

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE INGRESOS PROPIOS,
ALTERNATIVAS DISPONIBLES Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA
EL FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA (UNAG).**

POR:

LIDIA ESMERALDA VÁSQUEZ GARCÍA

DIAGNÓSTICO



CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE INGRESOS PROPIOS,
ALTERNATIVAS DISPONIBLES Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA
EL FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA (UNAG).**

POR:

LIDIA ESMERALDA VÁSQUEZ GARCÍA

M.SC. JOSÉ ANTONIO PADILLA SALGADO

Asesor principal

**ESTUDIO PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
AGRICULTURA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS.**

CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

DEDICATORIA

A DIOS todo poderoso por darme esta inmensa bendición y por ser fiel en todo momento.

A MI MADRE, Alma Elizabeth García Lara, por ser la razón fundamental en mi vida, que me impulsa día a día a seguir adelante; porque siempre ha creído en mí y me ha apoyado en todo lo que he hecho. No tengo como pagarle a mi amada madre.

A MI PADRE, Ignacio Adán Vásquez Luque, por brindarme su cariño.

A MI ESPOSO, Luis Carlos Luna, a ti, amor mío, que caminaste conmigo cada paso de este recorrido. Gracias por ser luz en los días nublados, impulso cuando flaqueaban mis fuerzas e inspiración constante con tu amor incondicional. Tu fe en mí me sostuvo más veces de las que imaginas.

A MI HIJO: Sebastián Emilio Luna, ese pequeño gran amor que llegó a mi vida para llenarla de alegría y ternura. Tu risa, tus preguntas curiosas y tu mirada brillante me recordaron cada día por qué vale la pena seguir adelante. Esta tesis también es para ti, como ejemplo de que los sueños, con amor y esfuerzo, se hacen realidad. Te quiero con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre Celestial por darme la sabiduría, inteligencia, salud y perseverancia que se requirió en cada una de las acciones que formaron parte de mi vida estudiantil.

A MI MADRE: Alma Elizabeth García Lara, por sus sabios consejos, apoyo moral, económico que me ha brindado y gracias por alentarme y llevarme en sus oraciones en todo momento y no dejar que desistiera. Cada paso que doy lleva la fuerza de sus valores. Todo lo que logré tiene un pedazo de ti.

A MI PADRE, Ignacio Adán Vásquez Luque, por ser mi ejemplo de esfuerzo, constancia y dignidad. Gracias por enseñarme, más con actos que con palabras, que los sueños se alcanzan con trabajo y humildad.

A MI ESPOSO, Luis Carlos Luna, por su apoyo incondicional, sus consejos en mi vida personal y académica, su afecto hacia mi persona; sin usted no hubiera sido igual esta maravillosa etapa de mi vida.

A MI HIJO: Sebastián Emilio Luna por trasmitirme fortaleza, cariño para así afrontar cada desafío que se me presentaba.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA, por ser mi casa de estudio estos años y dejarme cumplir una de mis metas. Gracias por permitirme ser parte de su gran familia de haberme formado y preparado para enfrentar los retos que se pondrán frente a mí a lo largo de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
TABLA DE CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	7
2.1. Objetivo General.....	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
REVISION DE LITERATURA	8
3.1 Antecedentes de la investigación.....	8
3.2. Bases Teóricas	9
3.3. Bases Legales	10
3.4. Ingresos.....	11
3.5. Sostenibilidad Financiera	12
3.6. Estrategia	13
3.7. Gestión Financiera.....	13
3.8. Gestión.....	14
3.9. Evaluación	15
3.10. Gestión Administrativa.....	15
3.11. Fortalecimiento.....	16
3.12 Presupuesto	16
3.13 Cuadro de Operacionalización.	17
MATERIAL Y METODO.....	19
4.1 Metodología.....	19
4.1.1. Descripción del Lugar.	19
4.2 Nivel de investigación.	19
4.3 Según los datos (Enfoque).....	20
4.4. Según manipulación de variables.	20

4.5. Según la temporalidad	21
4.6 Población y muestra.....	21
4.6.1. Población.....	21
4.7. Muestra	21
4.8. Técnicas e Instrumentos	22
4.9. Técnicas de procedimiento	22
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	23
5.1. Resultados obtenidos en aplicación de encuestas.....	24
5.2. Aplicación de encuestas.....	25
5.3. Generación de Ingresos Propios de la Facultades de la UNAG	26
5.4. Fuentes de Ingresos Diversificadas en la UNAG	27
5.5. Importancia de Diversificar las Fuentes de Ingresos.....	27
5.6. Influencia de la Diversificación en la Sostenibilidad Financiera	28
5.7. Preferencia y Aceptabilidad de Estrategias.	29
5.8. Principales Obstáculos para la Generación de Ingresos Propios.....	30
5.9. Propuesta de un Plan Estratégico para Fortalecer la Generación de Ingresos.....	31
5.10. Claridad en los Objetivos de Producción	32
5.11. Disponibilidad de Recursos y Herramientas	33
5.12. Condición actual sobre las Metas de Producción	34
5.13. Importancia de Canales de Reporte.....	35
5.14. Cambios Prioritarios para la Mejora de la Producción.....	36
5.15. Importancia de la Capacitación Operacional.....	37
5.16. Comentarios y Sugerencias Adicionales	38
CONCLUSIONES.....	39
Recomendaciones	42
CRONOGRAMA	45
PRESUPUESTO.....	46
Bibliografía.....	47
Anexos.....	50

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera es un pilar fundamental para el desarrollo y la proyección institucional de las universidades públicas y privadas, especialmente en contextos donde los recursos provenientes del gobierno central son limitados y las demandas académicas, tecnológicas y de infraestructura se incrementan de manera constante. En este marco, la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG) enfrenta el desafío de optimizar la gestión de sus ingresos propios, explorando nuevas fuentes de financiamiento y diseñando estrategias que garanticen su solidez económica a largo plazo.

En el presente trabajo investigativo se puntualizará más a fondo la importancia sobre la generación y administración de ingresos propios lo cual se convierte en un componente estratégico y esencial para garantizar no solo la operatividad, sino también el crecimiento y la sostenibilidad de la institución a largo plazo. La UNAG, como institución pública dedicada a la formación profesional, la investigación y la vinculación con la sociedad, enfrenta el desafío de fortalecer su autonomía financiera mediante la optimización de los recursos que genera por sus propias actividades.

Esta investigación tiene su origen en la falta de estrategias integrales y mecanismos eficientes para potenciar estas fuentes de ingresos puede limitar el desarrollo institucional y la capacidad de respuesta ante las crecientes demandas académicas y sociales. Por ello, resulta indispensable realizar una evaluación de la gestión actual de los ingresos propios de la UNAG, identificando alternativas disponibles y proponiendo estrategias que permitan su incremento y sostenibilidad en el tiempo.

La investigación se estructura en ocho capítulos esenciales para abordar de manera integral el análisis que orienta la toma de decisiones y brinda herramientas para el diseño de políticas financieras más sólidas. En el capítulo I, se ofrece una introducción concisa pero esencial, delineando los principales aspectos del estudio. En el capítulo II, establece los objetivos generales y específicos que guió la investigación hacia resultados claros y concretos. En el Capítulo III, sumerge al lector en una revisión exhaustiva de la literatura, proporcionando una sólida base teórica y contextual para el análisis. En el capítulo IV, se puede observar todo lo referente a materiales y métodos utilizados en la investigación, en el capítulo V, se encuentra el cronograma de tiempo el cual estipula fechas y periodos en el que se realizara la investigación, en el Capítulo VI, se encuentra el presupuesto que se utilizara para la investigación y finalizando con el capítulo VII, se encuentra la biografía de los informes, libros, documentos que serán utilizados como antecedentes y medio de investigación.

De esta manera, la estructura de la investigación garantiza una aproximación completa y sistemática para comprender y evaluar eficazmente la gestión actual de ingresos propios y el uso de los recursos económicos por ingresos propios en la Universidad Nacional de Agricultura.

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Evaluar la gestión actual de ingresos propios, alternativas disponibles y proponer de estrategias para el fortalecimiento y sostenibilidad financiera de la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG)

2.2. Objetivos específicos.

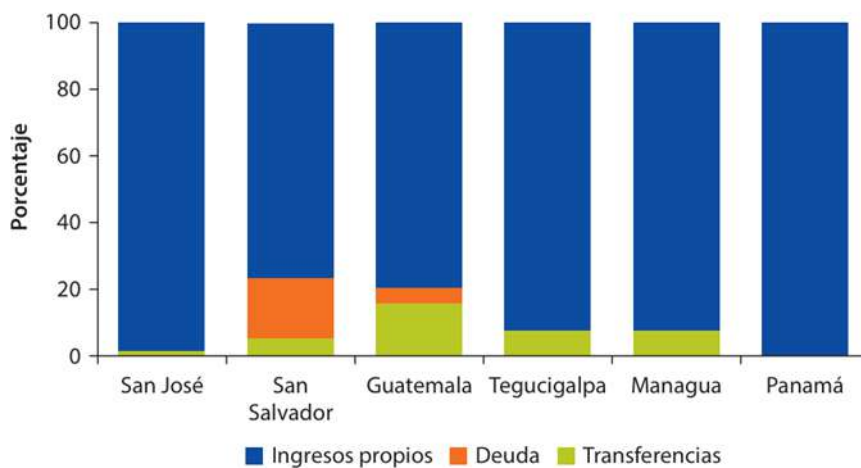
- Identificar las fuentes actuales de ingresos propios de la UNAG, con el fin de conocer su rentabilidad y potencial de crecimiento.
- Analizar los procesos de generación y administración de ingresos propios de la UNAG.
- Generar alternativas innovadoras por cada facultad para generación de ingresos propios, tales como alianzas públicas-privadas, proyectos productivos, servicios de consultoría, formación continua y uso de activos institucionales.

