

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LOS
DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
AGRICULTURA**

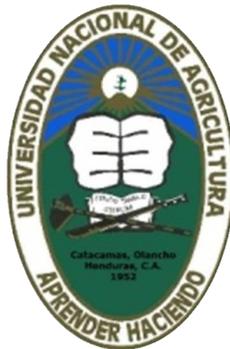
POR:

JUANY LIZETH CANELAS PADILLA

DIAGNÓSTICO

**PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS



CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS, C.A

DICIEMBRE 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LOS
DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
AGRICULTURA**

POR:

JUANY LIZETH CANELAS PADILLA

M. Sc. BENITO ESAÚ PEREIRA SABILLÓN

ASESOR PRINCIPAL

DIAGNÓSTICO

PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO
REQUISITO PREVIO A LA

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS C. A.

DICIEMBRE, 2013



UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE

PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA

Reunidos en el salón de Producción Vegetal de la Universidad Nacional de Agricultura:

M. Sc. BENITO ESAÚ PEREIRA SABILLÓN, M. Sc. JOSE LUIS CASTILLO LANZA, M. Sc. LESLIE WALESKA ESCOBAR Miembros del jurado examinador de trabajo de la P.P.S

El estudiante **JUANY LIZETH CANELAS PADILLA** del IV año de Administración de Empresas Agropecuarias presento su informe.

“CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA.”

El cual a criterio de los examinadores, _____este requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias.

Dado en la ciudad de Catacamas, Olancho, a los trece días del mes de diciembre del año 2013.

M. Sc. BENITO ESAÚ PEREIRA S.
Asesor Principal

M. Sc. JOSE LUIS CASTILLO LANZA
Examinador

M. Sc. LESLIE WALESKA ESCOBAR
Examinador

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Por permitirme el don tan preciado la vida, por darme sabiduría e iluminarme para seguir el mejor camino y así poder afrontar cada uno de los retos en mi vida.

A MI MADRE: Emma Marina Padilla Escobar por ser bastión fundamental en mi formación personal, espiritual y profesional.

A MIS HERMANAS: Rina Dolores Canelas Padilla y Wendy Yanira Canelas Padilla, por su constante amor inexplicable, por su apoyo incondicional para mi superación personal.

A MI HIJO: Brayan Armando Canelas Padilla quien ha sido mi mayor fuente de inspiración y motivación a quien he privado de mi compañía por obtener este tan anhelado título.

A la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras por darme la oportunidad de trabajar y así poder continuar con mis estudios durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS TODO PODEROSO por bendecirme, darme sabiduría y permitirme llegar hasta el final y así hacerme realidad este sueño anhelado.

A MI MADRE: Emma Marina Padilla Escobar por apoyarme en cada uno de los procesos de mi vida, por su gran amor incondicional y estar conmigo en todo momento.

A MIS HERMANAS: Rina Dolores Canelas Padilla y Wendy Yanira Canelas Padilla por su ayuda incondicional.

A mi asesor principal: M.Sc. Benito Esaú Pereira Sabillon, así como a mis asesores secundarios **M.Sc. José Luis Castillo Lanza y M.Sc. Leslie Waleska Escobar**, por haberme apoyado, orientado y ayudado hasta la culminación de mi trabajo de investigación.

A MIS AMIGOS: Dr. Lisandro Zelaya, por estar siempre allí cuando lo he necesitado; a **Ing. Leonel Mercadal, Lic. Javier Medina, Ing. Erlin Escoto**, por todos sus aportes que me dieron para la realización de esta investigación.

A MIS AMIGOS: Indra Velásquez, Dinora Barahona, María Paula Pérez, Rosa Elena Mencia y Beckel Sevilla por haberme apoyado y por darme consejos cuando fueron necesarios.

A todos los docentes que nos impartieron el pan del saber, muy especialmente a la **Ing. Alba Julia Muñoz** con quien convivimos momentos gratos.

