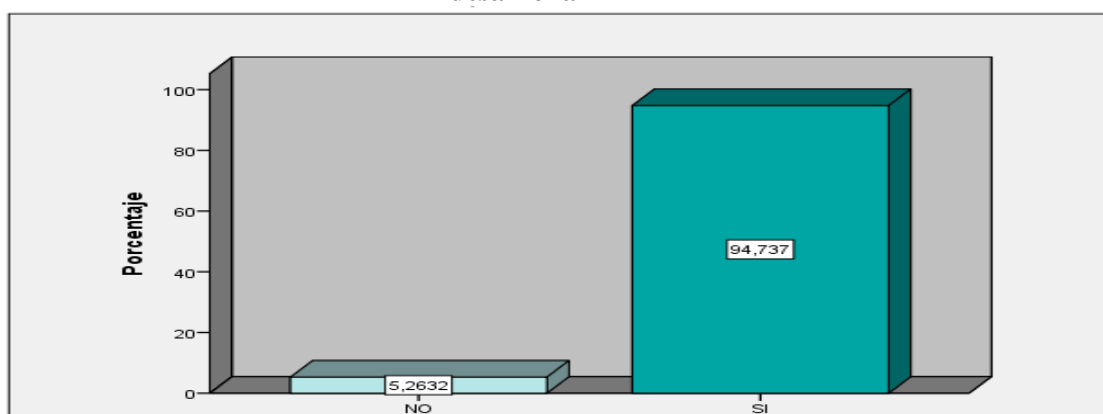
Tabla No 28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	1	5,3	5,3	5,3
SI	18	94,7	94,7	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 27. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Docentes EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 95% de los Docentes consideran que sí y el 5% que no son técnicas profesionales que se deben desarrollar con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica sí son tecnologías actualizadas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Autoridades

1 ¿LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC CUENTA CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA?

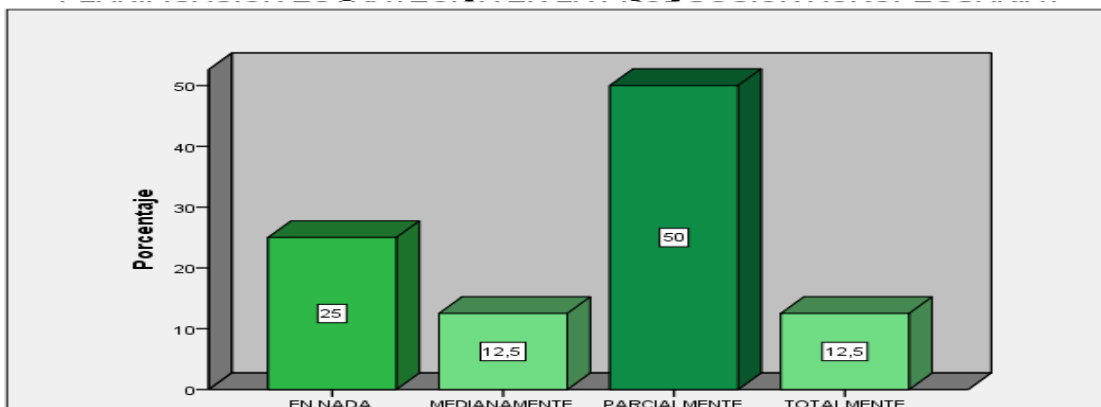
Tabla No 29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en nada	2	25,0	25,0	25,0
medianamente	1	12,5	12,5	37,5
parcialmente	4	50,0	50,0	87,5
totalmente	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 28. La hacienda San Francisco de la UPEC cuenta con la planificación estratégica en la producción agropecuaria



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 50% de las Autoridades consideran que parcialmente, el 25% considera que en nada, el 12% medianamente y el otro 13% totalmente cuenta con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica no se ha aplicado ni se ha planificado en la hacienda San Francisco como debe de ser, por lo que espontáneamente se ha realizado, por lo tanto es un instrumento muy importante para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

2 ¿ESTA USTED DE ACUERDO QUE SE REALICE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

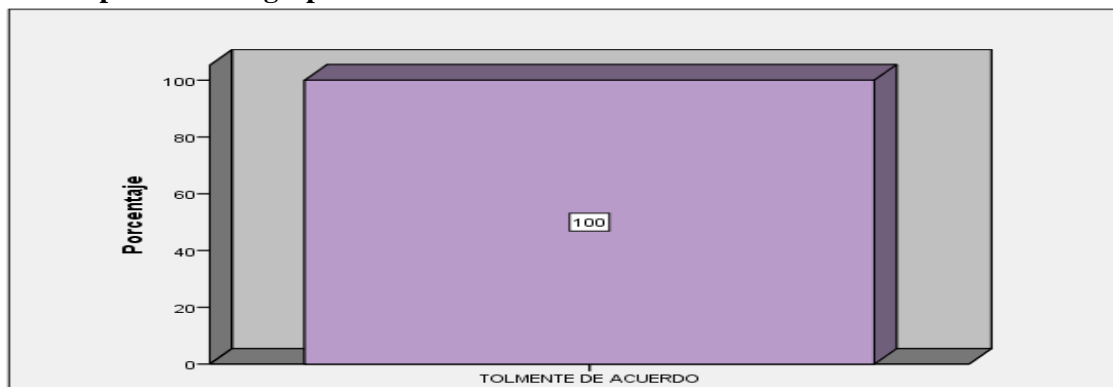
Tabla No 30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 29. Está usted de acuerdo que se realice la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades están de acuerdo que se realice la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

Lo principal que se debe tener en la hacienda es La planificación estratégica ya que con este medio mejorará el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo pedagógico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

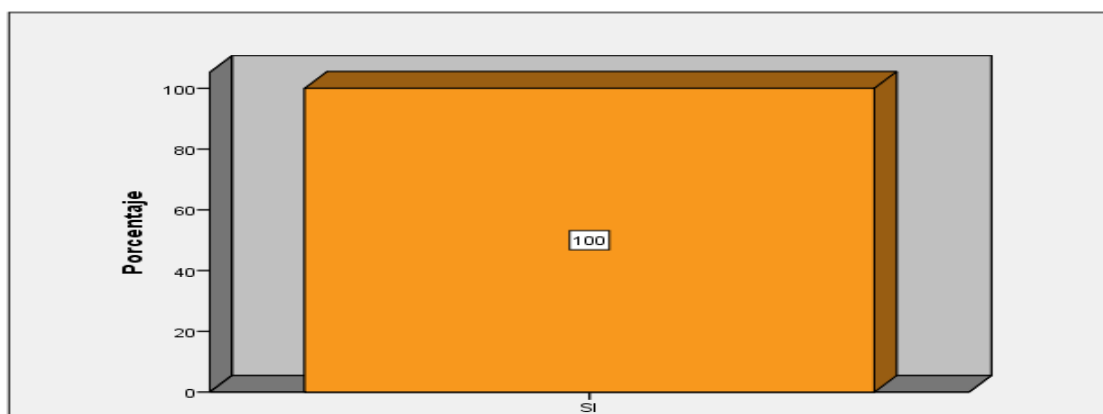
Tabla No 31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 30. Cree usted, que con la planificación estratégica se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de la hacienda será el arma indispensable para cumplir las actividades productivas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes agropecuarios y agroindustriales de la EDIA de la UPEC.

POR QUÉ?

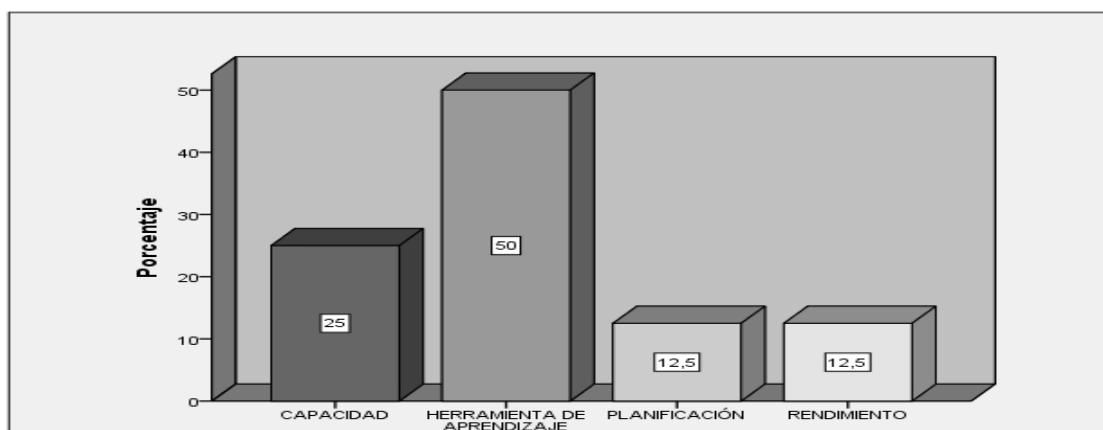
Tabla No 32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos capacidad	2	25,0	25,0	25,0
herramienta de aprendizaje	4	50,0	50,0	75,0
planificación	1	12,5	12,5	87,5
rendimiento	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 31. POR QUÉ



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- Cuando a las Autoridades se les pregunto ¿por qué se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? El 50% manifiestan que serán herramientas de aprendizajes, el 25% para capacitar, el 12% para mejorar la planificación, el 13% para mejorar el rendimiento en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC

4 ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

Tabla No 33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 32. Cree usted que con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC se está realizando un nuevo modelo administrativo que servirá de ejemplo para la enseñanza de los estudiantes



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que sí se estará realizando un nuevo modelo administrativo con la planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco.

La planificación estratégica será un nuevo modelo productivo, administrativo y pedagógico para mejorar el proceso de aprendizaje técnico agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.

5 ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

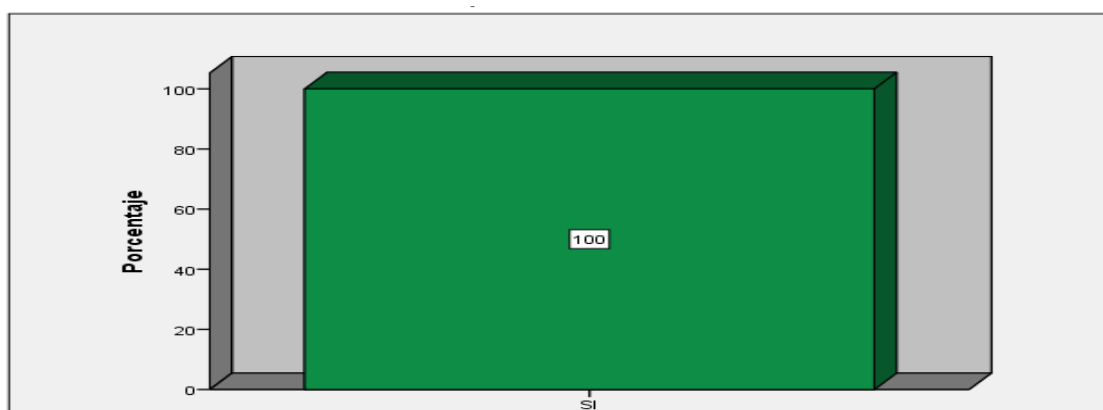
Tabla No 34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Gráfico No 33. La planificación estratégica en la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC son técnicas profesionales que se deben desarrollar



Fuente: Autoridades EDIA

Elaborado: Autor

Interpretación y Análisis.- El 100% de las Autoridades consideran que se debe desarrollar la planificación estratégica como técnicas profesionales Agropecuarias para mejorar la producción en la hacienda San Francisco como aprendizaje para los futuros profesionales de la EDIA de la UPEC.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-CONCLUSIONES

Procesada la información obtenida a través de la encuesta efectuada a la academia de la EDIA de la UPEC se ha podido obtener las siguientes conclusiones:

- 1.** Al no existir una planificación estratégica de la hacienda San Francisco de la UPEC que es una herramienta muy necesaria y muy importante se produce deficiente organización y falta de coordinación para el desarrollo de la producción agropecuaria de la hacienda.
- 2.** La planificación estratégica de la hacienda será indispensable para mejorar y cumplir las actividades productivas sincronizadas y con nuevas alternativas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la EDIA de la UPEC.
- 3.** Cuando a los encuestados se les pregunta ¿porqué que se mejorará la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco con la planificación estratégica? manifiestan para proyectar, cambiar la tecnología, planificar las actividades, mejorar el conocimiento, organización, coordinación, mejorar la producción, la administración de la organización, sistematizar y operatividad en el manejo de la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 4.** La planificación estratégica sí es un nuevo modelo administrativo para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- 5.** La planificación estratégica sí son técnicas profesionales, que se deben desarrollar para mejorar el proceso de aprendizaje agropecuario y el desarrollo productivo de la Hacienda San Francisco de la UPEC

5.2.-RECOMENDACIONES

Al analizar y determinar los problemas existentes en la hacienda San Francisco de la UPEC se sugieren varias acciones para fomentar su desarrollo agropecuario pedagógico productivo entre ellas podemos mencionar algunas como:

- 1.** Realizar un diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 2.** Organizar administrativamente la hacienda San Francisco de la UPEC.
- 3.** Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se maneje de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

CAPÍTULO VI

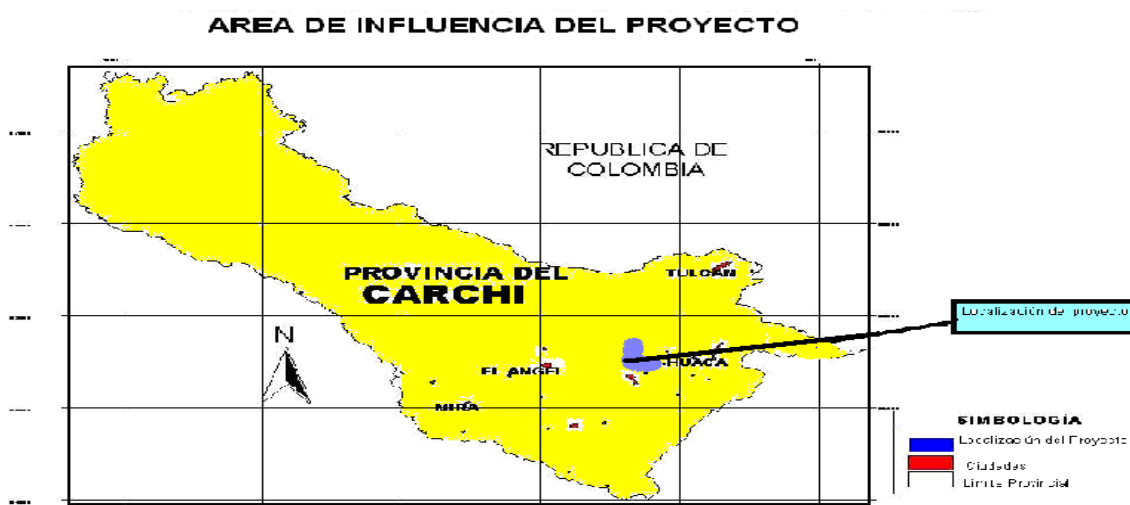
PROPUESTA

6.1- TITULO DE LA PROPUESTA

Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

6.1.1.- DATOS INFORMATIVOS

Gráfico No 34



FUENTE: Investigación de campo: área de influencia del proyecto

REALIZADO POR: Ramiro Mora

UBICACIÓN

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se encuentra en la provincia del Carchi, ubicada en dos cantones: en el cantón Tulcán y en el cantón Huaca, cerca de la parroquia Santa Martha de Cuba.

La hacienda San Francisco se encuentra a 2834 msnm (Casa).

PROPIETARIO

La hacienda San Francisco pertenece a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en comodato que ha dado el CONSEP del Estado Ecuatoriano.

LINDEROS

NORTE: Con Nelson Rúaless en 296m y con Luis Solís en 326m

SUR: Camino público en 707m

ESTE: Camino público en 644m y con Quebrada Santo Tomás en 624m.