REVISION DE LITERATURA

3.1 Antecedentes de la investigación

Es vital que las empresas busquen generar sus propios ingresos para así tener un mayor control de su presupuesto. Un incremento en el presupuesto permite a las empresas una mayor capacidad de inversión en su crecimiento y expansión, lo que se refleja en su solidez financiera. Tal como se observa en las principales capitales de Centroamérica, donde las empresas más exitosas han logrado consolidar su posición en el mercado, impulsando el desarrollo económico de la región. Al depender menos de financiamientos externos, las empresas pueden fortalecer su autonomía y asegurar su futuro a largo plazo.

La mayor fuente de financiamiento para las ciudades capitales son sus ingresos propios, que se derivan principalmente de impuestos y tarifas locales, tanto para los municipios que son relativamente fuertes o relativamente débiles en términos financieros. la principal fuente de ingresos propios en San José, Tegucigalpa, Managua y Ciudad de Panamá, (Lozano, 2018)



Fuente: Basado en los presupuestos de los municipios capitalinos.

Estudio de la urbanización en Centroamérica (Lozano, 2018)

Otro aspecto importante es explorar la colaboración entre entidades públicas y privadas, esto incrementa la posibilidad de generar ingresos de manera conjunta. Este enfoque, conocido como "Nueva Gobernanza", implica que las relaciones entre el gobierno y otros actores sociales son cada vez más complejas y diversas, y que la gobernanza ya no se limita a la simple relación jerárquica entre Estado y ciudadanos. En lugar de ello, se consideran múltiples redes y alianzas donde se comparten recursos, responsabilidades y decisiones. (Salamon, 2016)

En el contexto de la generación conjunta de ingresos, Salamon podría estar analizando situaciones en las que organizaciones públicas y privadas se unen para desarrollar proyectos económicos, donde los beneficios generados son compartidos entre ambas partes. Esto podría incluir iniciativas de desarrollo económico, proyectos de infraestructura o inversiones en sectores específicos. La colaboración en la generación de ingresos puede ser una forma de aprovechar la experiencia y los recursos de ambos sectores para alcanzar objetivos comunes y promover el desarrollo económico sostenible. (Salamon, 2016)

3.2. Bases Teóricas

Teoría de la Administración Pública: Esta base teórica, con exponentes como Max Weber (1922) y Woodrow Wilson (1887), se enfoca en la eficiencia, la burocracia y la gestión de las instituciones. Desde esta perspectiva, la generación de ingresos propios se analiza como una herramienta de gestión que permite a las entidades públicas ser más eficientes, transparentes y responsables en el uso de los recursos. Se busca que estos ingresos no solo financien la operación, sino que también incentiven una mejor prestación de servicios. (WEBER, 1992)

Teoría del Presupuesto por Resultados (PBR): Aunque no es una teoría en sí misma, el PBR es un modelo de gestión que se relaciona directamente con los ingresos propios. Su premisa es que los recursos (incluidos los generados de forma propia) deben asignarse y gastarse en función de los resultados y metas alcanzadas. Esto impulsa a las instituciones a buscar ingresos que respalden proyectos y programas que demuestren un impacto positivo y medible, fomentando una cultura de responsabilidad fiscal y eficacia. (INAP, 2010)

3.3. Bases Legales

La Universidad nacional de Agricultura está regida según Ley por el consejo de educación superior por decreto número 142-89 del congreso nacional por la Universidad Autónoma de Honduras

Según el artículo 01) del estatuto de la universidad nacional de agricultura La Universidad Nacional de Agricultura es una comunidad académica integrada por estudiantes, docentes, graduados y personal administrativo y de apoyo que asume la educación superior como derecho fundamental y un servicio público esencial. La Universidad Nacional de Agricultura

Tiene como fines primordiales la gestión del conocimiento para contribuir a desarrollar el sector agrícola nacional y afines en su multidimensionalidad: tierra, agua, mar, aire; mediante la formación humanista, científica y tecnológica, la generación y difusión de conocimientos, así como la realización de actividades de vinculación con la sociedad, con una clara conciencia de la naturaleza multicultural y compleja de la nación hondureña

Artículo 3) La creación, organización y funcionamiento de la Universidad Nacional de Agricultura fue aprobado por el Consejo de Educación Superior mediante Acuerdo 1058-153-2002 del 02 de diciembre de 2002.

El artículo 152 del estatuto de la universidad nacional de agricultura en el inciso (e) encontramos las funciones y atribuciones de la Gerencia Administrativo Financiero, referente Asegurar el cumplimiento de las leyes que garantizan los ingresos de la Universidad y proponer las modificaciones que estime necesarias para actualizar y sugerir nuevos ingresos.

Artículo 159 del estatuto de la universidad nacional de agricultura nos habla sobre la planificación y evaluación de la gestión la cual está a cargo de un jefe que es un especialista en planificación, seleccionado por concurso público de méritos. Tiene bajo su responsabilidad, Apoyar en la coordinación de los procesos de elaboración de proyectos, propuestas, solicitudes y demás tareas inherentes a la gestión de ingresos no regularizables, ante instancias públicas, privadas y organismos no gubernamentales.

3.4. Ingresos

Según el comité de normas internacionales de contabilidad ratificada por el ministro de economía en el año 2022, los ingresos ordinarios vienen hacer la entrega brutal de todos beneficios económicos, durante un periodo establecido, surgido en el transcurso de las actividades ordinarias planificadas de una entidad, esta entrega de lugar a un aumento en el patrimonio neto, que no está relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio. (TACNA, 2020)

Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de una cantidad y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalía y alquileres, dicho concepto incluye tanto a las rentas ordinarias como las ganancias. Los ingresos ordinarios en el sentido estricto de la palabra se generan en el curso normal de las operaciones de la entidad” (Rondine, 2020)

Según Gitman los recursos propios de una empresa o institución que percibe de manera regular o esporádica, como resultado de sus actividades económicas, comerciales, laborales o de inversión. En términos contables, los ingresos son el aumento de los beneficios económicos durante el periodo contable en forma de entradas o incrementos en los activos. (Gitman, 2012)

Los ingresos propios son los recursos financieros que la institución genera por sí misma, a través de diversas actividades, y que no provienen de fondos públicos o subvenciones estatales. Estos ingresos son administrados por la propia institución y se destinan al mejoramiento de sus servicios educativos. (VARGAS, 2022)

Las ganancias son otras partidas que satisfacen la definición de ingresos de actividades ordinarias. Cuando las ganancias se reconocen en el estado de resultado integral, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para la toma de decisiones económicas. (NIF, 2015)

3.5. Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera es esencial para que una sociedad Nacional puede ampliar y desarrollar la calidad y el alcance de su prestación, de servicios, intervenir ante una emergencia humanitaria repentina, aprender e innovar y adaptarse a los retos del futuro.

Para ser financieramente sostenible, una Sociedad Nacional debe tener una concepción institucional que asegura que sus programas, estructuras y proceso de gobierno y gestión puedan funcionar, contar con sistema de gestión financiera eficaces que permitan adoptar decisiones estratégicas basadas en datos empíricos y tener acceso a una amplia gama de financiación, incluidos fondos de libre disposición. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja, 2019)

A nivel general, la sostenibilidad se conoce como “la habilidad de una empresa para intervenir en su entorno a corto, medio y largo plazo, satisfaciendo sus necesidades actuales sin comprometer las necesidades futuras”, es decir, la sostenibilidad se direcciona hacia el desarrollo de actividades que buscan implementarse dentro de un corto, mediano y largo plazo sin que pueda afectar las necesidades en el futuro, siendo fundamental el análisis y aplicación para fortalecer el desarrollo económico, ambiental y social. (Villegas, 2021)

Lograr la estabilidad financiera es un objetivo que todas las organizaciones sin ánimo de lucro se esfuerzan por alcanzar. El mundo necesita que las ESAL continúe esforzándose por lograr un impacto significativo; para hacerlo, las organizaciones deben equilibrar un corazón sin fines de lucro o con una mentalidad empresarial. Al igual que el corazón humano sostiene un cuerpo, su misión es la fuerza impulsora del trabajo de su organización, pero el corazón no puede hacerlo sólo un corazón sano y una organización fuerte depende del sistema de apoyo que funcione plenamente (Agudelo, 2020)

3.6. Estrategia

A través de la historia el concepto de estrategia se ha basado más al ámbito militar, en fecha más reciente el término se ha usado en el contexto de los negocios. El término viene del griego *strategos* que significa un general, a su vez viene de raíces que significa ejército y acaudillar. (JESÚS, 2022)

La estrategia permite decidir qué hacer para contextualizar las acciones a la vez ofrece un proceso de planificación que finaliza en un plan general con misiones organizativas, metas, objetivos a cumplir con la implicación de recursos y métodos que garanticen el comportamiento de las aspiraciones plasmadas en su concreción, en el diario actual de cada sujeto. En otras palabras: en la táctica. (Llaver1, 2023)

3.7. Gestión Financiera

La gestión financiera se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras de una empresa o entidad con el fin de alcanzar sus objetivos financieros y maximizar su valor. Este campo abarca una amplia gama de actividades relacionadas con la obtención, asignación y uso eficiente de los recursos financieros disponibles. (AGUILAR, 2023)

Gracias a la gestión financiera cualquier organización puede tomar decisiones relevantes, por ejemplo, la realización de inversiones, al facilitar la información financiera necesaria para ello” La gestión financiera está basado en la administración de los recursos que tiene una institución pública el fin de asegurarse de que estos son la necesaria q se requiere para cumplir con los gastos que representan en el funcionamiento de la misma. La cual las actividades deben ser correctas para alcanzar las metas y objetivos de dicha institución. (COMERCIO, 2010)

Variable gestión financiera se sustenta en la perspectiva teórica del capital de trabajo, desde la lógica marxista leninista. “La cual se enfoca, precisamente, en esta variable y en la influencia que ejerce la buena gestión de sus componentes sobre el riesgo y la rentabilidad de una empresa”.

Esta definición manifiesta el interés desde el punto de vista de la gestión financiera para hacer frente a la inversión actual proporcionada para apoyar las operaciones de la empresa, sus niveles correctos y el impacto de las políticas financieras en el corto y el largo plazo. (Rondine, 2020)

3.8. Gestión

El término que describe el conjunto de procesos, comportamientos y herramientas utilizados para asegurar que una organización alcance sus objetivos es sistema de gestión. Este sistema

engloba la forma en que la organización planifica, ejecuta, controla y mejora sus actividades para lograr sus metas.