CONTENIDO

	pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
III. REVISIÓN DE LITERARURA	4
3.1 Docencia.....	4
3.2 Producción agrícola	4
3.3 Investigación agrícola	5
3.4 Extensión agrícola.....	5
3.5 Proceso	5
3.5.1 Tipos de procesos	6
3.5.2 Condiciones de un proceso.....	6
3.6 Caracterización	7
3.7 Modelos de Caracterización	8
3.7.1 Caracterización de procesos	8
3.7.2 Factores que intervienen en el proceso	9
3.8 Representación de los procesos	11
3.9 Identificación y diseño de procesos	12

3.10 Administración	13
3.11 Funciones administrativas	13
3.12 Procesos administrativos	13
3.12.1 Planeación	14
3.12.2 Planeación estratégica	16
3.12.3 Organización	18
3.12.4 Integración	22
3.12.5 Dirección	24
3.12.6 Control	27
3.13 Sistemas administrativos	29
3.13.1 Modelos administrativos contemporáneos	30
3.14 Sistema de administración financiera del sector público	31
3.15 Presupuesto	32
3.15.1 Presupuesto general de la república	32
3.15.2 Instrumentos legales que regulan el proceso presupuestario del sector público	33
3.15.3 Etapas del proceso presupuestario general	34
3.15.4 El ciclo presupuestario	35
3.15.5 Presupuesto de la Universidad Nacional de Agricultura	37
3.15.6 Plan Operativo Anual Universidad Nacional de Agricultura	37
3.15.7 Características del presupuesto Universidad Nacional de Agricultura	37
3.16 Órganos de gobierno de la Universidad Nacional de Agricultura	38
3.17 Departamentos Académicos de la Universidad Nacional de Agricultura	38
3.18 Fuentes de la información	41
3.18.1 Fuentes primarias	41
3.18.2 Fuentes secundarias	41
3.19 Encuesta	42
IV. METODOLOGÍA	44
4.1 Descripción del lugar de la investigación	44
4.2 Materiales y Equipo	45
4.3 Periodo en que se realizará la investigación	45

4.4	Tipo de investigación	45
4.5	Población en estudio	45
4.6	Método de recolección de datos	45
4.6.1	Desarrollo de la metodología	46
4.6.2	Tipo de información requerida para la investigación	47
4.6.3	Variables evaluadas	47
4.7	Tamaño de la muestra	47
4.8	Tabulación y análisis de la información	47
V.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
5.1	Docencia	49
5.1.2	Planificación	49
5.1.2	Organización.....	54
5.1.3	Integración	57
5.1.4	Dirección	59
5.1.4	Control.....	62
5.2	Producción	65
5.2.2	Planeación.....	65
5.2.3	Organización.....	67
5.2.4	Integración	69
5.2.5	Dirección	72
5.2.5	Control.....	74
5.3	Investigación	77
5.3.2	Planeación.....	77
5.3.3	Organización.....	79
5.3.4	Integración	81
5.3.4	Dirección	83
5.3.4	Controlar	84
5.4	Extensión	85
5.4.2	Planeación.....	86
5.4.3	Organización.....	88
5.4.4	Dirección	89

5.4.5 Controlar	90
VI. CONCLUSIONES	96
VII. RECOMENDACIONES	98
VIII. BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	109