OESTE: Con vía a Santa Martha de Cuba en 811m.

6.1.2.- INTRODUCCIÓN

La información disponible de la Hacienda San Francisco de la UPEC, ha sido considerada empírica pero esencial para apoyar el desarrollo académico y productivo. En realidad no se han podido realizar trabajos técnicos ya que según las cláusulas del Convenio con el CONSEP, no se han realizado trabajos que verdaderamente necesita la hacienda, para ser didáctica y productiva.

Es urgente el cambio de las empresas agrícolas por caminos diferentes a los que se maneja en la actualidad, garantizándole un desarrollo más auténtico e independiente, con viabilidad económica, ecológica, justicia social y humanística, incremento en la capacidad de autoconocimiento de comunidades rurales, donde se integren los procesos naturales con los de producción tecnificada, mayor productividad de plantas y animales y eficiencia a través del manejo integrado y conservacionista de las haciendas.

Las decisiones institucionales fortalecerán el sistema tecnológico de la hacienda, porque ayuda a tener una propiedad mejor manejada, con la planificación estratégica agropecuaria, que es la guía de dirección de la propiedad, se fijan retos que están ligados con la identificación y superación de los grandes problemas que

hereda las instituciones del país de los esquemas y modelos de desarrollo anteriores. Esta planificación estratégica procura orientar los recursos a la educación, la producción, la investigación tecnológica, el empleo y la reactivación productiva; y, que todo sea parte activa de la construcción del progreso y desarrollo de la institución.

Se ha elaborado la presente propuesta para el 2012 con la finalidad de poner en práctica la planificación estratégica como una herramienta que guie su accionar y que facilite que sus actividades respondan a las necesidades de tecnificación para los futuros profesionales de la EDIA en la hacienda San Francisco de UPEC, además con un espíritu de servicio al productor y a la sociedad en general.

6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Existe un alto porcentaje de propiedades productivas agropecuarias que no son manejadas técnicamente, haciendo de las mismas no rentables ya sea por no planificar u organizar la productividad y sin manejo tecnológico y no concebir un trabajo de carácter científico sin el apoyo de algún método o técnica que corrobore lo planteado, sino que estamos acostumbrados a las producciones agropecuarias empíricas.

Actualmente se tiene una propiedad que ha sido cultivada por costumbres de agricultores y ganaderos, se necesitan estudios locales y regionales que aporten datos correspondientes a los modelos o programas nacionales existentes, para ello cada esfera del conocimiento requiere de capacitación y formación, así se mantiene un adecuado nivel de información y respuestas.

En este sentido, el problema que constituyo el punto de partida a la presente investigación, se representa la ausencia de la tecnificación y la inversión agropecuaria por lo que surge la propuesta de diseñar una planificación estratégica para el desarrollo productivo y pedagógico sostenible y de esta manera enfrentar problemas en el futuro.

Basado en lo anterior, se hace necesario incluir la educación en los programas agropecuarios de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, donde los futuros técnicos puedan prepararse para ejercer la función profesional tecnificada teniendo presente la relación humano-naturaleza como un todo indivisible dependiente uno del otro.

6.3.- JUSTIFICACIÓN

El diseño de la planificación estratégica para mejorar los nuevos enfoques de desarrollo rural que se vienen proponiendo e interpretando son ideas que ayudarán a acelerar el proceso de la sociedad actual, exigen de una educación que priorice aquellos aprendizajes de categoría que brinden las herramientas para la integración del individuo en el seno de la vida social, lo que se entiende como una educación para la vida, permitiendo que los estudiantes aprendan a convivir, a conocer y a valorar la tecnología agropecuaria nacional, a renovar los aprendizajes y transformar su propia realidad para beneficio personal y social.

El éxito de este proceso dependerá de la sostenibilidad de la propuesta, en tal sentido la diversificación productiva y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales disponibles de la unidad agropecuaria que será la clave para garantizar la existencia de la academia en el campo agropecuario.

De igual manera, el desafío de la academia en la educación agropecuaria y agroindustrial de la Escuela de Desarrollo Integral de la UPEC es promover una nueva relación de la vinculación con la sociedad agropecuarias con el entorno, a fin de procurar a las generaciones actuales y futuras un desarrollo personal y colectivo más justo, equitativo y sostenible. Se puede decir, que la educación tecnificada es por sobre todas las cosas una educación para la acción, desde una aproximación global e interdisciplinaria, facilitando así un mejor conocimiento de los procesos ecológicos, económicos, sociales y culturales.

Es por ello, que la educación tecnificada debe fomentar el cambio social a partir

del desarrollo de valores, actividades y habilidades para asumir una responsabilidad académica.

Indudablemente un Programa Agropecuario puede contribuir a la generación de actitudes responsables frente a la Unidad productiva agropecuaria, mediante la percepción de las problemáticas y la valoración de los diferentes espacios agrícolas, unidades pecuarias, y los recursos sociales y económicos, entre otros. Esto es parte de la tarea formuladora, que se asocian una educación tecnificada que va más allá de los límites formales.

En este sentido, se percibe que el manejo de la planificación estratégica en la Hacienda San Francisco presentará una serie de situaciones nuevas en relación a la educación y producción agropecuaria, que apunten al desarrollo sustentable, (gestión, producción y tecnología). Si esto se logra, su transformación en forma positiva alcanzará su mayor capacidad productiva

Desde el punto de vista legal, se tiene un comodato con el CONCEP de tres años más y una serie de leyes y reglamentos lo cual le da una sustentación a la propuesta, donde menciona la obligatoriedad de la educación tecnificada en todos los niveles y modalidades, en la Ley orgánica de Educación Superior, Capítulo XII, Segunda.- Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y un plan estratégico de desarrollo institucional concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia, objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

La planificación estratégica en la hacienda San Francisco de la UPEC se mejorará implantando destrezas pedagógicas y productivas, se verán reflejadas en la investigación y tecnificación con proyectos agropecuarios y capacitación, la presente propuesta servirá como un instrumento orientador y guía de las posibles

soluciones a los problemas encontrados en la Unidad Productiva de la Institución.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1.-OBJETIVO GENERAL

Diseñar una planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la Hacienda San Francisco de la UPEC.

6.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico y el análisis agro meteorológico de la Hacienda San Francisco de la UPEC.
- Organizar administrativamente la Hacienda San Francisco de la UPEC
- Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria y que se maneje de forma adecuada la hacienda San Francisco de la UPEC.

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta establecida es factible porque existe el apoyo y colaboración de los responsables de la institución, especialmente de las autoridades y quienes trabajan en la hacienda San Francisco de la UPEC, quienes consideran que esta propuesta es muy importante para desarrollar técnica y académicamente la Institución, además permitirá el crecimiento de la propiedad y el fortalecimiento de la estructura organizativa institucional, lo cual permitirá mejorar la credibilidad en la toma de acciones y decisiones con la capacidad de respuesta por parte de esta importante Institución Estatal.

La propuesta tiene factibilidad por:

- La necesidad de implantar una planificación estratégica tecnificada en la hacienda San Francisco, por parte de la EDIA de la UPEC.

- Capacitación y concientización de la academia universitaria para lograr una tecnificación, y de esta manera mejorar la calidad de futuros profesionales.
- Planteamiento de proyectos agropecuarios para mejorar la producción.

6.6.- FUNDAMENTACIÓN

La Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica de La Hacienda San Francisco de la UPEC, se fundamenta en:

6.6.1.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario indicar que no existe un sistema de planeación adoptada para cada organización, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada organización. La realidad no coincide exactamente con lo conocido, por lo que es necesario ir haciendo ajustes constantes. La planificación es una herramienta para la gestión y la toma de decisiones, no para imaginar en un primer momento una evolución que posteriormente el tiempo se encargará de demostrar que estaba equivocada.

Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, ya que es un factor principal en la realización de la dirección.

La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las

estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (SALGUEIRO, 1998, p.26).

6.6.2.- LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

La empresa agropecuaria, es una unidad de producción, comercialización y servicios cuyo objetivo es maximizar sus beneficios, para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: tierra – capital – trabajo – factor empresarial

Los recursos tierra, capital y trabajo, no pueden producir por si mismos: ejm. La tierra no puede producir sin el aporte de trabajo y capital. Es aquí donde está la principal función del empresario, ya que en este sentido, el productor, tiene la tarea de combinar los factores en las proporciones adecuadas (según la disponibilidad de cada uno de ellos) y asumir los riesgos de las decisiones.

Con lo mencionado anteriormente, se dice que la planificación de los proyectos debe estar afectada de un notable grado de agilidad y dinamismo: no es razonable planificar un proyecto y pensar que esa planificación es ya definitiva e inmutable.

Aunque existen técnicas de planificación muy avanzadas y elaboradas, la adecuada planificación se basa, ante todo, en una actitud de anticipación que no es sino una evidente manifestación del sentido común. (ESTRELLA, 1987)

CAPÍTULO 7

7.- METODOLOGÍA, MODELO OPERATIVO

7.1.- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la UPEC.

7.1.1.- Realizar un Diagnóstico y el análisis agrometeorológico de la Hacienda San Francisco de la UPEC

Gráfico No 35

SITUACIÓN ACTUAL DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO





FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

En el diseño de la estructura organizativa, al no existir un organigrama de la hacienda y un reglamento interno de responsabilidades, no se puede cumplir con las funciones, está distribuida de la siguiente forma:

La Hacienda San Francisco tiene un administrador, un mayordomo, un vaquero, dos jornales permanentes y muy casual se contrata jornales ocasionales especialmente para las labores productivas, agrícolas y también para construcciones de infraestructura.

El establecimiento de las áreas funcionales de la hacienda dependerá de tan sencilla o compleja requiera su administración con respecto a los puestos y/o cargo que desee crear, según la capacidad y responsabilidad que se asumiere.

La Hacienda San Francisco se ha zonificado en 3 partes principales, se divide en: zona agrícola aproximadamente 10 ha, zona pecuaria 30 ha y zona de reserva ecológica 5 ha, se puede apreciar que gran parte de la superficie está dedicada a labores agrícolas y pecuarias tradicionales, el mal manejo agropecuario, producen problemas tales como: baja productividad agrícola y ganadera, deterioro de los recursos suelo, agua, daños al ecosistema y, problemas emocionales al recurso humano, y no se alcanza el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de producción profesional en los estudiantes de la escuela de Desarrollo Integral Agropecuario.

Las prácticas agropecuarias inadecuadas y no planificadas, que en muchos de los casos se realizan, no cuentan con manejo tecnificado para los distintos sistemas productivos: agrícola, ganadero y ambiental en el aprendizaje de los estudiantes.

7.1.1.1.- Detalle de la problemática

En la Hacienda San Francisco se han venido desarrollando sistemas de producciones tradicionales, la falta de coordinación entre; las autoridades, el administrador, los docentes, estudiantes y empleados, ha hecho que no se programen actividades productivas didácticas o pedagógicas para que sean autosustentables, capaz de brindar beneficios tecnificados sociales y ambientales.

Para analizar la problemática actual de la hacienda, se establecerán tres zonas de estudio:

7.1.1.2.- Zona agrícola.- la hacienda es subutilizada, se realizan prácticas en pequeñas extensiones por falta de recursos económicos y con los estudiantes más se trabaja en el aula.

Son 10 hectáreas que se dedican a realizar actividades agrícolas; para: experimentación, investigación y muy poco para producción extensiva, que es realizada por los estudiantes empleados y docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, no se ha establecido una distribución específica, que cumpla las condiciones adecuadas para estos fines, ya que no se disponen de tecnología, herramientas, insumos y equipos apropiados que garanticen buenos resultados en la producción.

Existe diversidad de cultivos con áreas no especificadas, sin realizar los costos reales de producción y sincronización de cultivos ya que cada docente realiza sus prácticas desordenadas y los estudiantes tienen que conseguir algunos insumos para mantener sus producciones.

Las 40 ha de superficie de terreno con “vocación agrícola” esto es el área con clasificación agrológica I – II; y, tomando en cuenta las recomendaciones de uso, la clase III.

En la actualidad la hacienda se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Hortalizas: haba (1 ha), papa (6 ha), zanahoria (0.2 ha), arveja (0.2 ha), hortalizas orgánicas como ajo, papa, coles, perejil (0.2), hierbas medicinales (0.5 ha).Frutales: mora, uvilla, tomate de árbol, reina Claudia, durazno, manzana (1ha)
Potreros: mezcla forrajera (8 ha), kikuyo (20)

7.1.1.3.- Zona pecuaria: la hacienda cuenta con un galpón de cuyes con un área de 116.29 m² cuya capacidad es de 500 cuyes; el mismo que está siendo subutilizado porque solamente se cuenta con 158 cuyes, debido a la inadecuada planificación en el manejo de la producción; al no contar con áreas específicas que provean de forraje para su alimentación y de un cuidador exclusivo responsable de esta área.

Las 30 hectáreas dedicadas a la producción ganadera cuenta con un establo cuya área es de 465 m², existen 45 animales bovinos, cuenta con un equipo de ordeño

mecánico para dos puestos, el establo en su infraestructura se encuentra en estado regular, faltándole un tanque de enfriamiento para mantener la leche en buen estado y un área para albergar los animales recién nacidos.

El hato ganadero produce aguas residuales que están contaminando a la quebrada Santo Tomás que divide la propiedad para lo cual se requiere la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales, solventando este problema, continuamente se realizará reservorios de agua para que, con un sistema de riego dar mantenimiento para producir forrajes para la alimentación del ganado.

Las 20 ha están compuestas en su mayoría por pasto natural, factor que influye en la baja productividad de la leche.

En la Hacienda hay que comentar sobre su infraestructura que es un componente que se ancla directamente con el desarrollo agropecuario, se tienen las siguientes estructuras:

La casa de hacienda con una superficie de 160.32m^2 con 2 baños incluidos, una construcción con baterías sanitarias de 46 m^2 , galpón de cuyes de 116.29 m^2 , 2 bodega, 2 pequeñas aulas de clase, 1 salón auditorium, 1 oficina de administración de 199.30 m^2 , 1 corral de 480m^2 , 1 corral de 465 m^2 , 1 lavandería de $2,6\text{ m}^2$, 2 entradas a la casa, 1 corral de 3.6m^2 , 1 patio de 334.5 m^2 , cerca con alambre de púa de toda la hacienda 7848m , casa de cuidador de 92.6 m^2 las vías internas son de tercer orden y se encuentran en pésimo estado.

También comentemos que existen 5 ha de reserva natural con una quebrada llamada Santo Tomás que divide a la hacienda en dos y no se ha realizado ningún tratamiento contra sus aguas residuales y peor mantenimiento de la reserva.

La problemática que tiene la Hacienda San Francisco de la UPEC, es que no cuenta con una planificación estratégica para la producción agropecuaria pedagógica.

La principal actividad económica de la hacienda ha sido la agricultura y la ganadería de la cual, hasta la actualidad no se reinvierten sus recursos, desde hace mucho tiempo, por lo mencionado anteriormente, una de las prioridades que se dio para que esta propiedad produzca ha sido gestionar ante entidades públicas y privadas logrando así un sustento diario y poder laborar y explotar los terrenos en condiciones agrícolas tradicionales o a su vez realizar producción agropecuaria empíricamente con medieros.

Se ha realizado un análisis sobre la propiedad y se deduce que la hacienda ha sido netamente ganadera ya que hasta hoy, existen potreros viejos con suficiente hierba donde pastan vacas de leche.

Las condiciones climáticas que posee la propiedad: zona lluviosa (900 mm anual), vientos moderados, cambios de temperatura bajas y altas, topografía irregular, condiciones favorables del suelo: franco arcilloso-arenosos con altos contenidos de nutrientes y Materia Orgánica.

7.1.2.-Análisis agrometeorológico hacienda San Francisco

Según el levantamiento topográfico realizado por los estudiantes de la EDIA se considera que la Hacienda San Francisco de la UPEC tiene 45 hectáreas.