La gestión, a través de la organización de procesos, procedimientos y actividades, facilita el logro de objetivos y, por ende, el desarrollo económico de una institución. En otras palabras, una gestión efectiva implica la creación de un sistema ordenado que direcciona los esfuerzos hacia metas específicas, mejorando la eficiencia y promoviendo el crecimiento. (VALLEJO, 2016)

3.9. Evaluación

Algunos autores (Stake, Scriven, Cronbach) han indicado que la evaluación puede centrarse en un solo producto o servicio, o compararlo con otras alternativas validas. Por otra parte, han debatido los méritos de estas dos posturas, para acabar quedándose con una de ellas. Nosotros creemos que, dependiendo de las circunstancias, una evaluación puede ser, legítimamente tanto comparativa como no comparativa. (Meléndez, 2011)

“Evaluación” que permite valorar las informaciones recibidas para poder llevar a cabo una retroalimentación útil acerca de un determinado objeto. (Clarita, 2024)

La evaluación debe permitir medir de manera efectiva el aprendizaje integral: lo más importante es cualificar los conocimientos alcanzados, el desarrollo de destrezas y actitudes. Para así conocer las potencialidades, habilidades en la reflexión, observación, análisis y pensamiento crítico que consienta en el momento adecuado la detección de debilidades y progreso con el propósito de tomar las decisiones oportunas en el cumplimiento de los objetivos esperados. (Llaver1, 2023)

3.10. Gestión Administrativa

La gestión administrativa proporciona una estructura organizada y eficiente para planificar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa, ayuda al desarrollo empresarial y permite la asignación óptima de recursos, identificación y aprovechamiento de oportunidades de crecimiento.

La gestión es fundamental para la eficiencia y éxito de cualquier organización, ya que optimiza los procesos, facilita el cumplimiento de objetivos y asegura una dirección efectiva. Implica la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos de la empresa, asegurando que se utilicen de manera eficiente y se logren los resultados deseados, al igual que la gestión administrativa aborda la satisfacción laboral como un factor crucial, influenciado por aspectos como las remuneraciones, el ambiente de trabajo y el liderazgo efectivo.

La gestión administrativa está compuesta por las fases del proceso administrativo que incluyen la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa o entidad, orientadas a la consecución de sus metas y objetivos (Casco, 2017)

3.11. Fortalecimiento

El objetivo principal es reducir la dependencia de fuentes externas y garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo.

3.12 Presupuesto

Un presupuesto es un plan detallado de cómo se utilizarán los ingresos y los gastos de una organización, persona o proyecto durante un período de tiempo específico, generalmente un año. Funciona como una herramienta de gestión financiera que permite anticipar, planificar y controlar el uso de los recursos económicos. (Horngren, 2015)

3.13 Cuadro de Operacionalización.

CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE Evaluación de los ingresos propios de la Universidad Nacional de Agricultura.						
OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	DEFINICION OPERATIVAS	INTRUMENT O MEDICION Y NUMERO DE PREGUNTAS
Evaluar la gestión actual de ingresos propios, alternativas disponibles y propuesta de estrategias para el fortalecimiento y sostenibilidad financiera de la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG)	Gestión actual de ingresos propios	Conjunto de procesos y estrategias que se implementan para recaudar, controlar y optimizar los recursos económicos generados	• Eficiencia Administrativa • Transparencia y control • Diversificación de fuentes	• Porcentaje de ingresos propios que provienen de fuentes no tradicionales • Número de fuentes distintas de ingresos propios activas	Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará el instrumento de medición tipo Encuesta	¿Facultad a la que pertenece? ¿Cargo desempeñado? ¿Su Facultad genera ingresos propios? ¿Qué tipo de ingresos genera?
	Fortalecimiento y sostenibilidad Financiera	Capacidad de una organización o empresa de asegurar su viabilidad económica a largo plazo, que le permita afrontar desafíos, invertir en crecimiento y cumplir su misión de manera continua.	• Innovación en generación de ingresos • Alianzas estratégicas y cooperación • Políticas institucionales de sostenibilidad	• Número de nuevas iniciativas implementadas para generar ingresos propios • Número de convenio firmado con entidades externas con	Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará el instrumento de medición tipo Encuesta	¿Qué tan importante considera que es diversificar las fuentes de ingresos de la universidad? ¿Cómo influye la diversificación de fuentes de ingresos en la

				fines financieros Existencia de una política formal de sostenibilidad financiera		sostenibilidad financiera de su facultad?
	Alternativas disponibles para generar ingresos	Mecanismos, actividades o alianzas que la universidad puede implementar para diversificar y ampliar sus ingresos propios.	- Nuevas actividades productivas - Alianzas estratégicas (publicas- Privadas) - Fondos y financiamientos externos	- Número de alternativas identificadas - Viabilidad técnica y financiera de las propuestas - Nivel de interés de actores internos y externos en colaborar	Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará el instrumento de medición tipo Encuesta	¿Qué tipo de alternativas considera más viables para generar ingresos a su facultad? ¿Estaría de acuerdo en que la UNAG implemente un plan estratégico para fortalecer la generación de ingresos por facultad?

MATERIAL Y METODO

4.1 Metodología.

4.1.1. Descripción del Lugar.

El estudio se llevó a cabo en la Universidad Nacional de Agricultura, ubicada en el Barrio El Espino, carretera hacia Dulce Nombre de Culmí, a 6 km de la ciudad de Catacamas, en el departamento de Olancho, la universidad cuenta con 13 unidades ejecutoras, laborando en ella un total de 899 empleados, de los cuales un total de 281 pertenecen al personal docente, 217 son personal administrativo y 380 son personal de apoyo (RRHH, 2025).

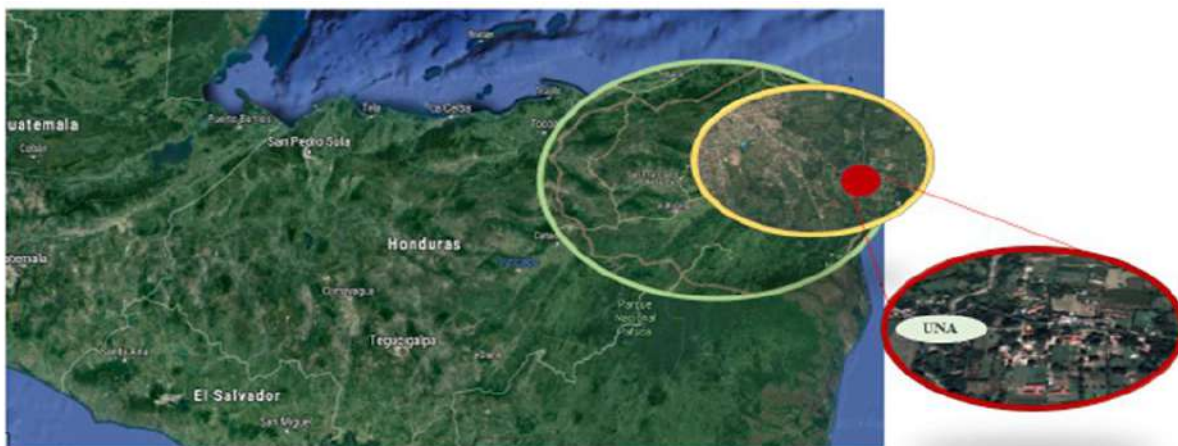


Figura 3: Ubicación espacial de las instalaciones de la Universidad Nacional De Agricultura, ciudad de Catacamas. Fuente:(Map data, 2020).

4.2 Nivel de investigación.

El nivel descriptivo se refiere a la caracterización de un fenómeno, objeto o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, sin buscar relaciones causales. Este nivel

se enfoca en describir detalladamente las características de lo que se estudia, sin intentar explicar por qué ocurre. (Arias, 2012)

La presente investigación se sitúa en un nivel descriptivo, ya que su propósito principal es describir las características, propiedades y rasgos de los fenómenos estudiados. En este enfoque, no se busca establecer relaciones de causa y efecto ni probar hipótesis sobre estas relaciones.

4.3 Según los datos (Enfoque).

El método de investigación utilizado en este estudio es el enfoque mixto, que combina tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Se aplicaron encuestas para recopilar información detallada sobre la gestión actual de ingresos propios y alternativas disponibles centrándose en Generar alternativas innovadoras por facultad de generación de ingresos propios.

El enfoque mixto permite integrar dato numéricos y narrativos con el fin de comprender de manera más completa el fenómeno de estudio. (Sampieri, 2014)

En el componente cuantitativo, se analizó los datos financieros de la Universidad Nacional (UNAG)

El componente cualitativo permite conocer las percepciones del personal administrativo, docente y autoridades sobre la gestión financiera, así como recopilar propuestas para diversificar y fortalecer los ingresos propios.

4.4. Según manipulación de variables.

La investigación se llevó a cabo mediante un diseño no experimental y transeccional, lo que implica que no se manipulo las variables o fenómenos en estudio, sino que se analizó tal como ocurre en el contexto institucional.

4.5. Según la temporalidad.

Diseño utilizado en el trabajo de investigación fue transversal, ya que se centra en el estado actual de la gestión y alternativas de ingresos propios, en un solo punto en el tiempo

4.6 Población y muestra.

4.6.1. Población.

La población del estudio está conformada por:

- Personal Administrativo del área financiera de la UNAG.
- Decanos y docentes de Facultad de la UNAG.
- Administradores de facultades.
- Directores de vinculación e investigación.
- Gerente financiero y gerente de producción y comercialización.
- Personal operativo de plantas.
- Plantas productivas.

4.7. Muestra

La muestra se determinó mediante una encuesta la cual se aplicó a 40 personas distribuidas de la siguiente manera:

- 09 Decanos (Facultades).
- 09 Administradores de facultades.
- 02 Directores (Vinculación e Investigación).

- 02 Administradores de direcciones.
- 05 Personal Administrativo.
- 01 Gerente administrativo
- 01 Gerente de producción y comercialización.
- 11 Personal Operativo de plantas.