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación del sitio de la investigación.....	44
Figura 2. Cuenta la Institución con indicadores metas utilizadas en la planeación y el desempeño docente.	50
Figura 3. Utilizan algunos indicadores de docencias al momento de planificar que permita evaluar el desempeño en esta actividad.	50
Figura 4. Plan estratégico en la Universidad y los departamentos a mediano y largo plazo en docencia.	51
Figura 5. Actores principales de la planificación a nivel de departamento Académico.	52
Figura 6. Flexibilidad del sistema.....	52
Figura 7. Unidad de planificación de la Universidad Nacional de Agricultura.	53
Figura 8. Característica de la unidad de planificación.	53
Figura 9. Estructura orgánica de la Universidad.	54
Figura 10. Base de la estructura orgánica de la Universidad.	55
Figura 11. De acuerdo a su criterio la estructura orgánica de la Universidad.....	55
Figura 12. La Universidad cuenta con un manual de procedimiento por puesto.	56
Figura 13. El departamento posee manual de funciones.....	56
Figura 14. El número de estudiante es adecuado para la metodología.	57
Figura 15. En su departamento seleccionan personal calificado.	58
Figura 16. Opinión de los docentes acerca de aplicación de la inducción de personal.	58
Figura 17. Emplean mecanismo para dividir el trabajo en actividades.	59
Figura 18. Desarrollan talleres o capacitaciones en su departamento.	59
Figura 19. Poseen programas de motivación y capacitación en su departamento.....	60
Figura 20. Es tomado en cuenta para la toma de decisiones.	61
Figura 21. Actitud positiva hacia los cambios.....	61
Figura 22. Tipo de control que permite evaluar el funcionamiento de la docencia.	62

Figura 23 Cuenta con estrategias del control anticipado.	63
Figura 24 Quien es la persona de hacer las evaluaciones de la actividad docente.	63
Figura 25. Con que frecuencia supervisan la actividad docente.	64
Figura 26 Aspectos que generalmente se incluyen en la evaluación de la actividad docente.	64
Figura 27. Planificación del área de producción en la Universidad.	65
Figura 28. Orientación de la Unidad de planificación.	66
Figura 29. Toma de decisiones en cuanto a la producción.	66
Figura 30. Cuenta con la especialización en el área productiva.	67
Figura 31. Grado de satisfacción labora en el área productiva.	68
Figura 32 La carga en cuanto a producción está distribuida.	68
Figura 33. Cuenta con herramientas para realizar trabajo productivo.	69
Figura 34. En su departamento seleccionan personal calificado para cada área productiva.	70
Figura 35. Orientan al nuevo personal con el área productiva.	70
Figura 36. Emplean mecanismos para dividir el trabajo en actividades.	71
Figura 37. Desarrollan talleres o capacitaciones en su departamento.	72
Figura 38. Asignan responsabilidades y definen resultados en la producción.	73
Figura 39. Estrategia que contribuyan con sus funciones.	73
Figura 40. Programas de motivación en los departamentos.	74
Figura 41. Poseen algún tipo de control que permita evaluar la calidad en producción.	75
Figura 42. Emplean estrategias de control anticipado a los problemas.	75
Figura 43. Persona encargada de hacer evaluaciones.	76
Figura 44. Qué área le supervisan en la producción.	76
Figura 45. Planificación utilizada plantea la gestión de indicadores.	77
Figura 46. Como es el sistema de planificación en la Universidad para la investigación. .	78
Figura 47. Cuentan con una plataforma tecnológica.	79
Figura 48. El departamento cuenta con un jefe de investigación.	79
Figura 49. Existen líneas de enlace entre departamentos para la coordinación de la investigación.	80
Figura 50. La carga en cuanto a la investigación está bien repartida.	80

Figura 51. En su departamento, se lleva a cabo el reclutamiento de personal.	81
Figura 52. Familiarización del nuevo personal con el trabajo.....	82
Figura 53. Le dan a conocer las responsabilidades y actividades en su nuevo puesto de trabajo.....	82
Figura 54. Desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento.	83
Figura 55. Programas de motivación para tomar acciones en área investigativa	84
Figura 56. Coordinación entre las áreas investigativas de su departamento con otro departamento.	84
Figura 57. En su departamento poseen sistemas de información de investigación.	85
Figura 58. Herramientas para medir los resultados y de los planes de investigación.....	85
Figura 59. Se fijan políticas de extensión en su departamento.....	86
Figura 60. Para la actividad de extensión utilizan estándares.	87
Figura 61. La universidad asigna recursos para la extensión.	87
Figura 62. En departamento definen cualidades requeridas del personal en la extensión. .	88
Figura 63. En su departamento definen cualidades requeridas del personal en la extensión.	88
Figura 64. Le asignan las responsabilidades y le definen los resultados en extensión.	89
Figura 65. Existen políticas de motivación para llevar a cabo la actividad de extensión. ..	90
Figura 66. La extensión se lleva a cabo de forma coordinada entre los demás departamentos.....	90
Figura 67. En su departamento la extensión posee sistemas de información	91
Figura 68. En su departamento la extensión cuenta con estándares de actuación.....	91
Figura 69. Para la ejecución del plan operativo, existen herramientas.....	92