La Hectárea se avalúa en quince mil dólares (15000 USD)

El costo total de la Hacienda sería de seis cientos setenta y cinco mil dólares (675000 USD)

7.1.2.1.-Datos generales:

Gráfico No 36



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

7.1.2.2.- Ubicación

La Hacienda San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se encuentra en la provincia del Carchi, ubicada en dos cantones: En el cantón Tulcán y en el cantón Huaca, cerca de la parroquia Santa Martha de Cuba.

La hacienda San Francisco se encuentra a 2834 msnm (Casa).

7.1.2.3.- Propietario

La hacienda San Francisco pertenece a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, en comodato que ha dado el CONSEP del Estado Ecuatoriano.

7.1.2.4.- Linderos

NORTE: Con Nelson Rúaes en 296m y con Luis Solís en 326m

SUR: Camino público en 707m

ESTE: Camino público en 644m y con Quebrada Santo Tomás en 624m.

OESTE: Con vía a Santa Martha de Cuba en 811m.

7.1.2.5.- Condiciones Climáticas

Datos generales de 3 años promedio de las condiciones climáticas de la estación meteorológica que se encuentra en la hacienda san Francisco.

Tabla No 35

TEMPERATURA	12.31 °C
HUMEDAD RELATIVA	79.41 %
PRECIPITACIÓN	104.27 mm
EVAPORACIÓN	66.7 mm
NUBOSIDAD	5.1
VISIBILIDAD	17.88 Km
DIRECCIÓN Y FUERZA DEL VIENTO	2.41 sureste

FUENTE: Investigación de campo estación meteorológica que se encuentra en la hacienda san Francisco

REALIZADO POR: Ramiro Mora

También se encuentran infraestructuras:

- Una construcción casa de hacienda 160.32m² consta de: dos plantas con 3 dormitorios, 1 cocina, 2 baños, 1 cuarto de herramientas y 1 bodega.
- Una construcción con baterías sanitarias de 46 m²
- Un galpón de cuyes de 116.29 m²
- 1 salón auditorium, laboratorio de suelos, oficina de administración y 2 pequeñas aulas 199.30 m²
- 1 camino empedrado de 2500 m²
- 1 establo con corral de 465 m²
- 1 lavandería de 2,6 m²
- 1 patio pavimentado de 334.5 m²
- Cerca de toda la hacienda 7848 m
- Casa de cuidador 92.6 m²

7.1.2.- Organizar administrativamente la Hacienda San Francisco de la UPEC.

Marco Legal y Administrativo requerido

La responsabilidad legal y social, para que la hacienda San Francisco de la UPEC se establezca y opere se regirán de acuerdo a reglamentos y estatutos de la Institución pero hay que considerar que internamente se tendrá que instaurar un manual que se rija a la realidad del desarrollo agropecuario de nuestra zona , la definición del tipo de centro experimental, las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene la hacienda, determinar los permisos requeridos. Procedimientos para la conformación del Centro Experimental, implicaciones tributarias, comerciales y laborales, normas y procedimientos sobre la prestación de los servicios, leyes especiales de su actividad económica.

El marco administrativo incluye las relaciones formales y no formales del trabajo, en función del personal: directivo, operativo y administrativo. Para que la claridad de comunicación y la efectividad laboral ocurran, es necesario especificar con antelación manuales de función de cada puesto, para no incurrir en faltas debido a la delimitación de la autoridad y las responsabilidades, sobre todo para la toma de decisiones.

7.1.2.1.- Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de la EDIA dependen de los convenios que se realicen con otras instituciones públicas y privadas. Las comunes fuentes de financiamientos son:

- Inversión de la institución
- Inversión de estudiantes
- Préstamos bancarios
- Préstamos de cooperativas, asociaciones o instituciones financieras

- Crédito de proveedores

La organización es más capaz de sobrevivir a los periodos de dificultad, si su capitalización es alta en el sentido de que la mayoría de sus recursos sean propios y no provengan de préstamos.

7.1.2.2.- Generación de Utilidades

La hacienda San Francisco tiene una producción lechera pero no se ha visto por el momento su situación financiera, para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los encargados de la misma en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad. Las utilidades son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos, por lo que se considera que la generación de utilidades constituye elemento de juicio fundamental para el desarrollo de la hacienda.

El proceso de crecimiento y desarrollo, la hacienda requieren invertir progresivamente tanto en las áreas técnicas como administrativas, estabilizando así su permanencia de acuerdo a las necesidades de la academia. Las inversiones que se requieren son:

- Maquinaria y equipos agropecuarios.
- Vehículos de transporte
- Edificios de aulas, remodelaciones o construcciones de instalaciones secundarias.
- En investigación, desarrollo y prueba de productos y servicios.
- En honorarios profesionales de consultores o especialistas
- Capacitación de la Academia

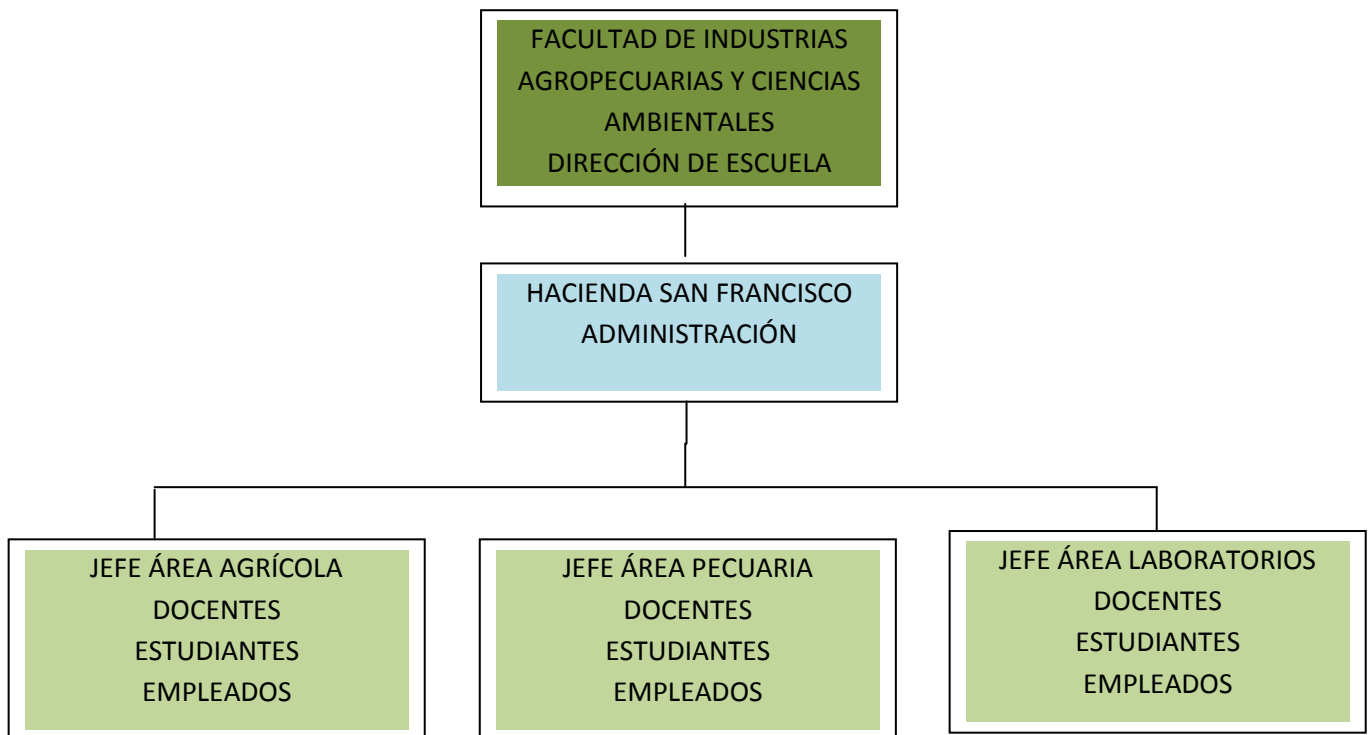
7.1.2.3.- Organigrama de la hacienda San Francisco de la UPEC

La estructuración de la hacienda contribuye al rendimiento de la misma y se hace

patente cada vez que se genera satisfacción del trabajo cumplido en todas las áreas y ha de ser coherente con la estrategia adoptada por la planificación estratégica que se realizara

Se presenta una forma organizacional, según la realidad de la Hacienda:

Gráfico No 37



FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

7.1.2.4.- Autoridad

En el diseño de esta estructura organizativa, los directores delegarán la autoridad y como será distribuida en la Hacienda.

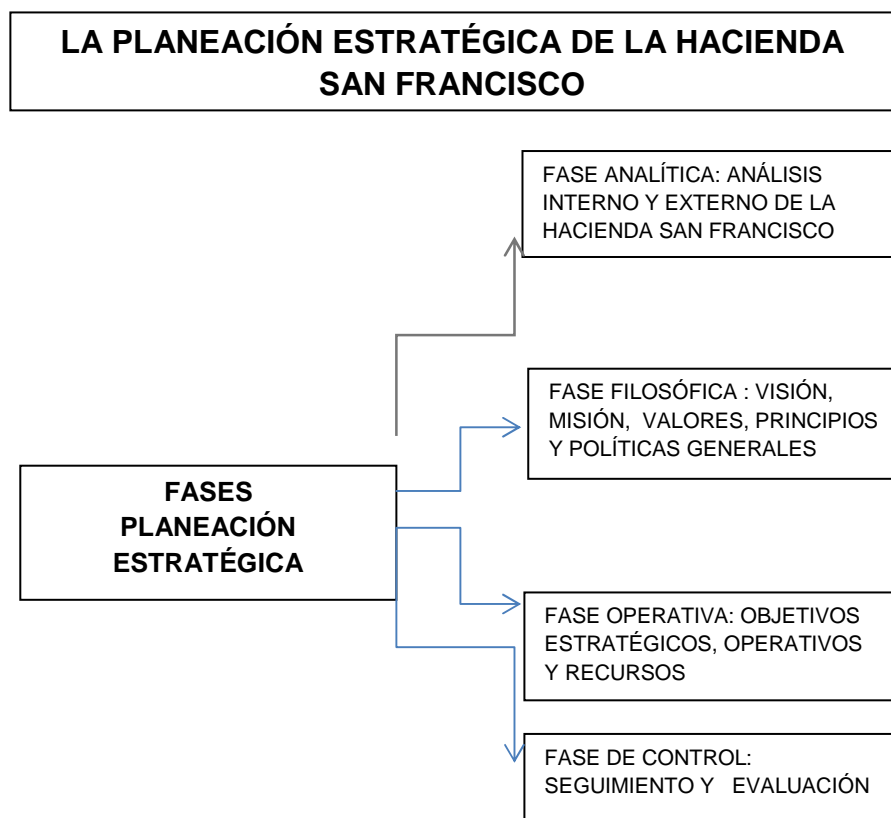
Las funciones de la unidad, se establecerán de acuerdo a las áreas funcionales de la hacienda, dependerá de tan sencilla o compleja requiera su administración con respecto a los puestos y/o cargo que se desee crear, según la capacidad y

responsabilidad que se asumiere.

7.1.3.- Ejecutar la planificación estratégica pedagógica para mejorar la producción agropecuaria de la hacienda San Francisco de la UPEC.

Todas las organizaciones agropecuarias deben contar con Planificación Estratégica, a continuación se propone el proceso a emprenderse para la realización en la Hacienda San Francisco de la UPEC y un resumen de lo mínimo que se ha socializado con la academia de la EDIA que debe contener un modelo de planificación estratégica, herramientas que servirá de aporte para la toma de decisiones.

Gráfico 38



FUENTE: Investigación de campo: Modelo de planificación estratégica

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS FODA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano capacitado • Sentido de pertinencia • Recursos agropecuarios • Recursos hídricos • Entidad estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación • Vinculación con la comunidad • Convenios interinstitucionales • Fuentes de trabajo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos económicos • Inexistente planificación • Escasa infraestructura • Escaso equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • No renovación comodato hacienda • Regionalización • No acreditación de la carrera • Condiciones ambientales adversas

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS MECA.

MANTENER O MEJORAR	EXPLOTARLAS - APROVECHARLAS
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación permanente• Buen ambiente laboral y de clase• Mantenimiento mecánico• Conservación del ambiente• Relaciones con el gobierno	<ul style="list-style-type: none">• Difusión y socialización de la acreditación• Fomentar la vinculación con la colectividad• Relaciones interinstitucionales
CORREGIR	APLACAR
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la adjudicación de recursos financieros• Desarrollar un plan de manejo• Construcción de infraestructura• Adquisición de equipos	<ul style="list-style-type: none">• Comprar la finca• Formar profesionales competitivos

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

FILOSOFÍA DE LA EDIA

VISIÓN.- Liderar a nivel regional el proceso de formación y lograr la excelencia académica generando profesionales competentes en Desarrollo Integral Agropecuario, con un sólido apoyo basado en el profesionalismo y actualización de los docentes, en la investigación, criticidad y creatividad de los estudiantes, con una moderna infraestructura que incorpore los últimos adelantos tecnológicos, pedagógicos y que implique un ejercicio profesional caracterizado por la explotación racional de los recursos naturales, producción limpia, principios de equidad, participación, ancestralidad, que den seguridad y consigan

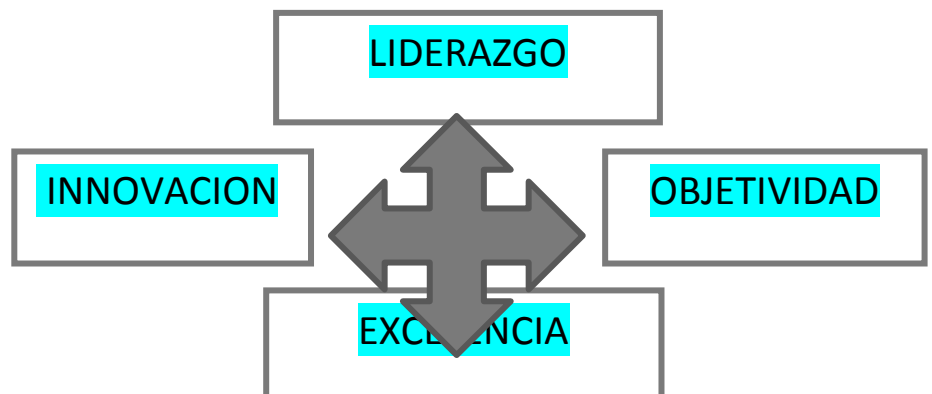
la soberanía alimentaria

MISIÓN.- La Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario contribuye al desarrollo Provincial, Regional y Nacional, entregando profesionales que participan en la producción, transformación, investigación y dinamización del sector agropecuario y agroindustrial, vinculados con la comunidad, todo esto con criterios de eficiencia y calidad

VALORES DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Valores Corporativos.- son el alma de la organización, son lo que la ponen operativa a la hacienda y nos llevan de la misión a la realización de la visión, se rige bajo los siguientes valores:

Gráfico 40



FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Liderazgo.- la hacienda San Francisco de la UPEC debe mantener su posicionamiento, siendo la pionera de las propiedades agropecuarias y entidades productivas públicas, esto se sustenta en la experiencia, estabilidad, responsabilidad individual y espíritu de equipo que existe entre sus integrantes, lo que permite mantener buenas relaciones con la colectividad y beneficiarios en general.

Excelencia.- La hacienda San Francisco de la UPEC como propiedad agropecuaria pública, desarrolla tareas, trabajos y actividades tendientes a lograr productos de calidad con valor agregado y en plazos establecidos, que satisfagan los requerimientos de capacitación y tecnificación para los futuros profesionales de la UPEC.

Innovación.- La hacienda San Francisco de la UPEC es un centro de experimentación profesional con búsqueda de nuevas opciones en el ámbito investigativo agropecuario, le permite responder adecuadamente a las expectativas de los productores agropecuarios de la sociedad del norte ecuatoriano.