Personas quienes infieren directamente o indirectamente en la formulación o ejecución de ingresos propios en la Universidad Nacional de Agricultura.

4.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Se empleo las siguientes técnicas:

- Revisión documental para recopilar información sobre presupuestos, informes financieros y planes estratégicos sobre la UNAG.
- Encuesta estructurada, dirigida al personal administrativo, facultades, direcciones, plantas operativas, gerente de producción y comercialización y gerente financiero.

4.9. Técnicas de procedimiento y Análisis de datos.

- Revisión de bibliografías sobre gestión de ingresos.
- Recolección de datos aplicados en encuestas.
- Procesamiento de datos, se procesará con software (Excel).
- Propuestas de estrategias basadas en el diagnostico.
- Análisis e interpretación integrando los hallazgos cuantitativos y cualitativos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de las alternativas de financiamiento evidencia que existen oportunidades significativas en la extensión de servicios, la investigación aplicada y la vinculación con el sector productivo. En el ámbito de la investigación, se identificó un bajo nivel de retorno de ingresos, en la prestación de servicios de laboratorios o consultoría técnica especializada en agricultura, entre otros.

Respecto a la oferta académica, los resultados indican un crecimiento de mercado para diplomados, cursos de capacitación y certificaciones técnicas a profesionales del sector, lo cual permitiría generar ingresos recurrentes sin depender exclusivamente presupuesto asignado institucional. La diversificación de la cartera de servicios y el desarrollo de propuestas de valor son el camino más viable para el crecimiento.

El presupuesto total asignado a la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG) para la gestión del año 2025, excluyendo los proyectos de inversión financiados directamente por el Gobierno Central, asciende a la suma de L.793,488,328.

Este monto refleja la dependencia significativa de los recursos públicos, dado que la mayor parte, es decir, L.731,428,328 proviene de la Fuente 11 (Fondos Nacionales). El remanente presupuestario, que corresponde a los recursos generados por la propia institución a través de sus actividades académicas, productivas y de extensión, se establece en 62,060,000 lempiras, clasificados bajo la Fuente 12 (Ingresos Propios).

Esta estructura presupuestaria subraya el desafío estratégico de la UNAG para fortalecer y optimizar la generación de su Fuente 12, buscando una mayor autonomía financiera y la capacidad de responder con más agilidad a las crecientes demandas de calidad académica,

tecnológica y de infraestructura, sin depender únicamente de las transferencias gubernamentales.

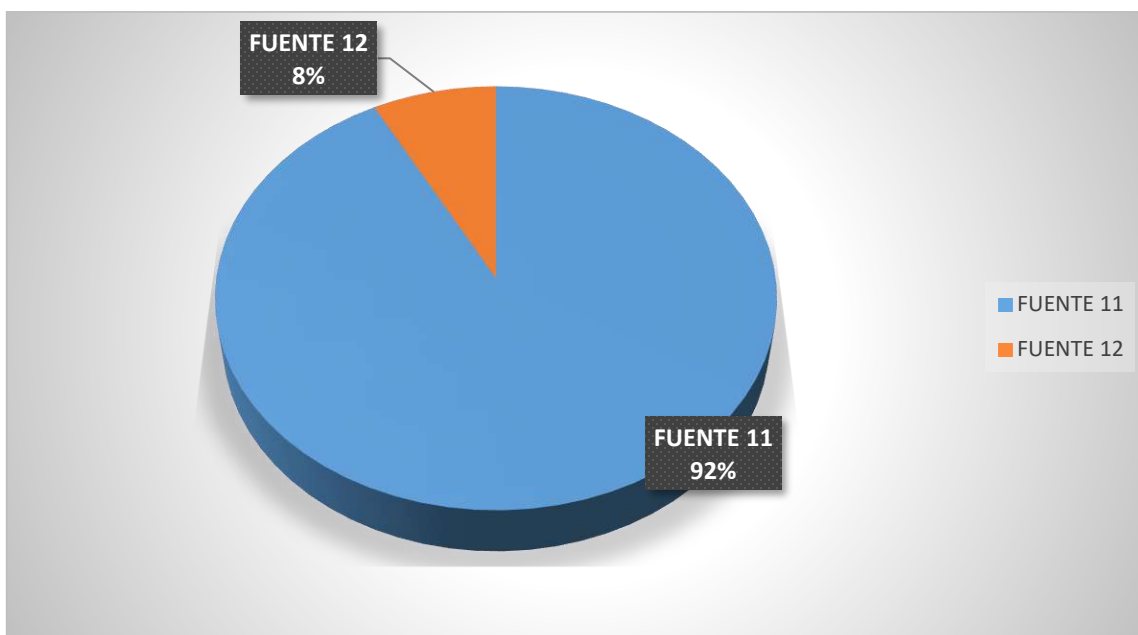


Ilustración 1. Presupuesto asignado a la Universidad Nacional de Agricultura por fuente de financiamiento (2025)

5.1. Resultados obtenidos en aplicación de encuestas

A continuación, se presentan detalladamente los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas estructuradas, las cuales fueron diseñadas específicamente para recabar información crucial y de alto valor de la perspectiva experta del personal clave de la institución. Estas encuestas se dirigieron de manera segmentada al personal administrativo con funciones de decisión y gestión, así como al personal de planta directamente involucrado y con conocimiento operativo de los procesos de generación de ingresos propios.

La finalidad de este levantamiento de información fue diagnosticar la situación actual, identificar oportunidades de mejora, conocer las fortalezas propias de los mecanismos vigentes y detectar cualquier posible cuello de botella que esté limitando el crecimiento y la optimización de los recursos financieros autogenerados.

Los datos recopilados representan una visión integral y objetiva, que combina la experiencia estratégica de la alta gerencia con el conocimiento práctico y cotidiano de quienes ejecutan las tareas en el día a día. El análisis de estas respuestas nos permitirá fundamentar las futuras propuestas y estrategias, garantizando que se basen en la realidad operativa y administrativa de la entidad.

5.2. Aplicación de encuestas

La aplicación de las encuestas fue cuidadosamente dirigida y segmentada a diversas Facultades y Plantas productivas de la institución para asegurar una cobertura completa de las áreas generadoras de ingresos. Específicamente, el levantamiento de información a las siguientes dependencias: la Facultad de Ciencias Agrarias, la Facultad de Ciencias Tecnológicas, la Facultad de Ciencias de la Tierra y la Conservación, la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Además, se encuestó al personal clave de las unidades operativas y de producción, como la Planta de Lácteos, el Laboratorio de Ciencias de la Carne, la Planta Purificadora de Agua Potable, la Planta de Hortofruticultura, la Planta de Bioprocesos y la Planta de Granos y Cereales, logrando una visión multifacética

¿Facultad a la que pertenece?

11 respuestas

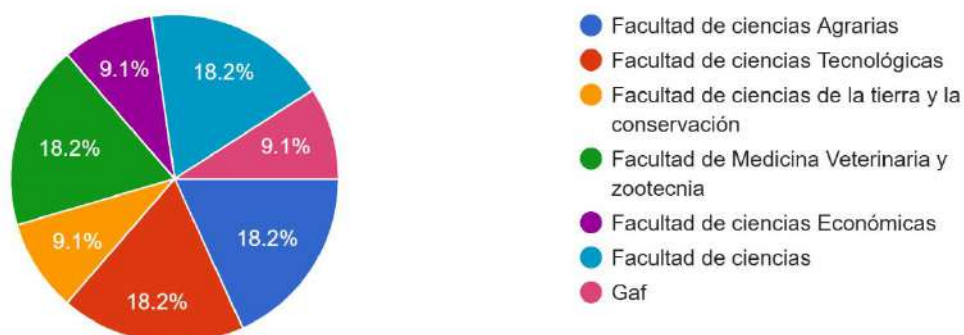


Ilustración 02

5.3. Generación de Ingresos Propios de la Facultades de la UNAG

La facultade de la UNAG no solo depende de la asignación presupuestaria central, sino que también genera activamente ingresos propios a través de diversas estrategias. Estas iniciativas incluyen la oferta de programas de educación continua, diplomados y cursos especializados, el desarrollo de proyectos de consultoría e investigación aplicada en colaboración con el sector público y privado, y la prestación de servicios especializados utilizando nuestra infraestructura y talento humano. La autogestión de recursos es fundamental para fortalecer la autonomía financiera de la facultad, permitiéndonos invertir en la mejora de la infraestructura, la adquisición de tecnología de punta y el apoyo a la investigación estudiantil y docente, lo que eleva la calidad de la formación que ofrecemos.

Los resultados de una reciente encuesta aplicada a la comunidad confirman de manera contundente la percepción sobre la capacidad de nuestra facultad para generar recursos económicos adicionales. Sobre el 100% de las personas encuestadas, una gran mayoría, el 81.8%, afirmó que la facultad sí genera ingresos propios, lo cual valida los esfuerzos y las acciones implementadas para la autogestión financiera. Por otro lado, el 18.2% de los participantes indicó que la facultad no genera ingresos propios, lo que sugiere la necesidad de mejorar la comunicación y la visibilidad de los mecanismos y fuentes de financiación externos que se están gestionando activamente.

¿Su Facultad genera ingresos propios?