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Indicadores de evaluación.....	46

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Universidad Nacional de agricultura.....	110
Anexo 2. Presupuesto categoría programática de la Universidad Nacional de Agricultura.	111
Anexo 3. Resumen del personal docente que labora en la Universidad Nacional de Agricultura.....	112
Anexo 4. Encuesta	113

Canelas Padilla J.L. 2013. Caracterización del sistema administrativo de los departamentos académicos de la Universidad Nacional de Agricultura. Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad Nacional de Agricultura de Honduras. Catacamas, Honduras. C. A. pág. 141

RESUMEN

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el campus de la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras, ubicada en la ciudad de Catacamas, Olancho, el objetivo principal del estudio fue caracterizar el sistema administrativo de los departamentos académicos para el levantamiento de la información se diseñó una metodología basada en el sondeo, utilizando la encuesta como fuente primaria para la recolección de los datos, la cual se diseñó de acuerdo a la información que se requería (docencia, producción, investigación y extensión), aplicando para cada una de ellas los procesos del sistema administrativo como son planificación, organización, integración, dirección y control. La metodología aplicada fue de campo, tomando una población finita de 150 personas entre Jefes, Secretarios y Docentes de los siete departamentos que conforman la muestra poblacional de los cuales se tomó una muestra de 87 personas encuestadas. Los resultados muestran que los procesos del sistema administrativo de los diferentes departamentos de la Universidad evidencian una cantidad de debilidades las que no permiten lograr los objetivos previstos para un periodo determinado en el desarrollo. Además, los análisis realizados demuestran que en los departamentos no se cuenta con una planeación formal por lo que es necesario establecer estrategias para disminuir la problemática planteada. Se permite concluir que la universidad debe de buscar un plan estratégico para mejorar sus sistemas administrativos, para que funcionen todos los procesos desde el primero hasta el último y así evitar los graves errores.

Palabras claves: Caracterización, procesos del sistema administrativos, departamentos académicos.

I. INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Agricultura fue fundada el 20 de enero de 1950, denominándose en sus inicios “Escuela Granja Demostrativa; a partir de 1968 pasa a llamarse Escuela Nacional de Agricultura; el 5 de mayo de 1994 se incorpora al Sistema de Educación Superior. El 02 de diciembre 2002, mediante Acuerdo No.1058 emitido por el Consejo de Educación Superior y publicado en el diario oficial La Gaceta-No.299-73 correspondiente al 30 de diciembre del año 2002, se crea la Universidad Nacional de Agricultura (Estatuto UNA, Art.1 y 2)

La Universidad Nacional de Agricultura cuenta con dos órganos de gobierno: El Consejo Directivo Universitario (CDU), que es el órgano máximo de gobierno, encargado de decidir sobre la política administrativa de la Institución y el segundo órgano que es la Rectoría, conformado por el Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y el Secretario General, cuenta una representación de los diferentes departamentos académicos, un representante estudiantil por cada carrera, un representante de la Asociación de Graduados de la Universidad, un representante de los Docentes (Estatuto UNA Art.7).

La Universidad cuenta con siete Departamentos Académicos de los cuales están conformados por: Estudios generales, Manejo de Recursos Naturales y Ambiente, Ingeniería Agrícola, Economía Agrícola, Producción Vegetal, Producción Animal, Investigación y Extensión los cuales cuentan con un total de 150 empleados, entre Jefes, Secretarios y Docentes.