Objetividad.- La hacienda San Francisco de la UPEC cuenta con la capacidad técnica y profesional del talento humano con que cuenta la Institución, le permite entregar a la sociedad la tecnificación agropecuaria, transparente, oportuna y real, condiciones que garantizan la credibilidad de los productos generados.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE LA UPEC

AUTONOMÍA: Capacidad de autogobernarse de manera responsable.

COGOBIERNO: Participación de todos los actores universitarios en el proceso de administración de la institución.

PERTINENCIA: Amor propio por la institución que se demuestra mediante la dedicación dada a las actividades que se llevan a cabo.

CALIDAD: Mejoramiento continuo para la acreditación institucional y de carreras para el cumplimiento de las grandes líneas de acción universitaria.

JUSTICIA: Cumplimiento de las normas, estatutos, reglamentos y leyes de la Educación Superior para lograr el bienestar colectivo.

TRABAJO EN EQUIPO: Participación conjunta de los actores universitarios en actividades de desarrollo y crecimiento institucional.

INTEGRACIÓN Y DESARROLLO: Condición que permite la sinergia académica y de investigación con instituciones públicas y privadas a nivel local, regional e internacional en procura del mejoramiento económico y social y los propósitos del Plan Nacional del Buen Vivir.

VALORES INSTITUCIONALES

RESPECTO: Es el reconocimiento pleno de los derechos de las personas, de la naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento.

RESPONSABILIDAD. Comportamiento consciente de los seres humanos para asumir el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y asumir las consecuencias de sus actos.

PUNTUALIDAD: Comportamiento y cumplimiento con respeto al tiempo de los demás, generador de eficiencia.

EQUIDAD. Igualdad de oportunidades y derechos para todos, teniendo en cuenta las diferencias individuales de las personas y de los grupos, en procura de la justicia social.

SOLIDARIDAD: Demostración humana de interés sobre el bien común hacia los demás favoreciendo el crecimiento personal y profesional.

LEALTAD: Actitud transparente, determinación y voluntad de corresponder, conforme al código de convivencia institucional.

DISCIPLINA: Capacidad de actuar de forma ordenada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico y normativa de la institucional.

POLÍTICAS

Son directrices para lograr:

PARTICIPACIÓN proactiva de la comunidad universitaria en la planificación y autoevaluación de los procesos de institucionalización, des categorización, acreditación institucional y carreras, con trabajo integrado en equipos inter y multidisciplinarios.

CULTURA de innovación de cara al cambio de época, que implica desaprender, reaprender y aprender en función de la movilidad de normas, procesos, criterios de calidad, excelencia y sostenibilidad que proyecten a la universidad hacia el liderazgo académico.

FLEXIBILIDAD en la planificación, aplicación, verificación y modificación del Plan, facilitando los reajustes pertinentes para el mejoramiento continuo, el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento institucional.

DESARROLLO que dota de infraestructura física y equipamiento en correspondencia a las necesidades de Bienestar Universitario, Investigación Científica y Tecnológica, cultural y deportiva.

FORTALECIMIENTO de las funciones universitarias adscritas a los criterios y estándares de calidad establecidos por los organismos rectores de la educación superior para la des categorización y acreditación.

ATENCIÓN a las necesidades de desarrollo de la sociedad y la zona de integración fronteriza ecuatoriano-colombiana con formación de profesionales de tercero y cuarto nivel.

IMPULSO la construcción de la infraestructura y equipamiento para favorecer la investigación científica, tecnológica y formativa como responsabilidad de todos

los docentes, orientada con preferencia a la solución de los problemas del entorno.

CREACIÓN y reestructuración de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan del Buen Vivir, Plan Regional y fronterizo, lograr una educación para el desarrollo y la integración, con práctica del idioma inglés y utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación.

AMPLIAR las relaciones institucionales a nivel local, nacional e internacional por medio de convenios, acuerdos y proyectos de vinculación con la sociedad.

CREACIÓN y reestructuración de la oferta académica sobre la base de la investigación y planificación en concordancia con el Plan del Buen Vivir, Plan Regional y fronterizo, lograr una educación para el desarrollo y la integración, con práctica del idioma inglés y utilización de las Tecnologías de la información y la Comunicación.

FOMENTO de la cultura de evaluación al desempeño institucional y profesional, y el impacto social de la labor universitaria en la comunidad

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Diseño de la planificación estratégica para mejorar la producción agropecuaria pedagógica en la hacienda San Francisco de la UPEC.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer convenios de apoyo

- Diseñar un programa de capacitación permanente orientado a fortalecer el perfil profesional agropecuario y agroindustrial.
- Diseñar un plan de manejo y prácticas en la hacienda para la optimización de los recursos existentes.
- Gestionar de manera oportuna la asignación de recursos económicos permanentes para la Escuela.
- Realizar los estudios técnicos para la implementación de infraestructura.

Indicadores de resultado

Con la implementación del presente proyecto se pretende en el plazo de dos años fortalecer la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC, fundamentados en el fomento y fortalecimiento a través de la inversión en 5 áreas (Convenios, capacitación, optimización de recursos, presupuesto, infraestructura), enmarcadas dentro de las necesidades que presenta la EDIA para cumplir con sus objetivos, especialmente en la hacienda San Francisco.

Tabla No 36

Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p align="center">FIN</p> <p>El sector agropecuario de la provincia del Carchi cuenta con profesionales eficientes que contribuyen al desarrollo de la zona norte del país.</p>	<p>Formados en el 2013 28 profesionales eficientes contribuyendo al desarrollo agropecuario de la zona norte del país.</p>	<p>Certificación de títulos emitidos Encuesta a los sectores productivos</p>	<p>Realizar las tesis de grado oportunamente. Apertura por las empresas para nuestros profesionales</p>
<p align="center">PROPÓSITO</p> <p>Adecuar condiciones productivas pedagógicas en la hacienda San Francisco para cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC.</p>	<p>La EDIA de la UPEC cuenta en el segundo semestre del 2013 con el 80% de condiciones adecuadas para cumplir con la formación del perfil profesional de sus estudiantes.</p>	<p>Planos Aprobados Actas de entrega recepción Fotografías, videos, in situ</p>	<p>Aprobación del presupuesto</p>
<p align="center">COMPONENTES / RESULTADOS</p> <p>1.- Convenios de apoyo a emprendedores 2.- Personal altamente capacitado 3.- Optimización de los recursos de la hacienda 4.- Fuentes permanentes de recursos económicos 5.-Infraestructura adecuada</p>	<p>1.1 Hasta finales del 2013 la EDIA contara con 6 convenios establecidos dentro del marco legal con instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. 2.1.- Para finales del 2012 en la ciudad de Tulcán obtendrán 10 docentes de la EDIA el título de Magister en diseño curricular y evaluación educativa. 3.1.- En el mes de diciembre del 2012 la UPEC dispondrá del plan de manejo para la administración de la hacienda San Francisco 3.2.- A finales del 2012 la EDIA de la UPEC contará con el 80 % de insumos, equipos y maquinaria agropecuaria y agroindustrial para la formación de sus estudiantes. 4.1.- Asignación del 100% del presupuesto programado para la EDIA en el 2012 5.1.- Para el 2013, la EDIA de la UPEC contará con instalaciones agropecuarias y agroindustriales adecuadas y equipadas en la hacienda San Francisco.</p>	<p>Copias certificadas de los convenios Certificación de títulos emitidos Documento entregado y abalizado por las autoridades Facturas, actas de entrega recepción. Presupuesto, aprobado por la institución Planos Aprobados Actas de entrega recepción</p>	<p>Convenios desarrollados Realizar las tesis de grado oportunamente. Ejecución del plan de manejo de la finca San Francisco. Renovación del comodato de la hacienda San Francisco Aprobación de presupuestos Gestión oportuna Aprobación del presupuesto</p>

		Fotografías, videos, in situ	
ACTIVIDADES			
1.1.- Gestión alianzas estratégicas	2,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
2.1.- Conseguir recursos tecnológicos			
2.2.- Capacitación permanente			
3.1.- Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
3.2.- Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
4.1.- Gestión financiera permanente. Instituciones nacionales e internacionales	500,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
5.1.- Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones.	30,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
	600,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.
	10,000.00	Presupuesto, órdenes de pago, facturas, Registro contable, estado financiero.	Desembolso adecuado de los recursos financieros.

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Viabilidad técnica

La planificación está estructurada en cinco áreas enfocadas al convenio de apoyo a emprendedores, personal altamente capacitado, optimización de recursos de la hacienda, fuentes permanentes de recursos económicos e infraestructura adecuada. El plan incorpora objetivos claros, medibles y cuantificables para cada uno de las áreas y actividades. Durante el desarrollo y ejecución del proyecto se

implementará un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Convenios de apoyo a emprendedores.

Esta área tiene como finalidad fundamental el buscar apoyo para los proyectos de emprendedores tanto de estudiantes como docentes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC. Para el desarrollo adecuado de esta área se ejecutarán las siguientes tareas:

- Realizar un acercamiento con las principales empresas e instituciones que podrían brindar apoyo en esta área.
- Seleccionar aquellas empresas e instituciones que mayor facilidad y apoyo brinden al desarrollo de estas tareas.
- Firmar los convenios con estas empresas e instituciones para el apoyo a emprendedores y ejecutar los proyectos aprobados.

Personal altamente capacitado.

La presente área tiene como fundamentación principal brindar capacitación adecuada permanente a toda la EDIA con el objetivo de estar a la par con los avances de la ciencia y la tecnología para ser transmitidos a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes. Esta área tendrá como base las siguientes actividades fundamentales:

- Establecer el programa de capacitación de acuerdo a los contenidos de interés para la actualización de conocimientos.
- Establecer contacto con los capacitadores en las áreas de interés con el objetivo de adquirir compromisos.
- Organizar la logística para el normal desarrollo de los eventos.
- Ejecutar el plan de capacitación.

Tabla N° 37

MATRIZ DE CAPACITACIONES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)																	
Funciones	N°	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	AVANCE										Fechas de ejecución
							UNIDAD DE MEDIDA (%)										
Agroindustria	1	recubrimientos comestibles	Capacitar a los señores estudiantes de décimo semestre.	Reforzar los conocimientos técnicos en el área de tratamiento post-cosecha, los mismos que son necesarios para las adecuadas transformaciones de los procesos vegetales.	48 estudiantes capacitados en Mayo del 2013	Ing. Freddy Torres Ing. Carlos Rivas	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Mayo de 2013
	2	BPL ISO 17025	Capacitar a los señores estudiantes de cuarto y sextos semestre.	Reforzar los conocimientos sobre buenas prácticas de laboratorio ISO 17025	51 estudiantes capacitados en Agosto del 2013	Lcda. Anita Cerón Dra. Jenny Yambay	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Agosto de 2013
agropecuario	3	Biotecnología pecuaria	Capacitar a estudiantes de octavo y décimo semestres	Los marcadores genéticos moleculares disponibles actualmente pueden emplearse con gran provecho en la identificación y registro de individuos; en	48 estudiantes capacitados en Noviembre del 2013	Dr. Luis Balarezo Ing. Ramiro Mora	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Noviembre de 2013

MATRIZ DE CAPACITACIONES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)																											
Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	AVANCE										Fechas de ejecución										
							UNIDAD DE MEDIDA (%)																				
				la determinación del grado de consanguinidad y diversidad genética																							
	4	avances y deficiencias en el análisis e interpretación de muestras de suelos y foliares	Capacitar a estudiantes de quinto y séptimo semestre	El análisis de suelos y de foliares en los cultivos o huertos es una herramienta esencial para diagnosticar los nutrientes disponibles a través de métodos técnicos.	40 estudiantes de la EDIA capacitados hasta febrero del 2013	Ing. Ramiro Mora Ing. Fausto Montenegro	<table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>40</td> <td>50</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>80</td> <td>90</td> <td>100</td> </tr> </table>										10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Febrero de 2013
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100																		

MATRIZ DE CAPACITACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)

Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	avance											fechas de ejecución				
							UNIDAD DE MEDIDA (%)															
	1	ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS MODULOS DE POST-GRADO	Actualizar los conocimientos en módulos de post-grado	El desarrollo de la ciencia y tecnología nos compromete a la actualización en estos saberes.	07 docentes del área agropecuaria capacitados en Diciembre del 2013	Área Agropecuaria																Enero – Diciembre 2013
	2	Actualización en Estadística, Diseño Experimental y Biometría	Actualizar conocimientos en estadística, diseño experimental y biometría	Actualización en diseño experimental y biometría para realizar proyectos de investigación.	12 docentes de la EDIA y estudiantes del séptimo nivel capacitados hasta finales del 2013	Ing. Fausto Montenegro Ing. Ramiro Mora																5 al 9 de marzo del 2013

MATRIZ DE CAPACITACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (Enero-Diciembre 2013)																					
Funciones	Nº	Capacitaciones	Estrategias	Justificación	Indicadores	Responsable	avance										fechas de ejecución				
							UNIDAD DE MEDIDA (%)														
	3	Manejo de Sistema de Información Geográfica	Actualizar los conocimientos en módulos de post-grado	El desarrollo de la ciencia y tecnología nos compromete a la actualización en estos saberes.	23 docentes de la EDIA capacitados en Diciembre del 2012	DOCENTES EDIA															Octubre del 2013
	4	Encuentro Internacional del Desarrollo Integral Agropecuario	Actualizar conocimientos en investigaciones agropecuarias y agroindustriales	Conocimientos actualizados de investigaciones internacionales	23 docentes y 74 estudiantes de la EDIA capacitados	Ing. Fausto Montenegro Ing. Ramiro Mora															5 al 9 de marzo del 2013

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Optimización de los recursos de la hacienda.

El objetivo principal de esta área consiste en establecer una planificación que contenga programas y proyectos encaminados a desarrollar el ordenamiento territorial y proporcionar inversiones agropecuarias adecuadas en la hacienda.

Para el cumplimiento de este propósito se realizarán las siguientes tareas específicas:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la hacienda.
- Levantar la línea base en los aspectos bióticos, abióticos y socio-económicos de la hacienda.
- Identificar áreas con potencial agrícola, pecuario y de conservación.
- Realizar el plan de desarrollo didáctico productivo en la hacienda.
- Proponer los proyectos y actividades a realizarse en las áreas agropecuarias y de conservación.
- Establecer el plan de manejo de la hacienda San Francisco.
- Ejecutar y dar seguimiento al plan de manejo de la hacienda San Francisco.

Desarrollo del Plan Didáctico Productivo

PDP

El Plan Didáctico Productivo debe relacionar dos procesos diferentes por sus fines; educación y producción, en las que debe existir organización institucional adecuada, personal especializado, esquema de trabajos propios, objetivos determinados, etc.; esto exige que se planifique como dos procesos interrelacionados tomando en cuenta sus propias lógicas e implicaciones.

Personal técnico, quienes establecerán la estrategia pedagógica basada en el currículo y apoyada en la Unidad de Producción.

El Plan refleja la conjugación armoniosa de los tres planes en que se encuentra la

formación del profesional técnico, respondiendo a los requerimientos de la Educación Técnica, el currículo, producción y estrategia pedagógica.

Características

El PDP, no es otra cosa que la planificación institucional, el mismo que involucra de forma integral a todos los componentes tales como: curriculares, didácticos y productivos:

- a. Integrar en la enseñanza aprendizaje, el proceso productivo como elemento de formación de los estudiantes
- b. Desarrollar planes y programas productivos de acuerdo con la realidad de la zona y las posibilidades concretas de la hacienda de la EDIA.
- c. Poner en práctica estrategias metodológicas que integren al proceso educativo, los procesos de educación.

Coordinación:

Dirección de Escuela: MBA Héctor Chuquín

Administración Hacienda Experimental San Francisco

Responsables: Ing. Marcelo Jácome

Estudiantes, Docentes y Trabajadores de la EDIA

MALLA DE LA CARRERA

Facultad de: Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales.

Escuela de: Desarrollo Integral Agropecuario.