11 respuestas

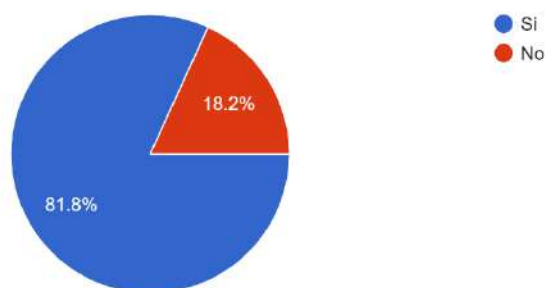
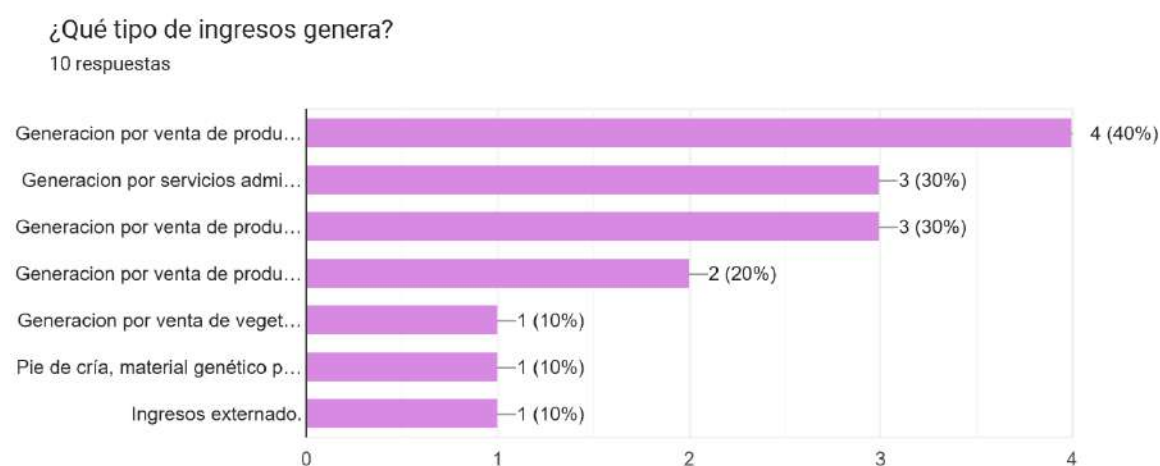


Ilustración 03

5.4. Fuentes de Ingresos Diversificadas en la UNAG

La institución ha logrado establecer un modelo de ingresos robusto y diversificado, capitalizando una amplia gama de actividades productivas. Para medir la percepción y el impacto de estas actividades, las encuestas de opinión fueron aplicadas a las 6 facultades, la gerencia de producción y las direcciones administrativas de la UNAG. Los resultados financieros demuestran una fuerte generación de ingresos provenientes de múltiples servicios, destacando especialmente la venta de productos lácteos y la venta de productos cárnicos, que constituyen pilares fundamentales. Complementando estos flujos principales, se registra una entrada constante de capital mediante la generación por servicios administrativos ofrecidos como ser historiales, certificaciones entre otros documentos. Además, la expansión a otros tipos de mercados como la venta de productos ornamentales y la comercialización de productos frescos a través de la venta de vegetales o frutas refuerza la estabilidad económica, asegurando una base financiera amplia y resiliente.



5.5. Importancia de Diversificar las Fuentes de Ingresos

Los resultados demuestran un consenso total en la comunidad universitaria sobre la necesidad de esta estrategia financiera. Al preguntar a los participantes qué tan importante consideran diversificar las fuentes de ingresos de la universidad, se obtuvo una respuesta unánime: sobre

el 100% de las personas encuestadas, el 100% afirmó que sí es importante diversificar las fuentes de ingresos de la universidad.

Esta contundencia en las cifras subraya el alto nivel de conciencia y el firme respaldo de toda la comunidad hacia la gestión proactiva de nuevos recursos, validando la diversificación como una prioridad institucional indiscutible.

Diversificar las fuentes de ingresos se considera un pilar estratégico para asegurar la sostenibilidad y excelencia de la universidad en el futuro. Dejar de depender excesivamente de la financiación pública o de una única fuente permite a la institución mitigar riesgos financieros ante posibles recortes presupuestarios o fluctuaciones económicas.

Al generar recursos a través de consultorías, patrocinios, convenios empresariales, donaciones, la institución obtiene la flexibilidad financiera necesaria para invertir en investigación de vanguardia, modernización de la infraestructura, programas de becas y el desarrollo de iniciativas innovadoras, elevando así su competitividad y capacidad de impacto a nivel social y económico.

¿Qué tan importante considera que es diversificar las fuentes de ingresos de la universidad?

11 respuestas



5.6. Influencia de la Diversificación en la Sostenibilidad Financiera

Los datos reflejan una percepción positiva en la institución sobre el impacto de esta estrategia financiera. Al consultar sobre cómo influye la diversificación de fuentes de ingresos en la

sostenibilidad financiera de las diferentes dependencias, las respuestas fueron claras: sobre el 100% de las personas encuestadas, el 90% afirmó que influye positivamente.

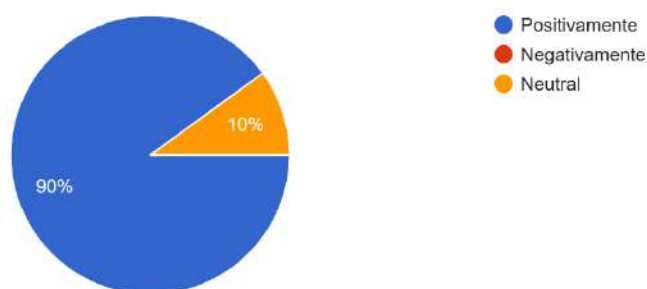
Este alto porcentaje indica un reconocimiento generalizado de que la búsqueda de ingresos alternativos es fundamental para la estabilidad y el crecimiento de la institución. Por su parte, el 10% restante consideró que la influencia es neutral, lo que podría sugerir la necesidad de transparentar aún más los resultados y el destino de estos recursos.

La diversificación de las fuentes de ingresos influye directamente y de forma crucial en la sostenibilidad financiera de las dependencias. Al asegurar múltiples flujos de recursos más allá de la asignación presupuestaria central, como los provenientes de proyectos de investigación financiados externamente, la venta de servicios especializados, o programas de formación continua.

Las facultades reducen su vulnerabilidad a cambios económicos o recortes presupuestarios. Esta estrategia no solo estabiliza el presupuesto operativo, sino que también genera un fondo de inversión para el desarrollo futuro

¿Cómo influye la diversificación de fuentes de ingresos en la sostenibilidad financiera de su facultad?

10 respuestas



5.7. Preferencia y Aceptabilidad de Estrategias.

La aceptabilidad de las estrategias propuestas por parte de las personas encuestadas demuestra una clara preferencia por la colaboración directa y el fortalecimiento de

capacidades. En primer lugar, la opción más favorecida es el establecimiento de aliados estratégicos con entidades clave en los sectores agrícola, pecuario e industrial, junto con la prestación de servicios de consultoría o formación mediante asesoría técnica especializada, cursos, diplomados y talleres.

Esta alta preferencia subraya la necesidad de transferencia de conocimiento y apoyo operativo directo. Como alternativa secundaria, los encuestados consideran viables las alianzas público-privadas (con empresas y ONG) y el uso alternativo de infraestructura (como el alquiler de espacios, laboratorios y terrenos).

Finalmente, se creó una opción alterna de crear una Fundación UNAG la cual fue sugerida por una persona experta, encuestada, indicando que la mayoría prefiere modelos de colaboración y servicio más inmediatos y con un impacto visible a corto plazo sobre la creación de una nueva estructura institucional.



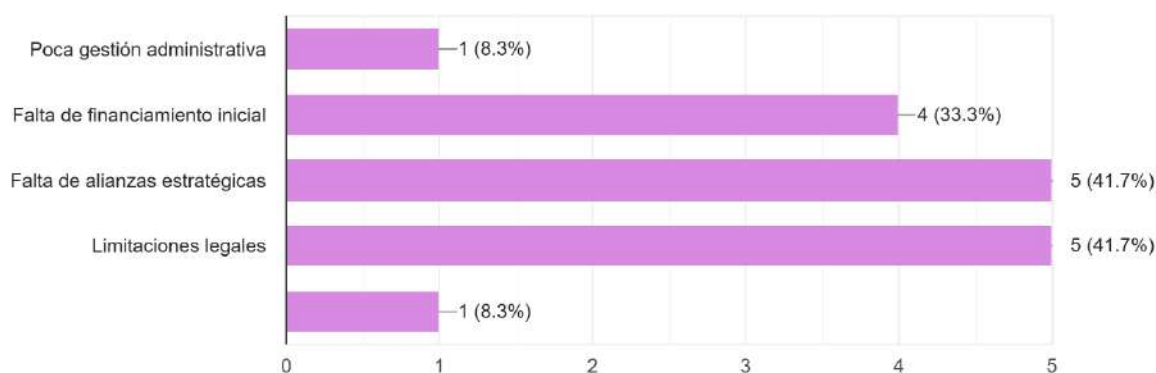
5.8. Principales Obstáculos para la Generación de Ingresos Propios

La percepción generalizada indica que el principal impedimento para la generación de ingresos propios dentro de la facultad radica en obstáculos de índole financiera y relacional. En primer lugar y de manera prominente, se señala la falta de financiamiento inicial o capital

semilla como la barrera más significativa, lo que dificulta la puesta en marcha de proyectos rentables. Íntimamente ligada a esta situación, la falta de alianzas estratégicas emerge como un serio obstáculo, limitando las oportunidades de colaboración y expansión comercial. Además, las limitaciones legales y normativas internas y externas también representan un trabajo importante que restringe la autonomía y flexibilidad para emprender.

En menor lugar, la poca alternativa de gestión se percibe como una dificultad menor, sugiriendo que, si se resuelven los problemas de financiamiento y alianzas, la capacidad de gestión podría mejorarse.

¿Cuáles cree que son los principales obstáculos para generar ingresos propios en su facultad?
12 respuestas



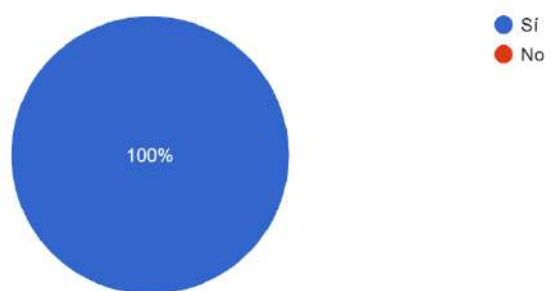
5.9. Propuesta de un Plan Estratégico para Fortalecer la Generación de Ingresos.