Cabe mencionar que toda actividad humana necesita ser administrada, la administración se sienta en cinco bases que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

El objetivo de estudio es caracterizar el sistema administrativo en el área de la docencia, producción e investigación, extensión ya que en estos cuatro se basan los objetivos institucionales estratégicos de la universidad y estos recaen en los distintos departamentos y de esta manera proporcionar un diagnóstico de la gestión del sistema administrativo. Ya que gran parte la gestión es responsabilidad de los mismos.

Esta investigación es descriptiva ya que se describió como se aplican los procesos administrativos en cuanto a docencia, producción, investigación y extensión en los distintos departamentos desde la perspectiva de la ciencia de la administración. Se beneficiara la institución porque al caracterizar sus sistema administrativos en los departamentos, se espera que mejore la calidad del servicio en las área de docencia, producción, investigación y extensión, así como la satisfacción del cliente interno que lo componen los docentes y el cliente externo integrado por los estudiantes de las diferentes carreras.

Para conocer acerca de la administración de la Universidad del medio en que se desarrolla, bajo esta premisa es que surge la necesidad de poner en práctica un instrumento que permita describir desde la perspectiva de la ciencia administrativa, la gestión gerencial y el mando intermedio a nivel de departamento académico. Se pretende que los resultados de esta investigación pueden ser utilizados en acciones que permitan el mejoramiento continuo de la institución a través de aplicación de la ciencia administrativa.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Caracterizar el sistema administrativo de los Departamentos Académicos de la Universidad Nacional de Agricultura.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación administrativa actual en las áreas de docencia, producción, investigación y extensión de los diferentes Departamentos Académicos de la Universidad.
- Describir los procesos administrativos de los Departamento Académicos de la Universidad
- Identificar los problemas administrativos por lo que atraviesan los diferentes Departamento Académicos de la Universidad

III. REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 Docencia

Según Velaz y Vaillant (2009), la docencia es un trabajo con y sobre los otros, es una actividad que se desarrolla en un conjunto de relaciones interpersonales intensas y sistemáticas y, por lo tanto, requiere algo más que el dominio y uso de conocimiento técnico racional especializado. El que enseña tiene que invertir en el trabajo su personalidad, emociones, sentimientos y pasiones, con todo lo que ello tiene de estimulante y riesgoso al mismo tiempo. Por otra parte, los que prestan servicios personales en condiciones de co-presencia deben dar muestras ciertas de que asumen una especie de compromiso ético con los otros, que les interesa su bienestar y su felicidad. El docente debe demostrar a sus alumnos que él cuida y se ocupa de ellos y que su bienestar presente y futuro le interesa y constituye uno de los motivos (no el único) que lo induce a hacer el trabajo que hace.

3.2 Producción agrícola

Según el Diccionario ABC (s/f), el concepto de producción agrícola es aquel que se utiliza en el ámbito de la economía para hacer referencia al tipo de productos y beneficios que una actividad como la agrícola puede generar. La agricultura, es decir, el cultivo de granos, cereales y vegetales, es una de las principales y más importantes actividades para la subsistencia del ser humano, por lo cual la producción de la misma es siempre una parte relevante de las economías de la mayoría de las regiones del planeta, independientemente de cuan avanzada sea la tecnología o la rentabilidad.

3.3 Investigación agrícola

De acuerdo con Delgado (2000), la investigación agrícola envuelve la aplicación de los principios de las ciencias básicas para la solución de problemas que afectan el sector agrícola. La investigación agrícola, como las otras ciencias, depende de la forma cómo los investigadores perciben el mundo y los métodos que se usan. Sin embargo, los problemas a investigar provienen de actividades humanas importantes fuera del mundo de la ciencia, no es libre de establecer barreras a sus deseos, la investigación agrícola está para servir a la agricultura, la cual ocurre en los sectores rurales y productivos.