Tabla No 38

MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Materia	Créditos
PRIMER NIVEL	
SEGUNDO NIVEL	
Botánica	
TERCER NIVEL	
Topografía I	
Meteorología y Climatología	
Fisiología Vegetal	
Edafología	
CUARTO NIVEL	
Topografía II	
Horticultura I	
Fruticultura I	
Manejo y Conservación de Suelos	
Zoología Agropecuaria	
QUINTO NIVEL	
Horticultura II	
Fruticultura II	
Mecanización Agrícola I	
Fitopatología I	
Entomología	
Fisiología Animal I	
SEXTO NIVEL	
Extensión y Capacitación Rural	
Impacto Ambiental	
Cultivos Andinos I	
Fitopatología II	
Manejo Integrado de Plagas	
Fisiología Animal II	
Nutrición Animal	
SÉPTIMO NIVEL	
Administración Integral Agropecuaria	
Cultivos Andinos II	
Pastos y Forrajes	
Zootecnia I	
OCTAVO NIVEL	
Administración Integral Agroindustrial	
Zootecnia II	
NOVENO NIVEL	
Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales I	
DÉCIMO NIVEL	
Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales II	

Tabla No 39

ESCUELA DE DESARROLLO INTEGRAL AGROPECUARIO

SEMESTRE SEPTIEMBRE 2012- FEBRERO DEL 2013

HORARIOS DE PRÁCTICAS ESTUDIANTILES EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:00 – 10:00	<p>Horticultura I Cuarto Nivel “A” (ING. RAMIRO MORA)</p> <p>Topografía II Cuarto Nivel “B” (LCDO JULIO PEÑA)</p>	<p>Horticultura I Cuarto Nivel “B” (ING. RAMIRO MORA)</p> <p>Horticultura I Cuarto Nivel “A” (ING. RAMIRO MORA)</p>	<p>Fitopatología II Sexto nivel (ING. ÁNGEL POZO)</p> <p>NUTRICIÓN ANIMAL</p> <p>Horticultura I Cuarto Nivel “B” (ING. RAMIRO MORA)</p>	<p>Fisiología Anima II Sexto nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p> <p>Zootecnia II Octavo nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p>	<p>Cultivos Andinos I Sexto nivel (ING. DAVID HERRERA)</p>
10:00 – 12:00	<p>Extensión y Capacitación Rural Sexto nivel “A” (ING. HERNÁN BENAVIDES)</p> <p>Diseño y Construcciones de Instalaciones Agropecuarias y Agroindustriales II Noveno Nivel (LCDO JULIO PEÑA)</p>	<p>Manejo y Conservación de Suelos Sexto nivel “A” (ING. HERNÁN BENAVIDES)</p>	<p>Administración Integral Agroindustrial Octavo nivel (ING. JANETH BASTIDAS)</p>	<p>Manejo Integrado de Plagas Sexto nivel (ING. ÁNGEL POZO)</p> <p>NUTRICIÓN ANIMAL</p>	<p>Nutrición Animal Sexto nivel (DR. LUIS BALAREZO)</p>

Tabla No 40

EJEMPLO: CÁTEDRA DE HORTICULTURA I

I. DATOS BÁSICOS DEL MÓDULO: HORTICULTURA I

CÓDIGO: 403		PRERREQUISITOS: - Capacidad de comprensión. - Capacidad de abstracción. - Disposición para reflexionar - Capacidad de interpretación - Capacidad de análisis Conocimientos básicos: botánica, fisiología vegetal, edafología, biología, agricultura orgánica e inorgánica, meteorología y climatología Fitopatología, Entomología.
TIPO DE COMPETENCIA		
GENÉRICA: ()		
ESPECÍFICA: (x)		
CRÉDITOS: 5	CICLO SEMESTRAL: Cuarto	

DOCENTE:

<p>DOCENTE 1 :</p> <p>Nombre: ING. AGR. RAMIRO MORA</p> <p>Teléfono de contacto: 062985215 - 094210826</p> <p>Correo electrónico: fincamoritas@yahoo.es</p>

II. RUTA FORMATIVA

<p>Nodo Problematizador : (Problemática general)</p> <p>DÉBILES CONOCIMIENTOS DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL CON USO IRRACIONAL DEL SUELO</p>
<p>Competencia Global: Desarrollar cultivos ecológicamente sustentables, para promover y conservar el medio, atendiendo a las buenas prácticas agrícolas, con criterio de solidaridad generacional.</p>
<p>Competencia Específica : Cultivar ecológicamente especies vegetales hortícolas para proporcionar una alimentación sana con alta calidad utilizando una agricultura integradora respetando el ambiente.</p>

N.	NIVEL DE LOGRO	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA (Acciones sistémicas que construyen la competencia)
1.	1. TEÓRICO BÁSICO (Comprensión)	Definir conceptos básicos y conocer las funciones y la producción de las hortalizas.
2.	2. TEÓRICO SUPERIOR (Análisis crítico)	Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.
3.	3. TEÓRICO PRÁCTICO ACEPTABLE (Mínimo requerido para acreditación)	Practicar en el campo, realizar todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero y viveros

4.	4. TEÓRICO PRÁCTICO AVANZADO (Acreditable)	Realizar la producción multiplicación o propagación de plantas hortícolas en Parcelas demostrativas
5.	5. TEÓRICO PRÁCTICO INNOVADOR CREATIVO (Acreditable)	Propagar y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.

Trabajo interdisciplinar: El módulo trabajará con información técnica agropecuaria, con disciplinas como Botánica, Biología, fruticultura, edafología, y climatología, materias técnicas de producción profesional y asesoramiento de los Técnicos de la Escuela en el tratamiento de temas específicos.

III. METODOLOGÍA DE FORMACIÓN:

<p>ENFOQUE DIDÁCTICO: (Metodología pertinente a la formación de competencias)</p> <p>Metodología de Aprendizaje Basado en Problemas.</p> <p>Método analítico sintético: Lectura comprensiva, video foros, debates, Exposiciones</p> <p>organizadores gráficos</p> <p>Estudio de casos</p> <p>Implantación de ensayos prácticos</p> <p>Metodología experimental</p>				
ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CONTENIDOS COGNOSCITIVOS ¿Qué saberes?	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES ¿Cómo aplicarlos?	CONTENIDOS AFECTIVO MOTIVACIONALES ¿Con qué actitudes?	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS Estrategias, métodos y técnicas
<p>1. Identificar los conceptos básicos, las funciones y la producción de las hortalizas.</p>	<p>INTRODUCCIÓN DE LAS HORTALIZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto • Importancia • Costos de producción de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar en organizadores gráficos los conceptos básicos. • Esquematizar la estructura de la planta hortícola. • Diseñar e interpretar la clasificación de las planta hortícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el estudio técnico de la horticultura como soporte fundamental en su formación profesional • Interés y predisposición para trabajo en grupo. • Aptitud positiva de cooperación y apoyo en el trabajo de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones Audiovisuales • Prácticas de campo. • Investigación bibliográfica • Trabajo con organizadores gráficos. • Observación de videos • Estudio de casos. • Debates

				<ul style="list-style-type: none"> • Internet.
<p>2. Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.</p>	<p>CLASIFICACIÓN DE LAS HORTALIZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hortalizas de raíces y tubérculos • Hortalizas de bulbos y tallos. • Hortalizas de hojas • Hortalizas de flores, frutos, semillas o parte de estos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar con muestras de hortalizas su clasificación en exposiciones. • Realizando identificaciones con ejemplos prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo en equipo como alternativa para el fortalecimiento de sus conocimientos. • Interés por el conocimiento de la horticultura técnica práctica. • Comprometimiento con la materia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica y de internet • Video foros. • Consultas, exposiciones • debates • Charlas técnicas

ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CONTENIDOS COGNOSCITIVOS ¿Qué saberes?	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES ¿Cómo aplicarlos?	CONTENIDOS AFECTIVO MOTIVACIONALES ¿Con qué actitudes?	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS ESPECÍFICAS Estrategias, métodos y técnicas
<p>3. Practicar en el campo todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero, viveros y en el campo</p>	<p>GUIA PRÁCTICA PARA PRODUCTORES HORTÍCOLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • RECOMENDACIONES GENERALES • SELECCIÓN DEL LUGAR • EL TERRENO Y EL SUELO • EL SEMILLERO • Construcción • Siembra • Labores culturales • Preparación del terreno • Trasplante 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis en el campo de las condiciones naturales de la zona • Implantar semilleros y viveros en el campo. • Práctica de labores culturales en los ensayos. • Realizar experimentos en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el contenido teórico poniendo en práctica en el campo en su proceso de formación profesional. • Solidaridad en el proceso de aprendizaje. • Implantación del trabajo práctico en el campo • Valora el trabajo de productores agropecuarios • Expositores en casas abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios grupales de casos • Prácticas de campo • Conferencia con expertos • Talleres • Investigación bibliográfica. • Exposiciones didácticas técnicas de producción agropecuaria • Charlas técnicas • Casas abiertas
<p>4. Investigar la producción multiplicación o propagación de plantas hortícolas en huertos</p>	<p>PRODUCCIÓN, PROPAGACIÓN Y MULTIPLICACIÓN DE HORTALIZAS EN PARCELAS DEMOSTRATIVAS</p> <p>1.- SIEMBRA DIRECTA E INDIRECTA</p> <p>1.1 Ventajas</p> <p>1.2 Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis práctico en el campo de las condiciones naturales de la zona • Implantar 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el contenido teórico poniendo en práctica en el campo en su proceso de formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios grupales de casos • Prácticas de campo • Conferencia con expertos • Talleres

demostrativos	1.3 siembra 1.4 Labores culturales	semilleros y viveros hortícolas en el campo. • Práctica de labores culturales en los ensayos. • Realizar experimentos en el campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad en el proceso de aprendizaje. • Implantación del trabajo práctico en el campo • Valora el trabajo de productores agropecuarios • Expositores en casas abiertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica. • Exposiciones didácticas técnicas de producción agropecuaria • Charlas técnicas • Casas abiertas
5. Preparar abonos orgánicos, extractos vegetales y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.	PREPARACIÓN DE ABONOS ORGÁNICOS El biol El compost El humus Extractos de plantas hortícolas UTILIZACIÓN DE ESPECIES HORTICOLAS MEJORADAS EN LA ZONA	Investigación genética para analizar la resistencia de las plantas a diferentes factores. Elaborar nuevas alternativas de producción orgánica en trabajos específicos de campo. Editar el texto Aporte a la sociedad y vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en la innovación • Valoración de su capacidad creativa • Mantener el sentido de responsabilidad y ética. • Trabajar con criterio práctico ecológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica y de internet. • Entrevista con expertos • Video foros • Prácticas en el campo • Aplicación en unidades experimentales. • Taller • Trabajo en equipo • Experiencias con profesionales
PRODUCTO FINAL: Estudiantes tienen conocimientos básicos de HORTICULTURA, competentes en el desarrollo técnico en el manejo de HORTALIZAS con óptima aplicación de los conocimientos, procedimientos y actitudes en las actividades prácticas de campo en el ámbito profesional.				

IV. PLANEACIÓN DE EVALUACIÓN

ESCALA DE VALORACIÓN		
<p>(Nivel ponderado de aspiración)</p> <p>9.0 a 10.0 acreditable- (Muy Satisfactorio)</p> <p>8.0 a 8.9 acreditable- (Satisfactorio)</p> <p>7.0 a 7.9 acreditable – (Aceptable)</p> <p>4.0 a 6.9 No acreditable</p> <p>Competencia específica</p> <p>Cultivar ecológicamente especies vegetales frutícolas para proporcionar una alimentación sana con alta calidad utilizando una agricultura integradora respetando el ambiente, para una eficaz y ética aplicación en su campo profesional agropecuario y agroindustrial.</p>		
NIVEL	INDICADORES DE LOGROS (PERTINENTES A LOS NIVELES)	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
1.	<p>a. Identifica y plantea definiciones y conceptos relacionados a horticultura</p> <p>b. Clasifica y distingue plantas hortícolas</p> <p>c. Se identifica como futuro profesional técnico hortícola</p>	<p>- Cuestionario</p> <p>- Ejercicios</p> <p>- Informe de campo</p> <p>- Ensayos</p>
2.	<p>a. Posee fundamentos básicos de la clasificación de las hortalizas</p> <p>b. Realiza una clasificación minuciosa en las hortalizas</p> <p>c. Realiza prácticas de reconocimiento de clasificación de hortalizas</p> <p>d. Se compromete con la profesión técnica</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Ejercicios</p> <p>Ficha de observación de auto evaluación y coevaluación</p>
3.	<p>a. Analiza y conoce en el campo las condiciones naturales de la zona</p> <p>b. Implanta semilleros y viveros en el campo.</p> <p>c. Practica labores culturales en los ensayos.</p> <p>d. Realiza experimentos en el campo</p>	<p>Ejercicios</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Ensayo</p> <p>Exposiciones</p>
4.	<p>a. Realiza informe meteorológico práctico</p> <p>b. Implanta semilleros y viveros frutícolas en el campo</p> <p>c. Realiza labores culturales en huerto frutal</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guía de observación</p> <p>Organizador gráfico</p>
5.	<p>6. a. realiza investigación genética sobre resistencia</p> <p>b. Edita texto de investigación</p> <p>c. Se vincula con la comunidad</p>	<p>Textos y publicaciones</p> <p>Informes</p> <p>Fichas de observación</p> <p>Guía de observación</p> <p>Exposición</p>
<p>PRODUCTO FINAL: Estudiantes con competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales suficientes y pertinentes, para la aplicación de los conocimientos científicos en la práctica.</p>		
<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:</p> <p>Informes técnicos, Debates, Exposiciones, implantación de Ensayos, Fichas de o Cuestionarios, Resolución de problemas, Coevaluación, Autoevaluación, Hetero</p>		

**V. MATRIZ DE GUÍAS INSTRUCCIONALES PARA TRABAJO
AUTÓNOMO**

# GUÍA	ELEMENTOS	INSTRUCCIONES (INDICACIONES)	RECURSOS	PRODUCTO
PROCESO DE VALORACIÓN <i>Aplicación de la auto-evaluación, co-evaluación, hetero-evaluación a partir de evidencias, con el empleo de técnicas e instrumentos de valoración de las competencias.</i>				
Evaluación Diagnóstica Indicadores de logro (prerrequisitos)		Evaluación Formativa Evidencias de contenidos procedimentales-Actitudinales		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Prueba diagnóstica • Conversación heurística • Trabajos técnico-prácticos 		<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas individuales • Trabajos grupales e individuales de consulta • Exposiciones individuales • Trabajos de clase grupales e individuales • Informes de investigaciones realizadas • Informes técnicos de campo • Talleres • Implantación de ensayos • Trabajos prácticos de campo 		<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y sustentación de un trabajo práctico que englobará todo el módulo.
1	Elemento 1 Definir conceptos básicos y conocer las funciones y la producción de las hortalizas.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar la fisiología hortícola en diferentes zonas de producción • Exposiciones de los Costos de producción de las hortalizas. • Revisión bibliográfica constante en el modulo • Realizar informes técnicos de horticultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Láminas • Textos • Revista científicas • Prácticas de campo • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación en medio magnético para socializar la consulta utilizando organizadores gráficos. • Presentación de resultados hortícolas. • Fundamentación de la revisión bibliográfica a través de un collage
2	Elemento 2 Conocer básicamente la clasificación de los diferentes hortalizas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica e internet recomendados sobre la clasificación de hortalizas. • Investigar las diferencias de los diferentes tipos y clasificación de las hortalizas. • Colectar diferentes tipos de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Textos • Entrevistas a técnicos • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro comparativo sobre la clasificación de hortalizas

3	Elemento 3 Practicar en el campo, realizar todas las labores culturales para poder producir plantas hortícolas en semillero y viveros	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de campo • Implantación de semilleros y viveros • Producción de hortalizas. • Realizar las labores culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de la institución • Textos • Internet • Guías de laboratorio • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Informe sobre las prácticas realizadas • Socialización en grupos sobre los resultados hortícola
4	Elemento 4 Realizar la producción o multiplicación o propagación de plantas hortícolas en huerto implantado	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación del huerto hortícola • Propagar plantas hortícolas para vivero • Cosechar los productos adquiridos en el huerto • Venta de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de la institución • Textos • Internet • Guías de laboratorio. • Fichas técnicas de fertilizantes y plaguicidas • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de prácticas realizadas • Presentación en forma magnética sobre los trabajos técnicos de hortalizas
5	Elemento 5 Propagar y multiplicar diferentes hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades de la zona de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación en la producción hortícola • Llevar información en los fenómenos naturales ocurridos en la zona • Probar diferentes insumos en la producción hortícola • Producir nuevos productos hortícolas resistentes a plagas y enfermedades de la zona • Presentar las investigaciones a la sociedad • Ser reconocidos como técnicos profesionales hortícolas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Textos • Fichas técnicas de productos • Resultados de Investigaciones • Consulta a expertos • Recursos económicos para la investigación • Hacienda San Francisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y exposición de los nuevos productos de investigación hortícola en la zona.