La propuesta de establecer un plan estratégico para fortalecer la generación de ingresos por facultad goza de un respaldo total y unánime en la comunidad. Al consultar sobre si estarían de acuerdo en que la UNAG implemente dicho plan, la respuesta fue contundente: sobre el 100% de las personas encuestadas, el 100% afirmó que sí está de acuerdo. Este resultado no solo refleja una visión compartida sobre la necesidad de una gestión financiera más robusta y estratégica, sino que también indica una predisposición total a apoyar las iniciativas que busquen la autonomía y la sostenibilidad económica de las facultades.

implementar un Plan Estratégico específico para la generación de ingresos en cada facultad de la UNAG es una medida clave que impulsaría su desarrollo autónomo y su excelencia académica. Este plan buscaría sistematizar y maximizar las oportunidades de ingresos propios, identificando nichos de mercado para la consultoría especializada, optimizando la oferta de servicios y programas de educación continua, y fortaleciendo las alianzas estratégicas con el sector productivo. Un enfoque estratégico garantizaría que los esfuerzos de autogestión sean coordinados, eficientes y alineados con la misión institucional, permitiendo a las facultades invertir directamente en la mejora de la calidad educativa, la infraestructura y el fomento de la investigación.

¿Estaría de acuerdo en que la UNAG implemente un plan estratégico para fortalecer la generación de ingresos por facultad?

11 respuestas



5.10. Claridad en los Objetivos de Producción

Los resultados obtenidos en este punto reflejan una situación favorable, aunque con un margen de mejora significativa. Del 100% de las personas encuestadas, un contundente 92.3% del personal afirma tener claro cuál es el objetivo de su producción. Este alto porcentaje indica un buen nivel de comunicación y asimilación de las metas organizacionales. Sin embargo, es notable que un 7.7% del personal aún no tiene claro su objetivo productivo, lo cual representa un riesgo que debe ser atendido.

Este pequeño porcentaje es vital, pues la falta de claridad en el propósito individual puede impactar negativamente en la productividad, la motivación y la calidad del trabajo,

comprometiendo directamente la capacidad de la unidad para alcanzar los objetivos de ingresos propuestos.

La claridad en los objetivos se convierte, por lo tanto, en un factor crítico de éxito, pues minimizar las desviaciones, reducir el desperdicio de tiempo y material, y potencia la capacidad de la organización para alcanzar las metas de ingresos propias propuestas.

¿Que tan claro tiene los objetivos de produccion?
13 respuestas

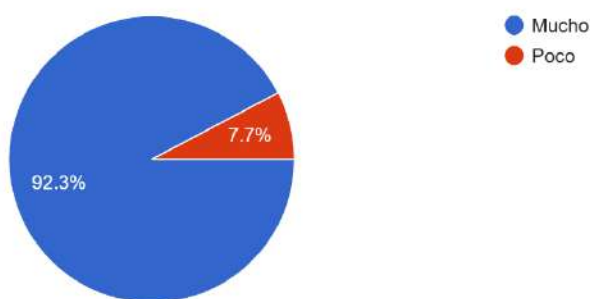


Ilustración 2. Objetivos de Producción

5.11. Disponibilidad de Recursos y Herramientas

En cuanto a la percepción de los encuestados sobre la dotación de recursos, los resultados obtenidos exigen atención inmediata. Del 100% de las personas encuestadas, solo un 38.5% afirma contar con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente, lo cual es positivo, pero no suficiente. Preocupa que un alto porcentaje, el 61.5%, manifieste que no cuenta con el apoyo instrumental requerido.

Este déficit representa un riesgo considerable para la eficiencia operativa de la institución, pues casi cuatro de cada diez empleados están operando con limitaciones. Mejorar la dotación de herramientas y recursos es un factor crítico; abordar esta carencia es indispensable para maximizar la productividad, asegurando que la institución pueda alcanzar plenamente los objetivos de ingresos propios establecidos.

¿Cree que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente?

13 respuestas

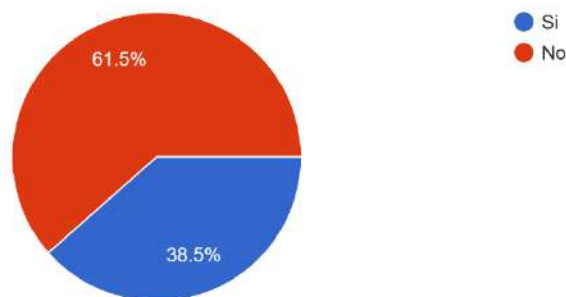


Ilustración 3. Disponibilidad de recursos y herramientas

5.12. Condición actual sobre las Metas de Producción

Los resultados obtenidos en este ítem reflejan una visión mayoritariamente optimista, pero con un sector significativo que manifiesta reservas. Del 100% de las personas encuestadas, un considerable 69,2% considera que las metas de producción son alcanzables con los recursos disponibles. Este dato sugiere que una parte sustancial del personal percibe una adecuada correspondencia entre los objetivos establecidos y el soporte logístico. Sin embargo, es de suma importancia prestar atención al 30.8% restante, que opina que las metas de producción no son alcanzables con el statu quo de los recursos. Este tercio de la población laboral evidencia una brecha que podría estar limitando el potencial productivo y que debe ser atendida para garantizar el pleno cumplimiento de las metas de ingresos propios a nivel institucional.

Evaluar si las metas de producción son alcanzables con los recursos disponibles es un ejercicio crucial de planificación estratégica y gestión operativa. Una meta que excede la capacidad real de los recursos —ya sean materiales, tecnológicos o de personal— se convierte rápidamente en una fuente de frustración, baja moral y resultados deficientes, en lugar de ser un motor de crecimiento. Por el contrario, cuando existe una congruencia entre

los objetivos ambiciosos y la dotación de recursos, las unidades productivas pueden operar con la confianza de que el éxito es posible. Esta alineación es vital para garantizar que los esfuerzos del personal se traduzcan eficientemente en la generación efectiva de los ingresos propios esperados.

¿Las metas de producción son alcanzables con los recursos disponibles?

13 respuestas

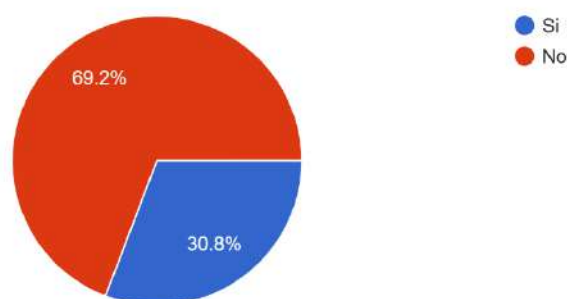


Ilustración 4. Metas de producción

5.13. Importancia de Canales de Reporte

Los resultados de las encuestas en este rubro son altamente positivos y reflejan una infraestructura de comunicación bien establecida. Del 100% de las personas encuestadas, un contundente 92,3% afirma que existe un canal adecuado para reportar fallas o incidentes. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría del personal conoce y confía en los mecanismos de reporte disponibles. No obstante, es importante señalar que un 7,7% del personal indica que no existe un canal adecuado. Aunque es un porcentaje menor, esta falta de claridad en el acceso a un segmento de la población puede ser un punto débil que retrocede la identificación de problemas. Es recomendable tomar medidas para asegurar que el 100% del personal esté plenamente consciente y tenga fácil acceso a estos canales vitales para la eficiencia operativa.

Contar con un canal adecuado para reportar fallas o incidentes es un componente esencial de la gestión de calidad y la continuidad operativa en cualquier unidad productiva. Un sistema de reporte eficiente permite a la institución identificar y corregir rápidamente desviaciones, defectos en la producción o problemas de seguridad, antes de que escalen y afecten

gravemente los resultados. La existencia de estos canales fomenta una cultura de transparencia y mejora continua, asegurando que el personal se sienta facultado para señalar problemas sin demora. Esta capacidad de reacción es crucial para mantener la eficiencia en los procesos y, por extensión, para proteger la generación y el volumen de ingresos propios.

¿Existe un canal adecuado para reportar fallas o incidentes?

13 respuestas

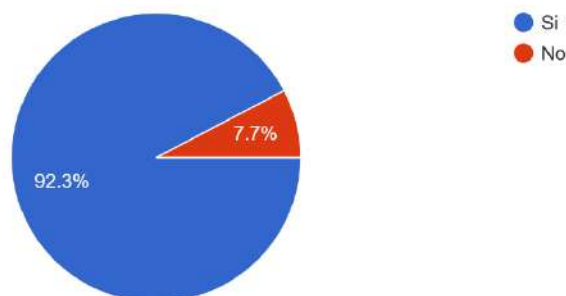


Ilustración 5. Importancias de canales de reporte

5.14. Cambios Prioritarios para la Mejora de la Producción

Al consultar sobre cambios para mejorar la producción, las respuestas revelaron una marcada prioridad en tres áreas clave: la logística de insumos, la modernización de procesos y la planificación estratégica. Respecto a la logística, una parte significativa de los encuestados señaló el abastecimiento de insumos como el factor a mejorar.

En cuanto a la modernización, hubo dos propuestas detalladas enfocadas en la calidad del producto y la eficiencia: implementar un sistema más eficiente de filtrado y control de calidad del agua con tecnología moderna y capacitación, la instalación de maquinaria más moderna para pasteurización y envasado.

La planificación también fue destacada, con una respuesta enfocada en definir metas de producción claras con meses de anticipación, incluyendo presupuesto, maquinaria y productos. Finalmente, se mencionan necesidades específicas como la utilización de caña de azúcar como materia prima que llega directamente al establecimiento.

Es importante notar que, a pesar de estas sugerencias específicas, una parte de las respuestas, indicó "Ninguna", lo que podría interpretarse como una conformidad con el statu quo o una falta de visión de cambio inmediato.

5.15. Importancia de la Capacitación Operacional

Los resultados obtenidos revelan que, si bien la mayoría del personal se siente preparado, existe una brecha significativa en la formación. Del 100% de las personas encuestadas, un notable 76.9% indica que ha recibido capacitación suficiente para operar la maquinaria y el equipo asignado, lo que es un indicador positivo de la inversión en capital humano. Sin embargo, un considerable 23.1% del personal manifiesta que no ha recibido capacitación suficiente. Este casi cuarto de la población encuestada representa un riesgo operativo considerable, pues la falta de conocimiento adecuado en el manejo de equipos puede llevar a ineficiencias, accidentes y daños a la maquinaria. Es fundamental atender a este grupo para garantizar la seguridad y optimizar la capacidad productiva de todas las unidades.