3.4 Extensión agrícola

Según Giménez (2011), proceso educativo conjunto, orientado a utilizar el conocimiento como la herramienta más importante para el logro de una ampliación del horizonte del hombre que permita interpretar su realidad y gestar los cambios actitudinales promotores de su propio desarrollo. La extensión agropecuaria se ocupa no solo de las relaciones materiales y económicas de la población rural, sino también de su desarrollo. Por consiguiente, los Agentes de Extensión examinan los problemas junto con la población rural y la ayuda a obtener una perspectiva más clara de sus problemas y a decidir cómo resolverlos.

3.5 Proceso

Según Zariatiegui (1999), los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

3.5.1 Tipos de procesos

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo (<http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>).

3.5.2 Condiciones de un proceso

Según Saballo (2005), hace una síntesis para estudiar los procesos de la siguiente manera:

- Tiene alguna lógica, un método o racionalidad dominante que se mantiene durante la actividad y que permite identificar el proceso.
- Se trabaja con recursos, (materiales, energía, información) que se transforman durante el proceso.

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso puede cruzar uno o varios límites organizativos funcionales siendo capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- Hay un permanente recomenzar de las actividades (recurrencia), las cuales no se detienen salvo por crisis o conflictos.

3.6 Caracterización

Según Sánchez y Upegui (2010), desde una perspectiva investigativa, la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso

De acuerdo con Bonilla (2009), la caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo, previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado.

Strauss y Corbin (2002), asevera que la caracterización es una descripción que desde la perspectiva de la persona que la realiza. Esta actividad de caracterizar (que puede ser una primera fase en la sistematización de experiencias) parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo.

3.7 Modelos de Caracterización

Según Escobar y Márquez, citado por Morales (2004), quienes realizaron una investigación que tuvo como objetivo el planteamiento de un modelo de organización en una universidad, apoyándose en las teorías de la Administración que hacen énfasis en la estructura de la organización, en las características y necesidades de los individuos inmersos en el proceso llevado a cabo por la organización universitaria. El nuevo modelo de organización tiene correspondencia con los planteamientos señalados por la teoría estructuralista sustituye al modelo actual de la administración, el cual responde a un modelo de organización de tipo formal basado en la teoría neoclásica y clásica de la Administración. La importancia de este análisis el cual es de tipo documental y analítico aplicando el modelo de reingeniería para obtener el nuevo modelo de organización. El proceso metodológico de la investigación consistió en la recopilación de la documentación, selección de información, aplicando el modelo de reingeniería identificando a su vez, quienes son los actores en cada etapa y como desempeñan sus funciones y actividades; para luego reordenar a estos actores, replanteado sus funciones.

Según Romero, citado por Morales (2004), realizó un diagnóstico basado en la variable gerencia y los procesos de: Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control, Comunicación y Liderazgo. En su trabajo investigativo recabado evidenció que existen deficiencias por la falta de políticas para el alto desempeño gerencial y una necesidad manifiesta de ampliar y profundizar el conocimiento de naturaleza gerencial por parte de los docentes. Por lo cual se propone una alternativa de capacitación en la búsqueda de la eficiencia y calidad en los objetivos propuestos por la organización y así dar fiel cumplimiento a la misión institucional.

3.7.1 Caracterización de procesos

Según Córdoba (2008), una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa

de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

3.7.2 Factores que intervienen en el proceso

Según Córdoba (2008), los elementos que intervienen en un proceso de caracterización son los siguientes:

Misión: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.

Líder: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.

Límites: Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

Clientes: Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.

Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semielaborados que son para el mismo proceso, pues quiere

decir que todavía requieren que se les agregue valor para que otro cliente externo o interno esté dispuesto a pagar por ellos.

Subprocesos: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

Insumos: Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control. Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos). Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc.).

Cargos involucrados: Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.

Recursos: Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

3.8 Representación de los procesos

De acuerdo con Galiano y Yáñez (2007), uno de los elementos que mayor interés despierta entre los participantes de los equipos constituidos para la mejora de procesos es la representación gráfica de los mismos. La tradición normativa de las Administraciones Públicas con sus formulaciones escritas es sustituida por un formato gráfico y visual que facilita la comprensión del proceso. La locución “una imagen vale más que mil palabras” alcanza todo su significado tanto para las personas que participan en el proceso como para aquéllas que no tienen relación alguna con el mismo.