REFERENCIAS

a) Bibliografía UPEC

1. **SUQUILANDA Manuel B.** Manual Técnico, Quito-Ecuador, 2011. 348 páginas. Producción Orgánica de Cultivos Andinos.
2. **FITZPATRICK Ewart A.**, Introducción a la ciencia del suelo, Trillas-México 2011, 288 páginas. Introducción a la ciencia del los suelos.
3. **LEXUS**, Biblioteca del Campo, Manual Agropecuario, Bogotá-Colombia 2010, 1193 páginas. Tecnologías orgánicas de la granja integral agroecológica
4. **TORRES R. Edmundo**, Agrometeorología. Trillas-México 2009, 154 páginas. Agrometeorología.
5. **PULLOCK Michael**: Royal Horticultural Society, Barcelona-España, 2007. 272 páginas. Enciclopedia del cultivo de frutas y hortalizas, consejos prácticos sobre más de 150 hortalizas, frutas y hierbas culinarias.
6. **LEXUS**, Biblioteca de la Agricultura, Barcelona-España, 2007. 762 páginas. Suelos, abonos y materia orgánica, los frutales, defensa de las plantas cultivadas, técnicas agrícolas en cultivos extensivos, Horticultura, cultivos en invernadero.
7. **TRILLAS**, Manual técnico, México D.F.-México, 2006. 80 páginas. Manual de plagas y enfermedades agrícolas, una guía paso a paso.
8. **MURRAY W. Nabors**, Introducción a la Botánica. Madrid-España, 2006. 712 páginas. La importancia de la plantas, características y diversidad de las plantas.
9. **TAIZ Lincoln, ZEIGER Eduardo**. Fisiología Vegetal Volumen I y II , Publicaciones de la universidad Jaume I, D.L. 2006, 1338 páginas. Fisiología técnica de las plantas.
10. **SALVAT**, Enciclopedia, volumen X, horticultura, Bogotá-Colombia, 2004, desarrollo de una horticultura comercial para viveristas modernos.
11. **SÁNCHEZ Cristian**, Abonos orgánicos y lombricultura, Lima-Perú 2003, 135 páginas. El Suelo, el abonamiento, el estiércol, el compost, crianza, productos, comercialización.

b) Bibliografía Personal

12. **SALVAT**, Enciclopedia, volumen IX, fruticultura, Bogotá-Colombia, 2004, desarrollo de una fruticultura comercial para viveristas modernos.
13. **AGUIRRE Zhofre**: Folletos Técnicos, Proyecto desarrollo forestal Campesino en los Andes del Ecuador. Quito-Ecuador, 1997, Desarrollo de viveros con plantas nativas y frutales andinos
14. **INSTITUTO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN RURAL**: Manual de prácticas agroecológicas de los Andes Ecuatorianos. Quito-

- Ecuador, 1996 Manejo de propagación y multiplicación de plantas, manejo y conservación de suelos.
15. **SUQUILANDA, Manuel:** Agricultura Orgánica alternativa tecnológica del futuro, Quito-Ecuador, 1996 Manejo orgánico de cultivos andinos, bioestimulantes y productos de calidad.
 16. **CHAMORRO Luis A.** Corponariño, Manual para la implementación de viveros forestales, Ipiales-Colombia, 1996 Guía práctica para desarrollar semilleros, viveros y propagación de plántulas, extractos empleados en producción de plántulas.
 17. **PROTECA, MAG:** Manual de lombricultura , Quito-Ecuador, 1992 Producción de abonos orgánicos, humus de lombriz.
 18. **INIAP,** Programa de horticultura, Guía práctica para viveristas, Quito Ecuador, 1992 Construcción de viveros, desarrollo y propagación de plántulas.
 19. **INIAP,** Programa de Fruticultura, Guía práctica para viveristas Frutícolas, Quito Ecuador, 1992 Manejo integral de frutales, mantenimiento y desarrollo de plántulas.
 20. **OCÉANO,** Enciclopedia, Biblioteca práctica agrícola y ganadera, Barcelona - España, 1984, Conservación de suelos para producir plántulas, botánica general.

Recursos Didácticos

Guía didáctica de horticultura, Poligrafiado básico del docente

Prácticas de campo

Catálogos comerciales sobre hortalizas y frutales.

Internet

Expertos y Técnicos de la Escuela

Videos

Bibliografía

Hacienda Experimental San Francisco de la UPEC

PROFESOR DEL MÓDULO: ING. AGR. RAMIRO MORA Q.

.....

(FIRMA)

FECHA DE ENTREGA: marzo del 2012

DISTRIBUCIÓN DE LAS ZONAS DE PRÁCTICAS AGROPECUARIAS

Una vez realizada la zonificación de la hacienda San Francisco, se sincronizarán y se rotarán las producciones agrícolas de la zona en los lotes asignados para cada cátedra con su respectivo profesional responsable y su grupo de estudiantes.

Gráfico 41

Rotación de cultivos en la hacienda San Francisco de la UPEC

CULTIVOS, ACTIVIDADES, MESES.																																																	
No de lote	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Lote 27	PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA																	
Lote 28	MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA																			
Lote 29	HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE																				
Lote 30	MELLOCO										ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA																			
Lote 31	MEZCLA FORRAJERA																																																
Lote 32	ARVEJA			QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO																									
Lote 33	QUINUA					ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA																		
Lote 34	ZANAHORIA		PAPA				MAIZ SUAVE					HABA				MELLOCO										ARVEJA			QUINUA																				
Lote 35	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 36	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 37	HORTALIZAS																																																
Lote 38	HORTALIZAS																																																
Lote 39	HORTALIZAS																																																
Lote 40	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 41	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 42	CULTIVOS ORGANICOS.																																																
Lote 43	TESIS DE GRADO E INVESTIGACION.																																																
Lote 44	CONSTRUCCIONES ACADEMICAS																																																
Lote 45	FRUTALES																																																
Lote 46	PROTECCION																																																

FUENTE: Julio Peña (sin publicar)

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Tabla No 43

PROGRAMAR LA CAPACIDAD CIENTÍFICO TÉCNICA PRODUCTIVA EN LA HACIENDA SAN FRANCISCO

Programa	Proyectos	Objetivos	Indicadores	Recursos	PROGRAMACIÓN ANUAL EN PORCENTAJE DE LA META						Responsables	Presupuesto
					1	2	3	4	5	6		
					S	S	S	S	S	S		
AMBIENTAL	Mantenimiento de la estación	Mantener la estación meteorológica	Hasta mediados del 2013 se realiza el mantenimiento de la estación meteorológica	2 motoguadañas 2 trabajadores 4 gl gasolina Aceite ¼ 2 bujias Gps 2 baldes 2machetes 4 azadones 2 trabajadores 2 profesionales 2 estudiantes 1 análisis							Hernán Benavides (meteorología) Julito Peña (topografía) y estudiantes de quinto nivel	300
	Conservación de la reserva natural	Inventariar zona de pantanos y aforar las vertientes de agua	Hasta mediados del 2013 se realiza el inventario de la reserva natural									
PECUARIO	Producción de Animales menores	Explotar racionalmente especies menores	En la Hcda San Francisco de la UPEC, En el año 2013 se explotan 3 especies de animales menores.	animales menores como cuyes, conejos y chanchos 2 trabajadores							Dr. Luis Balarezo (Fisiología animal)	20000

	Hato lechero	implantar un hato lechero	En la Hcda San Francisco de la UPEC, En el año 2013 se implanta un hato lechero con 30 vacas productoras	Se desarrolla la infraestructura para el hato lechero y se compran los semovientes							Dr. Luis Balarezo (producción animal)	100000	
	Remodelación del establo	Ampliar el establo	Hasta mediados del 2013 se remodela el establo	60 qq de cemento 10 fundas de endurecedor 10 Malla 150 m2 electrosoldada 2 volquetas ripio 2 v de polvo de piedra 4 puertas (existentes) 4 costaneras de 6 m 2 qq Carbonato ventana 1 flotador 1000 ladrillos 4 tubos de pvc 12 m de Canales y bajante y 6 codos 1 asistente							Dr. Luis Balarezo (producción animal), trabajadores de la Hacienda	1815	
	Elaboración de Registros Cuyes y ganado	Registrar los cuyes y bovinos	Hasta mediados del 2013 se tiene registrado todos los animales de la hacienda	Equipos y materiales de oficina Aretes Bovinos Aretes cuyes Cámara de fotos							Los aretes para los cuyes se realizarán en la hacienda con los estudiantes de séptimo nivel	80	
	Mantenimiento de	Realizar el	Cada trimestre se	1 caneca de aceite							Dr. Luis Balarezo	620	

	Equipo de ordeño	mantenimiento del equipo de ordeño	realizará el mantenimiento de los equipos de ordeño	2 Bidones 30 kilos de Nitrógeno líquido 3 Canecas de detergente alcalino 3 canecas de detergente ácido 3 canecas de Teepol					(producción animal), trabajadores de la Hacienda	
	Suplementación	Alimentar con suplementación al semoviente de la hacienda	En épocas críticas realizar la suplementación de los animales	50 sacos balanceado 6 sacos de sal mineral					Ing. Marcelo Jácome (Administración) Trabajadores y estudiantes	1125
	Desparasitar	Realizar las respectivas desparasitaciones	todo el tiempo se realizarán las desparasitaciones	35 Dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal), estudiantes	70
	Vacunación triple	Realizar las respectivas vacunaciones	todo el tiempo se realizarán las vacunaciones	35 dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) estudiantes	180
	Vacunación viral	Realizar las respectivas vacunaciones	todo el tiempo se realizarán las vacunaciones	35 dosis					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) estudiantes	98
	Pasturas (mezclas forrajeras)	Implantación de mezclas forrajeras	Hasta finales del primer trimestre se implantan 2 ha de mezcla forrajera	Preparación de terrenos Semillas 3 trabajadores					Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes), estudiantes	550

	Fertilización, abonadura y mantenimiento	Mantener las pasturas	Todo el tiempo se realizará el mantenimiento de las pasturas	25 sacos Fertiforraje Igualación (motoguadaña gasolina, aceite, cuchillas) 3 trabajadores 4 rastrillos						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes	1140
	División de potreros	Dividir los potreros en cuarteles	Se realiza la respectiva división de los potreros hasta mediados el segundo trimestre	200 postes 2 rollos alambre no 14 1 rollo de Manguera aislante						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes séptimo nivel	730
	Mantenimiento de cuyes	Mantener los cuyes en épocas críticas	En épocas críticas se realizará el mantenimiento de los cuyes con hierba natural	hierba						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes)	200
	Pastura	Implantar pasturas	Para el segundo semestre del año se implanta 2 ha de pastura	Preparación de terreno 1 qq semilla 2trabajadores						Ing. Ramiro Mora , Ing. Janeth Bastidas (pastos y forrajes) estudiantes séptimo nivel	340
	Suplemento	Alimentar con suplementación al cuyes de la hacienda	En épocas críticas realizar la suplementación de los animales	3 qq balanceado						Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) quinto nivel	60
	Desparasitación externa e interna	Realizar las respectivas desparasitaciones	todo el tiempo se realizarán las desparasitaciones	150 dosis desparasitante						Dr. Luis Balarezo (fisiología animal) quinto nivel	300

	Adquisiciones de materiales	Adquirir materiales	Se compran materiales para construir comederos y bebederos hasta finales del primer trimestre	35 comederos y 35 bebederos					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal)	175
	Diseño del galpón de pollos y cerdos	Diseñar galpones de pollos y cerdos	Hasta finales del primer trimestre se tiene diseñado dos galpones	Profesionales Equipo Topográfico y materiales de oficina					Dr. Luis Balarezo (fisiología animal)	200
AGRÍCOLA	Tutorio de Mora 0,5 ha	Tutorear cultivo de mora	Hasta finales del primer trimestre del 2013 se tiene totoreado el cultivo de mora	260 de postes diámetro 10cm y 2,5m de altura 1 rollo de Alambre nº 14 2 cajas de grapas Brea 5 kilos Parafina 2 kilos 3 jornales					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	1120
	Mantenimiento del cultivo de Tomate, Mora, Uvilla 1,5 ha	Mantener los cultivos	Hasta finales del primer semestre del 2013 se ha cultivado frutales de la hacienda	Estudiantes 4 jornales (semanales) Insumos Agropecuarios 10 litros de insecticida 30 kilos de fungicidas 50 qq humus					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	1230

Mantenimiento de cultivos y hortalizas 2 ha	Cultivar hortalizas	Se producen 2 ha de hortalizas orgánicas durante dos años	Estudiantes 4 jornales (semanales)					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	640
Trasplante de plantas frutales 2 ha	Transplantar frutales a dos ha	Hasta mediados del año se tiene 2 ha más de frutales	1200 plantas frutales 60 qq de humus 5 jornales para trasplante 15 jornales Análisis de suelos Insumos agropecuarios Fertilizante 2 sacos 10-30-10					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	660
Mantenimiento de equipos	Mantener los equipos agrícolas	Todo el año se realiza el mantenimiento de los equipos agrícolas	8 Kits de repuestos para fumigadoras 2 jornal					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	260

	Implementación y mantenimiento del Vivero	Mantener el vivero	Se realiza la implementación de un umbráculo y el mantenimiento del vivero frutal en el primer trimestre	Umbráculo de 40 m2 200m de Alambre n° 10 10 postes de 3m 2 rollo de Sarán Grapadora para invernadero					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	340
	Diseño del sistema de riego	Diseñar un sistema de riego	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado el sistema de riego de la hacienda	Profesional Equipo Topográfico y materiales de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	200
	Diseño de reservorios	Diseñar un reservorio	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado un reservorio	Equipo Topográfico y materiales de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias)	200

									estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	
	Diseño del biodigestor	Diseñar un biodigestor	Hasta mediados del segundo trimestre se tiene diseñado un biodigestor	Equipos de oficina					Ing. Ramiro Mora (fruticultura) , Ing. Janeth Bastidas (horticultura), Ing. David Herrera (cultivos) Ing. Ángel Pozo (fitopatología) Lcdo Julio Peña (construcciones agropecuarias) estudiantes de quintos, séptimos y novenos niveles	200
PROYECTOS PRODUCTIVOS	Cultivo de papa 3 ha	Cultivar papa	Para el tercer trimestre del año se cultivan 3 ha de papa	Preparación del suelo Semilla 120 qq Fertilizante 100 qq Plaguicidas y foliares 10 controles Mano de obra 90 jornales Cosecha					Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	14500
	Cultivo de alverja 2 ha	Cultivar alverja de tutorio	Para el cuarto trimestre del año se cultivan 2 ha de arveja	Preparación del suelo Semilla 1 qq Fertilizante 12 qq Plaguicidas y foliares					Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	7260

				10 controles Tutores Mano de obra 80 jornales Cosecha							
	Toretos	Criar toretes	Para finales del primer trimestre del año se compran 10 toretes para engorde	10 toretes 18 sacos de sal 30 dosis de desparasitante 10 vacunas 30 dosis de anabolico 100 postes 1 rollo alambre 1 mensual (6 meses)						Administrador Equipo técnico Estudiantes, empleados EDIA	4334
PUBLICACIÓN	Publicar Revista Científica Agropecuaria	Publicar investigaciones agropecuarias	En el año 2013 se presenta una revista modelo para realizar la publicación de las investigaciones agropecuarias	Se presenta una revista modelo para investigaciones agropecuarias						Equipo técnico EDIA	1000
CAPACITACIÓN	Capacitación técnica agropecuaria	Realizar capacitaciones permanentes para toda la academia de la EDIA	Durante dos años se realizará capacitaciones permanentes en la Hcda San Fco. De la UPEC	Se organizan capacitaciones técnicas en la Hcda San Fco. De la UPEC						Academia de la EDIA, Equipo técnico Estudiantes, empleados	2000
GESTIÓN	Coordinación Interinstitucional Agropecuaria	Relacionarse con las Instituciones agropecuarias para desarrollar proyectos	En el año 2012 se realizan convenios interinstitucionales para la investigación agropecuaria	Se realizan 4 convenios interinstitucionales con la EDIA de UPEC						Equipo técnico EDIA	1000
TOTAL											162927

FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

Fuentes permanentes de recursos económicos

Esta área tiene como finalidad contar con los recursos económicos permanentes en la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, para llevar a cabo todas las actividades planificadas. Para cumplir esta finalidad se realizarán las siguientes actividades:

- Planificar el Plan Operativo Anual con los involucrados.
- Presentar el Plan Operativo Anual de la EDIA al Consejo Superior Politécnico Universitario de la UPEC.
- Presentar el Plan Operativo Anual de la EDIA a la Comisión de finanzas de la UPEC.
- Disponer de los recursos económicos para ejecutar las actividades programadas en el POA de la EDIA.