Asegurar que el personal haya recibido capacitación suficiente para operar la maquinaria y equipo asignado es un factor crítico no solo para la seguridad en el lugar de trabajo, sino también para la eficiencia y la calidad de la producción. La formación adecuada minimiza el riesgo de fallas operativas, reduce el desgaste prematuro de los activos y garantiza que los procesos se ejecutarán según los estándares óptimos. La inversión en capacitación se traduce directamente en una mayor productividad y en la disminución de costos asociados a errores o reparaciones, contribuyendo de manera directa a la maximización de los ingresos propios de la institución.

¿Ha recibido capacitación suficiente para operar maquinaria y equipo asignado?

13 respuestas

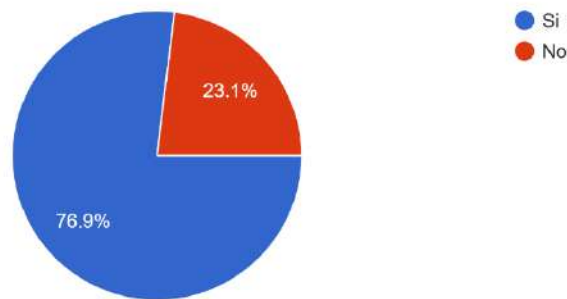


Ilustración 6. Importancias de capacitación operacional

5.16. Comentarios y Sugerencias Adicionales

Las sugerencias que se recibieron giran en torno a la mejora de la infraestructura y la eficiencia de la planificación. Un comentario destacado sugiere que se debe potenciar la planta de bioprocesos como un recurso en la generación de energía renovable, enfocando la visión de la facultad hacia la sostenibilidad y la innovación energética.

La otra sugerencia clave aborda problemas logísticos y estratégicos al pedir que la planificación de las compras de insumos y equipos sea realizada con antelación, ya que actualmente los pedidos llegan tarde, y critica que las metas de producción no están definidas según el mercado. Estas respuestas, ofrecen una valiosa visión sobre la necesidad de mejorar la gestión operativa y alinear la producción con las demandas del mercado y la sostenibilidad.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo principal evaluar la gestión actual de ingresos propios, las alternativas disponibles y proponer estrategias para el fortalecimiento y la sostenibilidad financiera de la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG). Los resultados obtenidos de la investigación, a través de la aplicación segmentada de encuestas al clave personal, permiten establecer un conjunto de conclusiones contundentes que validan la hipótesis central y delinean el estado actual de la generación de ingresos propios en la institución.

La generación de alternativas para cada facultad fue cumplida satisfactoriamente, brindando alternativas innovadoras para generar ingresos propios, tales como alianzas público-privadas, proyectos productivos, servicios de consultoría, formación continua y uso de activos institucionales" se cumple al identificar las estrategias de alta aceptabilidad y vincularlas con las capacidades de las facultades de la UNAG, calculando en los resultados de las encuestas.

Los resultados (aceptabilidad de estrategias, crecimiento de mercado en formación continua, bajo retorno en investigación/servicios de laboratorio y la necesidad de alianzas/capital semilla) confirman que el camino más viable es la transferencia de conocimiento y la vinculación directa con el sector productivo, superando la dependencia en la venta de productos básicos.

Validación de la Generación de Ingresos y su Diversificación

Se confirma que la generación de ingresos propios es una realidad operativa y no solo una aspiración institucional, ya que 5 de 6 facultades representadas por un contundente 81.8%

del personal afirmando que sí genera recursos económicos adicionales. No obstante, el 18,2% representado por la facultad de ciencias únicamente, que no genera ningún tipo de ingresos.

La estrategia de diversificación de fuentes de ingresos es una prioridad institucional indiscutible, al obtener un consenso unánime del 100% de los encuestados sobre su importancia. Este respaldo masivo se fundamenta en la percepción de su influencia altamente positiva (90%) en la sostenibilidad financiera, reconociendo que los ingresos alternativos son el pilar para mitigar el riesgo de dependencia presupuestaria central y garantizar el desarrollo futuro.

Identificación y Rentabilidad de las Fuentes Actuales de Ingresos

La UNAG posee un modelo de ingresos robusto y funcional, basado en la capitalización de sus activos productivos y el know-how especializado. Las fuentes de ingresos están diversificadas y tienen como pilares la venta de productos lácteos y la venta de productos cárnicos. A estos se suman flujos esenciales provenientes de la generación por servicios administrativos y la incursión en mercados especializados como la venta de productos ornamentales y la comercialización de vegetales o frutas. Esta variedad valida el potencial productivo de sus facultades y plantas operativas.

Aceptabilidad de Estrategias y las Preferencias de Colaboración

Existe una clara predilección por la acción directa y la transferencia de conocimiento sobre la creación de nuevas estructuras administrativas. Las estrategias con mayor aceptabilidad se concentran en el establecimiento de aliados estratégicos (agrícolas, pecuarios e industriales) y la prestación de servicios de consultoría o formación (asesoría técnica, cursos y diplomados). Estas preferencias indican que la comunidad valora el ingreso de recursos mediante el aprovechamiento de su experticia y la colaboración inmediata, relegando a una baja opción la creación de una Fundación UNAG.

Obstáculos Críticos y la Necesidad de un Plan Estratégico

Los impedimentos para el fortalecimiento financiero están claramente definidos y son de naturaleza estructural. El principal obstáculo identificado es la falta de financiamiento inicial o capital semilla, seguido por la falta de alianzas estratégicas y las limitaciones legales/normativas. Esto sugiere que la voluntad y la capacidad productiva existen, pero son coartadas por la ausencia de un capital de arranque adecuado y un marco normativo flexible.

Esta limitación contrasta con el respaldo total y unánime (100%) a la propuesta de implementar un Plan Estratégico para fortalecer la generación de ingresos por facultad. Este resultado confirma que la comunidad es consciente de la necesidad de superar los obstáculos mediante una gestión financiera coordinada, sistematizada y formalizada a nivel de cada dependencia.

Eficiencia Operacional y las Brechas de Recursos

El análisis operativo revela una necesidad urgente de mejora en la dotación de recursos y la capacitación. Un preocupante 38.5% del personal manifiesta no contar con los recursos y herramientas necesarias para trabajar eficientemente, lo cual limita directamente el potencial productivo y la maximización de ingresos.

En cuanto a la capacitación, aunque la mayoría (76,9%) se siente preparada, un considerable 23,1% indica no haber recibido formación suficiente. Esta brecha representa un riesgo operativo en términos de seguridad, eficiencia y vida útil de la maquinaria, afectando la continuidad de la generación de ingresos.

Finalmente, la planificación es un punto crítico de mejora. Las sugerencias de cambio se enfocaron en la necesidad de definir metas de producción claras con antelación y de corregir la mala logística de compras de insumos, que actualmente impacta la eficiencia y la programación de la cosecha. La percepción de que un 30.8% del personal considera que las metas no son alcanzables con el statu quo de recursos refuerza la necesidad de alinear los objetivos con la disponibilidad real de dotación.

Recomendaciones

Las conclusiones de la investigación conducen a la formulación de una serie de recomendaciones estratégicas y operativas, diseñadas para superar los obstáculos identificados y capitalizar el alto consenso institucional a favor de la sostenibilidad financiera de la UNAG. Estas deben estar integradas en un marco de acción a corto, mediano y largo plazo.

Implementación Estructural y Estratégica

- Desarrollar e Implementar el Plan Estratégico de Generación de Ingresos (PEGEI): Se debe capitalizar el respaldo unánime (100%) para la creación inmediata de un Plan Estratégico de Generación de Ingresos por Facultad (PEGEI). Este plan debe ser un documento rector que defina: Metas Cuantificables de Ingresos Propios a cinco años por cada dependencia productiva.
- Estructuras de Costos claras y transparentes para cada servicio o producto.
- Mecanismos de reinversión de un porcentaje definido de los ingresos propios en la propia facultad o planta, como incentivo a la autogestión.
- Crear un Fondo de Capital Semilla (FCS) para Proyectos Propios: Para mitigar el principal aislamiento identificado (falta de financiamiento inicial), se recomienda la creación de un Fondo de Capital Semilla (FCS) interno. Este fondo debe ser alimentado por un porcentaje fijo de los ingresos propios institucionales y estar destinado exclusivamente a financiar los proyectos rentables propuestos dentro del PEGEI, eliminando la dependencia de capital externo para el arranque.
- Establecer una Unidad de Alianzas Estratégicas y Consultoría (UAEC): Dada la alta preferencia por las alianzas y los servicios de experticia, se debe formalizar una Unidad de Alianzas Estratégicas y Consultoría (UAEC). Esta unidad tendrá la misión

de: Identificar y negociar convenios con aliados de los sectores agrícola, pecuario e industrial.

- Estandarizar la oferta de servicios (asesoría técnica, cursos, diplomados) bajo un esquema de calidad certificada y tarifas competitivas.
- Fortalecer la visibilidad de los servicios que se generan por las plantas de Bioprocesos, Lácteos y Carnes.

Recomendaciones Operacionales y de Gestión de Recursos

- Optimizar la Gestión Logística de Insumos y Equipos: Se debe atender la crítica recurrente sobre la logística mediante la implementación de un sistema centralizado y automatizado de planificación de compras. Es crucial:
- Garantizar que los pedidos y la adquisición de insumos y equipos estén definidos, presupuestados y ejecutados con al menos un trimestre de antelación al inicio de las labores productivas o cosechas.
- Establecer indicadores de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia de la cadena de suministro.
- Atender la Brecha de Recursos y la Capacitación Operacional: Es indispensable realizar una auditoría inmediata de recursos y herramientas en las unidades productivas para subsanar el déficit del 38.5% de personal que opera con carencias. Paralelamente, se debe ejecutar un Plan de Capacitación Operacional Correctivo e Inclusivo que priorice al 23.1% del personal que reportó no tener formación suficiente, asegurando que el 100% de la fuerza laboral esté certificada para el manejo seguro y eficiente del equipo.
- Modernizar la Infraestructura y la Sostenibilidad: Se recomienda tomar acción sobre las propuestas específicas de mejora productiva:
- Priorizar la inversión en maquinaria moderna para procesos clave (pasteurización, envasado) y en la modernización del sistema de filtrado y control de calidad del agua para reducir costos y aumentar la calidad del producto final.
- Evaluar la viabilidad técnica y financiera de potenciar la Planta de Bioprocesos para la generación de energía renovable y autosostenible, tal como lo sugiere el personal.