Diagrama de flujo: Es la representación visual de los pasos de un proceso. Facilita la identificación de los puntos críticos y las áreas de oportunidad, mostrando la serie de actividades que lo constituyen. Los diagramas de flujo son especialmente útiles para visualizar las operaciones y facilitan la planificación y la coordinación de responsabilidades en diferentes áreas o procesos. Hay varias formas de desarrollarlo a través de dibujos, símbolos de ingeniería o figuras geométricas que deben poder ser interpretados por cualquier persona. En el recuadro 1 se recogen los principales símbolos comúnmente utilizados

Mapa de proceso simple: Al igual que el diagrama de flujo, el mapa es una representación del proceso. En este caso, se identifican tanto las personas participantes como las actividades que cada una de ellas desempeña en la ejecución del proceso. Su utilización permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, observando si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Mapa de proceso: Resulta de la combinación de los dos anteriores y facilita la interpretación de los datos al asociar rápidamente el responsable de cada fase del proceso y

el tipo de tarea que desempeña. A diferencia del mapa de proceso simplificado que presenta la secuencia de las actividades en horizontal, el mapa de proceso cruzado se elabora en formato vertical, identificando en la primera fila los participantes en el proceso y reflejando las actividades ejecutadas por cada uno de ellos mediante la utilización de la simbología de diagrama de flujos y el enlace de su recorrido.

3.9 Identificación y diseño de procesos

Según Merino y Gaytán (2003), la identificación de los Procesos es el elemento desencadenante del ciclo para poder gestionarlos. En función del punto de partida para el análisis, se puede establecer la siguiente clasificación:

Objetivos Corporativos Estratégicos: Identificación de los procesos desde el punto de vista de su contribución a la consecución de dichos objetivos.

Procesos Operativos de la Organización: Basándose en la entrega del producto o servicio al usuario externo (ciudadano).

Análisis de la cadena de valor: Secuencia del desarrollo de la actividad global de la Organización.

Atributos de calidad del usuario del proceso: El punto de comienzo para identificar procesos pasa por identificar las expectativas que tienen los usuarios relacionados con el proceso.

Obtención de ventajas competitivas: Consiste en conocer qué procesos influyen en las actividades de costes o de diferenciación que proporcionan ventajas competitivas a la Organización.

3.10 Administración

Es una de las ciencias que ha sido mayormente estudiada, esto debido a que es utilizada para toda actividad del ser humano, tanto económica, política, de negocios, así como en lo personal.

Según Chiavenato (2002), la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño; es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Según James (1996), es el proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

3.11 Funciones administrativas

Según Chiavenato, citado por Hurtado (2008), para aclarar que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administración como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos administrativos. Estos mismos elementos constituyen en el procesos administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir que cada cual desempeña actividades de la planeación, organización etc.

3.12 Procesos administrativos

Según Koontz y Weihrich (2004), son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, y otros, con los que

cuenta la empresa y consiste en las siguientes funciones de planeación, organización, integración, dirección y control.

3.12.1 Planeación

La planeación es una función de todos los administradores aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Los planes llegarán a ser eficientes si logran el propósito a un costo razonable, cuando este se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción a nivel grupal o individual.

Según Chiavenato (2002), define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada, por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro. La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos

a) Principios de la planeación

Según Sagastume (2006), describe lo que interviene en los principios de planeación de la siguiente manera:

De la flexibilidad: Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

De la unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales de tal manera que sean considerados en cuanto a su enfoque, y armonía en cuanto al equilibrio e intercalación que debe existir entre ellos.

De la precisión: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero cantidades; esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.”

b) Elementos de la planeación

Misión: Debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe estar redactada en tal forma que permita la expansión de empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido. La empresa al contar con una misión escrita tiene claro que es, a que se dedica y hacia dónde va, lo que equivale a enunciar la razón de existir.