Tabla No 44

PLAN OPERATIVO ANUAL POA

ACTIVIDADES	PERIODO				INDICADOR	PRESUPUESTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	1S	2S	3S	4S			UPEC	INST. PUBLICAS	OTROS	
Gestión alianzas estratégicas			X	X	Convenios firmados	500.00	500.00	0.00	0.00	Dirección de la EDIA
Conseguir recursos tecnológicos para la aplicación de las NTIC's		X	X	X	Presupuesto, aprobado por la institución Facturas, actas de entrega recepción.	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	Departamento de Informática.
Capacitación permanente	X	X	X	X	Certificados de los cursos recibidos	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	Comisión académica de la UPEC y Dirección de la EDIA
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial			X	X	Proformas de equipos, maquinaria	100,000.00	100,000.00	0.00	0.00	Departamento financiero, adquisiciones y

					agropecuaria y agroindustrial que necesita la EDIA					técnicos del área.
Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.			X	X	Documento entregado y abalizado por las autoridades	30,000.00	30,000.00	0.00	0.00	Comisión de planificación de la EDIA.
Gestión financiera permanente. Instituciones nacionales e internacionales	X	X	X	X	Presupuesto, aprobado por la institución	600,000.00	600,000.00	0,00	0,00	Departamento financiero de la UPEC y Dirección de la EDIA.
Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones			X	X	Planos Aprobados Actas de entrega recepción Fotografías, videos, in situ	10,000.00	10,000.00	0,00	0,00	Comisión de planificación de UPEC y la EDIA.

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

Infraestructura adecuada

Esta área tiene como finalidad contar con la infraestructura necesaria para desarrollar de manera eficaz los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes de la EDIA

Para cumplir con esta finalidad se ejecutarán las siguientes tareas:

- Levantar un inventario de la infraestructura actual y detectar las necesidades en ésta área que requiere la hacienda de la EDIA.
- Realizar los respectivos estudios de infraestructura faltante de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Disponer de los recursos necesarios para contratar el responsable de la ejecución de la obra.
- Supervisar la correcta ejecución de la obra.
- Dar un buen uso y mantenimiento de la obra implementada.

Viabilidad económica y financiera

El presente propuesta por ser de carácter educativo enfocado a brindar una educación universitaria de calidad a la población Carchense no contempla la generación de recursos económicos.

Análisis de sostenibilidad

Análisis de impacto ambiental y de riesgos

a). Aspectos ambientales.

El establecimiento de este proyecto se plantea en términos integrales que permitirán realizar un manejo adecuado de los recursos naturales, teniendo presente la protección del medio ambiente y la integridad en la salud de las personas.

Dentro de la planificación establecida de capacitación permanente al personal de la EDIA se contempla desarrollar un seminario de educación ambiental con el propósito de concientizar a la población de la UPEC en la protección y conservación del medio ambiente.

El uso de insumos, equipos y maquinaria agrícola se lo realizara teniendo en cuenta los aspectos bióticos y abióticos contemplados en el plan de manejo, tomando en cuenta las actividades sugeridas en el mismo, enfocadas al manejo y conservación del suelo y agua, aplicando las buenas prácticas agrícolas (BPA).

La construcción de infraestructura se realizará considerando los aspectos técnicos que minimicen los impactos ambientales a ser producidos y en el caso de existir se ejecutarán las medidas correctoras necesarias para mitigar el impacto ambiental generado.

b) Riesgos

Los principales riesgos que podrían existir serían:

- Que no se lleguen a ejecutar los convenios establecidos con las diferentes empresas e instituciones para desarrollar proyectos emprendedores.
- No disponer de los recursos económicos necesarios para ejecutar el plan de capacitación permanente de la EDIA, la elaboración del plan de manejo de la Hacienda San Francisco, la adquisición de insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial, los estudios técnicos y la infraestructura que necesita la EDIA.
- Que no se amplié el comodato por parte del CONSEP de la hacienda San Francisco.

La planificación en sí dentro de su composición, enmarca estrategias pertinentes relacionadas especialmente en la colaboración efectiva y eficaz de los involucrados, a

través de propuestas consensuadas y participativas.

Sostenibilidad social: equidad, género, participación ciudadana

Partiendo del presupuesto de la planificación institucional, la UPEC lleva intrínseco el aporte económico para llevar a cabo las actividades planificadas por la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario en las áreas de: Investigación, vinculación con la colectividad, formación académica y por ende el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de las y los estudiantes, profesionales y demás involucrados en el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial de la zona de influencia de la universidad.

En este sentido la sostenibilidad social del proyecto se encuentra garantizada por sus propias características enfocadas a mejorar la calidad de la educación y a prestar un servicio a la comunidad en el área agropecuaria y agroindustrial.

PRESUPUESTO DETALLADO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión para la ejecución de la Planificación para el establecimiento de adecuadas condiciones universitarias que permitan cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC es de \$600,000.00 SEISCIENTOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: El presupuesto por áreas se muestra a continuación.

Tabla No 43**Cuadro de Presupuesto del proyecto**

ÁREAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	UPEC	INS. PÚBLICAS	OTROS
Gestión de alianzas estratégicas	2000.00	0.00	0.00
Conseguir recursos tecnológicos	10000.00	0.00	0.00
Personal capacitado	30000.00	0.00	0.00
Plan de manejo de la hacienda	10000.00	0.00	0.00
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	500000.00	0.00	0.00
Estudios técnicos, Infraestructura	48000.00	0.00	0.00
TOTAL	600000.00	0.00	0.00

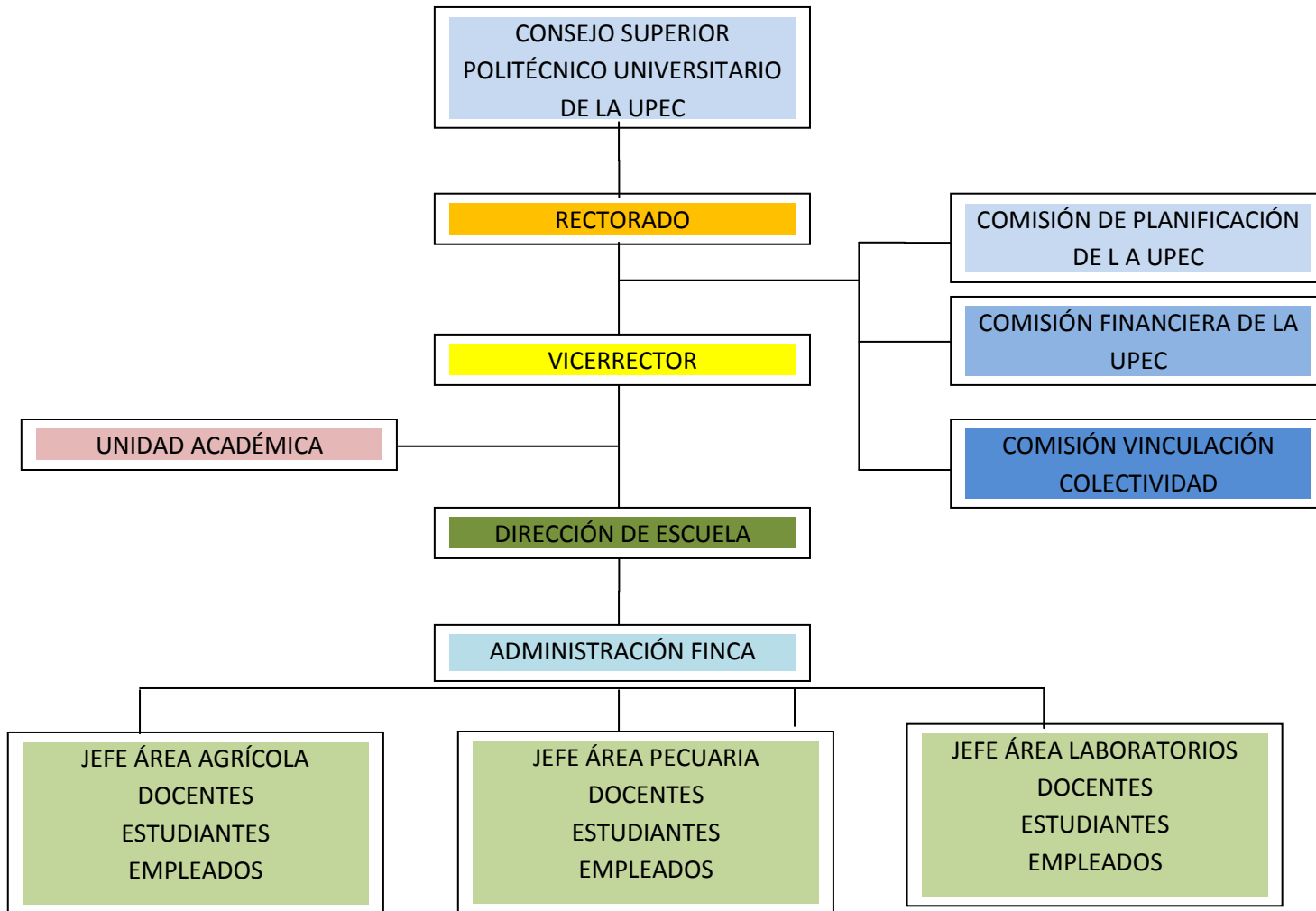
FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN**Estructura operativa**

Para la ejecución de la Planificación estratégica, la coordinación estará a cargo de la Dirección de Escuela quien coordinara el trabajo con la comisión académica, comisión de investigación, comisión de vinculación con la colectividad, administrador de la hacienda, docentes, trabajadores y estudiantes, con la finalidad exclusiva de ejecutar el, Plan para el establecimiento adecuado de las producciones agropecuarias pedagógicas que permitirán cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA, de la UPEC.

La mencionada Dirección planificará y ejecutará directamente programas destinados al mejoramiento permanente de los procesos enseñanza-aprendizaje impartidos en la EDIA.

Gráfico 41



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

Arreglos institucionales

A. Prestatario y organismos ejecutores

El organismo ejecutor será la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi UPEC, a través de la Dirección de Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario. Conjuntamente con esta dirección participarán en las ejecuciones del plan, la Comisión de Planificación de la UPEC, la Comisión Financiera, la Comisión de Vinculación con la Colectividad, Administración de la hacienda, Docentes, empleadas y estudiantes.

B. Administración del programa

El desarrollo administrativo del plan, estará a cargo del señor Director de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario de la UPEC, quien tendrá entre sus principales funciones la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas de su respectiva unidad, además convocara y presidirá las sesiones de trabajo con los coordinadores de especialidad o área de la escuela.

El manejo operativo del Plan, estará a cargo de la Comisión de Planificación de la UPEC, quien es la encargada de ejecutar los procesos de administración de construcciones y de mantenimiento de la infraestructura física, también participa y asesora en las evaluaciones de las ofertas de licitaciones en el área de su competencia y fiscaliza la ejecución de los proyectos de construcción y obras físicas institucionales.

El manejo operativo financiero estará a cargo de la Comisión financiera de la UPEC, la misma que se encargará de ejecutar las disposiciones sobre gastos e inversiones que emanen los organismos competentes de acuerdo con la ley y las normas reglamentarias pertinentes en concordancia con el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales.

La comisión de Vinculación con la Colectividad promoverá la ejecución de proyectos cuyos resultados orienten la gestión pública, la definición de políticas públicas, el desarrollo de las organizaciones sociales y la recuperación, resguardo y mantenimiento del patrimonio ambiental, cultural y de los valores. Además de realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos de vinculación para asegurar su oportuna y eficiente ejecución, fortaleciendo las relaciones interinstitucionales.

Tabla No 45

Cronograma valorado por programas y proyectos

Programa / Proyecto	Año 1	Año 2	TOTAL
Gestión alianzas estratégicas	500.00	1,500.00	2000.00
Conseguir recursos tecnológicos	10,000.00	00.00	10,000.00
Capacitación permanente	10,000.00	20,000.00	30,000.00
Adquirir insumos, equipos, maquinaria agropecuaria y agroindustrial	100,000.00	400,000.00	500,000.00
Administración, monitoreo y evaluación permanente contar con un plan de manejo de la hacienda.	10,000.00	00.00	10,000.00
Realizar estudios técnicos para realizar las construcciones	10,000.00	38,000.00	48,000.00
TOTAL	140,500.00	459,500.00	600,000.00

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Monitoreo de la ejecución

Evaluación ex ante. La evaluación ex ante del proyecto estará a cargo de La Dirección de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario quien se fundamentara en la elaboración de la matriz del Marco Lógico.

Seguimiento y monitoreo. El monitoreo del proyecto se lo realizará de manera semestral, para lo cual y basados en la matriz de marco lógico se emitirán sus

respectivos informes. Los informes remitidos deberán tener como mínimo datos de actividades planificadas, actividades ejecutadas, porcentajes de cumplimiento, causas de las desviaciones y acciones a corregir.

En lo relacionado al seguimiento se deberá considerar el cumplimiento de los resultados alcanzados versus los resultados planteados, desvíos y acciones a corregir.

El Director de la EDIA y las autoridades de la UPEC analizarán el avance de las actividades en la hacienda San Francisco, vinculación entre los actores del plan, justificación de las inversiones realizadas, presupuestos para el ejercicio siguiente, después de desprenderse los resultados de la evaluación y si se considera que no es positiva, se tendrá dos meses para presentar la acciones correctivas o el plan de mejoras.

Evaluación de resultados e impactos

La evaluación se fundamentará en lo que se encuentra plasmado en el Marco Lógico, es decir en el avance de los objetivos e indicadores esperados. La Dirección de Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, mantendrá de manera adecuada todos los informes, indicadores, parámetros, planes operativos anuales, monitoreo, seguimiento y la evaluación final, para ser presentados de acuerdo a la exigencia de las autoridades de la UPEC, para así ejecutar en una forma transparente la implementación de la planificación estratégica agropecuaria con énfasis en la pedagogía y producción en la hacienda San Francisco de la UPEC para el establecimiento de adecuadas condiciones universitarias que permitirán cumplir con las competencias profesionales de los estudiantes de la EDIA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, Gutierrez. 1995. Métodos y Técnicas de Investigación. Bogotá : Bogotá, 1995.