Recomendaciones de Comunicación y Transparencia

- Fortalecer la Comunicación Interna de Ingresos Propios: Para reducir el porcentaje de personal que desconoce la generación de ingresos, se debe implementar una política de transparencia activa mediante informes trimestrales internos que detallen las fuentes, el volumen de ingresos propios generados por cada facultad y el destino específico de esos recursos.
- Garantizar la Claridad de Canales y Metas: Aunque la mayoría de las metas están claras, se debe asegurar que el 7.7% del personal sin claridad productiva sea integrado mediante sesiones de alineación de objetivos. Además, se debe garantizar que el 100% del personal conozca el canal de reporte de fallas e incidentes para mantener la eficiencia operativa y proteger los activos productivos.
- La investigación confirma que la sostenibilidad financiera de la UNAG depende principalmente de la optimización y diversificación de sus ingresos propios, una estrategia respaldada de manera unánime por la comunidad universitaria. Los hallazgos subrayan la existencia de un robusto modelo de ingresos basado en sus activos productivos, siendo el principal impedimento para su expansión la falta de capital semilla y la rigidez normativa. Por consiguiente, se vuelve imperativa la implementación de un Plan Estratégico de Generación de Ingresos (PEGEI). La adopción integral de estas medidas asegurará la eficiencia operativa, la autonomía financiera y garantizará el crecimiento sostenido de la institución.

CRONOGRAMA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA												
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS												
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
MES		SEPTIEMBRE			OCTUBRE				NOVIEMBRE			
No.	ACTIVIDADES/SEMANA	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1	Comienso de trabajo de investigacion											
2	visita a Facultades UNAG											
3	Presentar avance del trabajo de investigacion											
4	Revision final del trabajo de investigacion											
5	Defensa de del trabajo de investigacion											

PRESUPUESTO

CATEGORIA	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Materiales y Suministros	Materiales de Oficina, Impresiones.	LPS. 1.500.00
Transporte	Combustible	LPS. 500.00
TOTAL ESTIMADO		LPS. 2,000.00

Bibliografía

- Agudelo, S. Y. (2020). Diseño de una propuesta de sostenibilidad financiera para Providence & Ketlina Huxbill. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://noesis.uis.edu.co/server/api/core/bitstreams/38da7070-d264-49eb-928d-757385b358c3/content
- AGUILAR, I. P. (2023). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN TALLER RADIADORES BUENO EN SAN PEDRO SULA. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/a4d5c812-0c9e-4746-8c8d-04965b453f32/content
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf
- Casco, R. (2017). LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. Obtenido de file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-
- Clarita. (2024). Cultura corporativa y su implicancia en el manejo del cambio, Municipalidad. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fc9d1a49-97fc-4f50-a640-bbd67d820062/content
- COMERCIO, E. I. (2010). ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR (. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/234588298.pdf
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja. (2019). Marco de sensibilidad financiera de las Sociedades Nacionales (Pacto para el desarrollo de la Sociedades Nacionales. Obtenido de https://www.ifrc.org/sites/default/files/2024-07/National%20Society%20Financial%20Sustainability%20Framework_SP_0.pdf

- Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración financiera. Mexico: Decimosegunda edición.
- Horngren, T. (2015). contabilidad de costos un enfoque gerencial. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf
- INAP. (2010). PANORAMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2009/10/government-at-a-glance-2009_g1ghacd9/9789264091412-es.pdf
- JESÚS, J. D. (2022). Gestión de recursos financieros captados a través del impuesto predial en el municipio de Xalapa-Enríquez, Veracruz: perspectiva actual del contribuyente. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/9553a953-f8dc-4522-931e-4d96be44eca8/content
- Llaver1, L. R. (2023). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-127.pdf>
- Lozano, G. (2018). Estudio de la urbanización en Centroamérica. Obtenido de https://www.google.hn/books/edition/Estudio_de_la_urbanizaci%C3%B3n_en_Centroam/cIxODwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover
- Meléndez, L. E. (2011). El valor y el juicio de valor en la evaluación: una revisión desde los orígenes históricos de la evaluación. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n8/e2.html>
- NIF. (2015). Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades.
- Rondine, J. S. (2020). La gestión financiera y su influencia en la rentabilidad de la Empresa de Transportes Zárate.

- Salamon. (2016). La nueva gobernanza y las herramientas de la acción pública. Obtenido de <https://ir.lawnet.fordham.edu/ulj/vol28/iss5/4/>
- Sampieri. (2014). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf
- TACNA, L. A. (2020). LA GESTION DE INGRESOS Y EL FINANCIAMIENTO DE LOS GASTOS OPERATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/12089/Tesis_gesti%C3%B3n_ingresos_financiamiento_gastos_operativos_instituci%C3%B3n_educativa_Luis%20Alberto%20S%C3%A1nchez_Tacna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- VALLEJO, E. G. (2016). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN EL. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/234588298.pdf>
- VARGAS, E. (2022). Los ingresos propios son los recursos financieros que la institución genera por sí misma, a través de diversas actividades, y que no provienen de fondos públicos o subvenciones estatales. Estos ingresos son administrados por la propia institución y se des. Ecuador.
- Villegas, M. F. (2021).) ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN LA INVERSIÓN EN EL MANEJO DE RECURSOS DISPONIBLES DE LA EMPRESA PÚBLICA. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/24000/6286/Sostenibilidad%20Financiera%20Fernando%20Gualsaqui%20Agosto%202021-signed-signed.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- WEBER, M. (1992). Economia y Sociedad. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf

Anexos

ENCUESTA # 1

Generación de alternativas innovadoras de ingresos propios en la UNAG

Objetivo: Recopilar

información y propuestas para identificar alternativas innovadoras de generación de ingresos propios por facultad, incluyendo alianzas público-privadas, proyectos productivos, servicios de consultoría, programas de formación continua y uso alternativo de recursos institucionales.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. ¿Facultad a la que pertenece? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Facultad de ciencias Agrarias
- ☐ Facultad de ciencias Tecnológicas
- ☐ Facultad de ciencias de la tierra y la conservación
- ☐ Facultad de Medicina Veterinaria y zootecnia
- ☐ Facultad de ciencias Económicas
- ☐ Facultad de ciencias
- ☐ Otros: _____

2. ¿Cargo desempeñado?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Decano
- ☐ Personal Administrativo
- ☐ Otros: _____

3. ¿Su Facultad genera ingresos propios?

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

☐ Otros: _____

4. ¿Qué tipo de ingresos genera?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

☐ Generacion por venta de productos lacteos

☐ Generacion por servicios administrativos

☐ Generacion por venta de productos carnicos

☐ Generacion por venta de productos ornamentales

☐ Generacion por venta de vegetales o frutas

☐ Otros: _____

5. ¿Qué tan importante considera que es diversificar las fuentes de ingresos de la universidad?

Marca solo un óvalo.

☐ Muy importante

☐ Poco importante

☐ Nada importante

☐ Otros: _____

6. ¿Cómo influye la diversificación de fuentes de ingresos en la sostenibilidad financiera de su facultad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Positivamente
☐ Negativamente
☐ Neutral
☐ Otros: _____

7. ¿Qué tipo de alternativas considera más viables para generar ingresos a su facultad?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Alianzas público-privadas (con empresas, ONG)
☐ Aliados estratégicos (agrícolas, pecuarios, industriales)
☐ Servicios de consultoría o formación (asesoría técnica, cursos, diplomados, talleres)
☐ Uso alternativo de infraestructura (alquiler de espacios, laboratorios, terrenos)
☐ Otros: _____

8. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos para generar ingresos propios en su facultad?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Poca gestión administrativa
☐ Falta de financiamiento inicial
☐ Falta de alianzas estratégicas
☐ Limitaciones legales
☐ Otros: _____

9. ¿Estaría de acuerdo en que la UNAG implemente un plan estratégico para fortalecer la generación de ingresos por facultad?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ Otros: _____

Generación de alternativas innovadoras de ingresos propios en la UNAG

Objetivo: Recopilar información y propuestas para identificar alternativas innovadoras de generación de ingresos propios por facultad, incluyendo alianzas público-privadas, proyectos productivos, servicios de consultoría, programas de formación continua y uso alternativo de recursos institucionales.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Facultad a la que pertenece? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Facultad de ciencias Agrarias
- ☐ Facultad de ciencias Tecnológicas
- ☐ Facultad de ciencias de la tierra y la conservación
- ☐ Facultad de Medicina Veterinaria y zootecnia
- ☐ Facultad de ciencias Económicas
- ☐ Facultad de ciencias

2. ¿Planta o area productiva en que labora?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Planta de Lacteos
- ☐ Laboratorio Ciencias de la Carne
- ☐ Planta de Purificadora de Agua potable
- ☐ Planta de Hortofruticultura
- ☐ Planta de Bioprocesos
- ☐ Planta de Granos y Cereales

3. ¿Puesto que desempeña?

Marca solo un óvalo.

☐ Supervisor

☐ Operario

4. ¿Que tan claro tiene los objetivos de produccion?

Marca solo un óvalo.

☐ Mucho

☐ Poco

5. ¿Cree que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente?

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

6. ¿Las metas de produccion son alcanzables con los recursos disponibles?

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

7. ¿Existe un canal adecuado para reportar fallas o incidentes?

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

8. ¿Si pudiera hacer un cambio para mejorar la produccion? ¿cual seria?

9. ¿Ha recibido capacitacion sufuciente para operar maquinaria y equipo asignado?

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

10. ¿Tiene algun otro comentario o sugerencia que le gustaria compartir?

FOTOGRAFIAS