AGRITEC.COM (22 de marzo de 2010). [agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195: agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68](http://agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195:agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68). Recuperado el 09 de septiembre de 2012, de agritec.com/agricola/index.php?option=co-content&view=article&id=195: agricultura-de-presicion&catid=13:articulos- técnicos&Itemid=68.

AGUILAR, A., 1994, Manual Práctico para la Administración de Agronegocios, Ed. UTEHA, México, D.F.

ALVAREZ, Adrián. 2006. La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico. Materiabiz. [En línea] 2006. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563>.

BILLIKOPF ENCINA, Gregorio. 2001.- Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal. Universidad de California. Versión Electrónica.

BODIE, Zwi y Robert C. 1999. Finanzas. México : Editorial Prentice Hall, 1999.

BRIONES, Walter. 2004. Toma de Decisiones Gerenciales. [En línea] 16 de 09 de 2004. [Citado el: 15 de 11 de 2010.] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesotomadecisionesgerenciales/default4.asp.

CASTRO CH, Alfonso. 1996. Manual de Administración Financiera para cooperativas de Ahorro y Crédito. Primera edición. Quito : Cedecoop, 1996.

CHÁVEZ, J. (abril de 2010). [desarrollosusjesuschb.blogspot.com/2010/02/121- impacto-ambiental.html](http://desarrollosusjesuschb.blogspot.com/2010/02/121-impacto-ambiental.html). Recuperado el 9 de septiembre de 2012

CHIAVENATO, Idalberto. 2001.- Introducción general a la teoría de la Administración. Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. , 2004)

CHIAVENATO, Idalberto. 2001.- Introducción general a la teoría de la Administración. Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. , 2004)

- CHIAVENATO, Idalberto. 2001.-Introducción general a la teoría de la Administración. 7ma edición, Editorial Mc-Graw-Hill. Brasil (CHIAVENATO I. 2006)
- COCH, L. FRENCH, Jr; 1948; Overcoming Resistance to Change, Human Relations; 1ª Edición.
- DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica
- DAVID, Fred. 2003.Conceptos de Administración Estratégica. México : Prentice Hall, 2003. SBN 970-26-0427-3.
- DURÁN & Asociados Consultores. 2010. Diagnóstico Organizacional. duranasociados.com. [En línea] 04 de enero de 2010. [Citado el: 12 de noviembre de 2011.] http://www.duranasociados.com/imagenes/D_O.pdf.
- ESTRELLA, J. Administración Agrícola, Poligrafiado Facultad de Ciencias Agrícolas , Universidad Central del Ecuador Quito 2009.
- FIERRO, Angel. 1997.Planificación Financiera Estratégica. Cuarta edición. Neiva : Universidad Surcolombiana, 1997. pág. 184. 958-9117-06-6.
- GUERRA, Guillermo, 1998, Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, Serie de libros IICA, San José, Costa Rica.
- H. KOONTZ. Estrategia, Planificación y Control
- HENRY MINTZBERG Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias
- HERSEY, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento
- JÁUREGUI, Alejandro. 2002. Elementos dela estrategia de mercadeo. [En línea] 03 de 2002. [Citado el: 06 de 11 de 2011.] <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/31/eleestramkt.htm#mas-autor>.
- KATZ, D. KAHAN, R.; 1972; Psicología Social de las Organizaciones; Atlas; Sao Paulo.
- KOONTZ, H. & Heinz, W. (1991). Administración (9ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- LAROCA, Héctor; FAINSTEIN, Y OTROS. 1998 ¿Qué es Administración?. Ediciones Macchi. Argentina.

LAWRENCE, P. LORSCH, J.; 1972; As Empresas e Ambiente: Diferencia e Integração Administrativa; Sao Paulo.

MARCELO PERAZOLO Como planear objetivos claros

MARTINEZ FIGUEREDO, Antonio. 1986. Organización y planificación y de la producción agropecuaria. Tomo I. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

MATAMALA, MUÑOZ. Administración por políticas.

MOLLER, Patricia. 1994. Administración. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Nacional de Loja.

MONTALVO, Mariana. 1993. Conceptos básicos de gestión financiera. Quito : Cedecoop- Concaf, 1993.

MUNCH, Lourdes. 2007. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera edición. s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.

MUNCH, Lourdes; 2007; Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Aéreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor; McGraw-Hill Interamericana; 1ª edición.

MURILLO, M. 1991. Unidades Educativas de producción, AGFUN-UNESCO. Quito, Ecuador

PEREZ, T. IV Modelos de la planeación estratégica. Getiopolis.com. [En línea] [Citado el: 17 de 04 de 2011.]

PRAHALAD, C y Hamel, Gary. 1990. The Core. Quito : Harvard, 1990.

RICARDO FERNANDEZ VALIÑAS Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia

RODRIGUEZ VALENCIA, 2006; Joaquín; Dirección Moderna de Organizaciones; 1ª Edición.

RODRÍGUEZ, Kirenia y ÉLLEZ, Amaurys. 2010. La Planeación Financiera, como incidencia en el Presupuesto y Flujo de Efectivo. [En línea] 9 de 11 de 2010. [Citado el: 07 de 11 de 2011.]

ROMERO, José; 2003; Estrategia y Dirección Estratégica; 2003

ROSEMBERG, J. 1996. Diccionario de administración y finanzas. España : Ediciones Océano, 1996.

SALGUEIRO, Amado. 1998. Planificación El arte de Establecer Objetivos. Madrid : Aenor, 1998. pág. 251. Vol. 1.

SALVADOR MERCADO H. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (Estrategias de Crecimiento)

SCHMITT, Guillermo; 1994; Turnaround la Reingeniería de los Negocios; Editorial Atlántida.

SERNA, Humberto. 2007. Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. s.l. : Ed. Guías de Impresión, 2007.

STEINER, George. 1991. Planeación Estratégica. México : Ed. Continental SA. México, 1991.

STONER, J. y Wankel CH. 1998. Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Tercera edición. México

TAPIA, Diego, SALVADOR, Andrés. 2011. Mejores prácticas de gobierno corporativo y su grado de desarrollo en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Quito : s.n., 2011.

TAYLOR Frederick; 1911; The Principles of Scientific Management, Haper and Bros; Nueva York.

TERESA GARCIA LOPEZ, La información soporte de la planificación estratégica

THOMPSON, Ivan. 2008. El Estudio de Mercado. [En línea] junio de 2008. [Citado el: 07 de 11 de 2011.] <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>.

VALDA, Juan. 2010. Estrategia: La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. [En línea] 28 de Agosto de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://jcvalda.wordpress.com/2010/08/28/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento/>.

VALDEZ, Rosa. 2003. Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Gestipolis.com. [En línea] 2003. <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doco.htm>.

VÁSQUEZ, Carlos. 2010. Administración Estratégica. [En línea] julio de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] <http://sites.google.com/site/cursodegerenciaestrategica/tutoria-7>.

VILLACIS, Juan. 1998. Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras. Quito : Industria Gráfica, 1998. 9978-40-117-2.

WENDELL, Lifrench; CECIL Jr; 1996; Desarrollo Organizacional; Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica; 5ª edición.

WILLIAM J, STANTON - MICHAEL J, ETZEL - BRUCE S, WALKER.
Fundamentos de Marketing

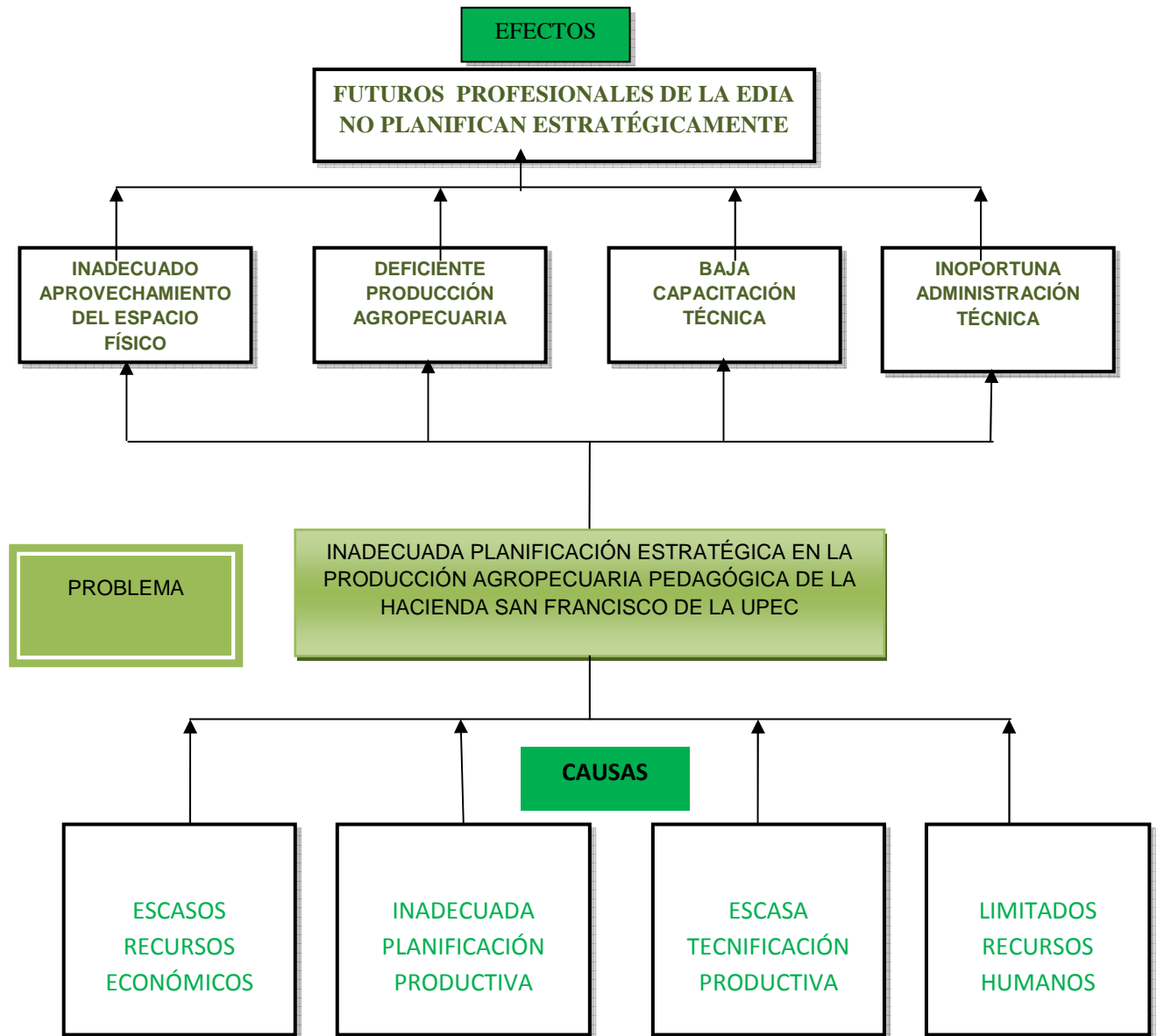
ZORRILLA, Juan. 2004. La administración de riesgos. [En línea] mayo de 2004.

[Citado el: 15 de 11 de 2011.]
<http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>.

LINKOGRÁFICA

- 1.- http://www.fao.plantas_y_hongos.es/botánica/ciencias/htm
- 2.- <http://www.denareg.org>
- 3.- <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/Gtecnol12.pdf>
- 4.- <http://www.inia.gob.pe>
- 5.- <http://www.botanical-online.com/botanica2.htminiap.ec>

ANEXOS



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS	UTILIZACIÓN DE RECURSOS NACIONALES	COMPLEMENTACIÓN CON OTROS PROYECTOS	EFEECTO MULTIPLICADOR	DURACIÓN DEL PROYECTO	SOSTENIBILIDAD	PUNTOS	RANGO
Convenio de apoyo a emprendedores	Bajo 2	Alto 3	Alto 3	Medio 2	Alto 3	13	Tercero
Optimización de los recursos de la hacienda	Medio 2	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	14	Segundo
Fuentes permanentes de recursos económicos	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	Alto 3	15	Primero

FUENTE: Investigación de campo

REALIZADO POR: Ramiro Mora

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPO O INSTITUCIÓN	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	INTERESES	POTENCIALES	LIMITACIONES	CONSECUENCIAS IMPLICACIONES PARA PROYECTO
ESTUDIANTES	Formarse profesionalmente	Obtención de un Título en Desarrollo Integral Agropecuario	Predisposición a adquirir conocimientos Aprender haciendo	Limitados recursos económicos	Alternativas de emprendimiento
DOCENTES TITULARES Y ACCIDENTALES.	Facilitador de conocimientos	Formar profesionales competentes	Sentido de pertinencia Capacidad profesional	Limitados recursos didácticos	Contar con los recursos didácticos necesarios
AUTORIDADES.	Gestión Y Administración	Acreditación Institucional	Capacidad de liderazgo	Poca experiencia en gerencia educativa superior	Capacitación en gerencia educativa
ADMINISTRATIVOS.	Prestar servicios	Mejora continua	Sentido de pertenencia	Falta de profesionalización	Capacitación en las áreas competentes
EDIA	Coordinación de actividades prácticas académicas y administrativas en la hacienda San Francisco	Manejo tecnificado académico en producción Acreditación de la carrera	Trabajo en equipo	Recursos económicos	Asegurar fuentes de financiamiento

FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Ramiro Mora

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA EDIA-UPEC

Estimado Estudiante:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.-¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY IMPORTANTE.....

IMPORTANTE.....

MAS O MENOS IMPORTANTE.....

NADA IMPORTANTE.....

2.-¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO.....

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

SI.....

NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA EDIA - UPEC

Estimado Empleado:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.-¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| MUY IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| MAS O MENOS IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |
| NADA IMPORTANTE..... | <input type="checkbox"/> |

2.-¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO.....

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO?

SI.....

NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA EDIA-UPEC

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN LISTADO DE PREGUNTAS, LAS MISMAS QUE DEBEN SER MARCADAS CON UNA "X" SEGÚN LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE

ENCUESTA N°-----

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

MUY IMPORTANTE.....

IMPORTANTE

MAS O MENOS IMPORTANTE.....

NADA IMPORTANTE.....

2.- ¿ES NECESARIO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC PARA COMPLETAR EL PERFIL PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES?

MUY NECESARIO.....

NECESARIO

MAS O MENOS NECESARIO.....

NADA NECESARIO.....

3.-¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI.....

NO.....

Por qué?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

SI.....

NO.....

5.-¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR ?

SI.....

NO.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CEPOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA UPEC, EDIA Y AL ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO.

Estimada Autoridad:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa en la hacienda San Francisco de la UPEC, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas.

La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

OBJETIVO: REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC.

1.- ¿LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC CUENTA CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| TOTALMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| EN SU MAYOR PARTE..... | <input type="checkbox"/> |
| MEDIANAMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| PARCIALMENTE..... | <input type="checkbox"/> |
| EN NADA..... | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿ESTA USTED DE ACUERDO QUE SE REALICE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

TOTALMENTE DE ACUERDO.....

EN SU MAYOR PARTE.....

MAS O MENOS DE ACUERDO

PARCIALMENTE

EN NADA.....

3.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE MEJORARÁ LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC?

SI

NO

Porqué?.....
.....
.....
.....

4.- ¿CREE USTED QUE CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SE ESTÁ REALIZANDO UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO QUE SERVIRÁ DE EJEMPLO PARA LA ENSEÑANZA DE LOS ESTUDIANTES?

SI.....

NO.....

5.- ¿LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE LA HACIENDA SAN FRANCISCO DE LA UPEC SON TÉCNICAS PROFESIONALES QUE SE DEBEN DESARROLLAR?

SI.....

NO.....