Visión: Es un sueño y es capaz de imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes, amplia, detallada, compartida y alentadora.

Objetivos: Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones totales.

Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Estrategias: Son cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Normas: Supuestos y expectativas sobre cómo se comportarán los miembros de un grupo.

3.12.2 Planeación estratégica

Según Chiavenato (2002), La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Importancia de la planificación estratégica

De acuerdo con Barreiros (2012), es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la

planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

Cinco características de la planificación estratégica

Según Chiavenato (2002), las características fundamentales de la planeación estratégica son:

La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable. Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos.

La planeación estratégica se orienta hacia el futuro. Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de planeación, la consideración de los problemas actuales se da solo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Esta más orientada hacia el problema del futuro que hacia los problemas de hoy.

La planeación estratégica es amplia. Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.

La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso. Dado los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor convenga.

La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional. Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse en un ambiente complejo, competitivo y variable.

3.12.3 Organización

Ésta es considerada como el segundo eslabón de la fase del proceso administrativo, por lo que es importante mencionar la definición.

Según Gómez (1995), es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.

a) Principio de organización

Cuando se forma un grupo para un propósito determinado, tanto si está integrado por solamente dos personas como cuando lo forman más, tenemos el fundamento físico de la organización, más el principio que debe presidir todo esfuerzo asociado.

Especialización del trabajo: de acuerdo con Robbins y Coulter (2000), el concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que está contribuía a incrementar la productividad del empleado. Hoy empleamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

Departamentalización: Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes. La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas

organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. La departamentalización, puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones; por Productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer (Robbins y Coulter, 2000).

Cadena de mando: Para Robbins y Coulter, (2010) es una línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con pregunta como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?

Amplitud de administrativa: De acuerdo con Chiavenato (2002), también llamada amplitud de control es el número de empleados que debe reportar a un administrador. Determina cuanto debe monitorear estrechamente el administrador a su subordinado. Cuanto mayor sea la amplitud de control, mayor es el número de subordinados para cada administrador; cuanto menor es la amplitud, menor será el número de empleados.

Centralización y descentralización: Es el grado en que la toma de decisiones se da a los niveles superiores a la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, mas descentralización esta. Recuerda que la centralización-descentralización es relativa, no absoluto; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada (Robbins y Coulter, 2010).

Formalización: De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y

procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organización muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que hacen, y como se hace. Sin embargo cuando la formalización se baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

b) Elementos de la organización

Según Sagastume (2006), describe los elementos de la organización de la siguiente manera:

Funciones: La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Jerarquía: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

Puestos: Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

c) Instrumentos de la organización

Organigrama: La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes (Saroka y Ferrari, 1971).

Organigramas verticales: En este tipo de organigrama, la ramificación de los órganos se representa de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, en tanto que las demás jerarquías de la organización, se ubican en renglones cuyo distinto nivel traduce

diferenciación en sus rangos. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente (Dorado, 2010).

Organigramas funcionales: Son llamados también “organigramas de funciones”, y tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, las unidades prioritarias que componen la unidad o dependencia, sus relaciones y sus principales funciones o funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización; éstas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso (Dorado, 2010).

Organigrama nominal: Área definida de la empresa, en los cuales se muestran con detalle las funciones y el número de plazas que existen (Sarceño, 2007).

Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas Serrano (2004).

Objetivos de los manuales administrativos.

Según Serrano (2004), entre los objetivos de la creación de un manual de organización están:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Manual de organización: El manual de organización contiene los aspectos principales con relación a la estructura y los puestos de la institución; es decir, responde a las preguntas ¿qué debe hacerse? y ¿quién debe hacerlo? Este documento suele abarcar a toda la institución en general, o a cualquiera de sus dependencias, como son: direcciones, gerencias, departamentos o secciones (Kramis, 1994).

3.12.4 Integración

Según Koontz y Weihrich (2004), consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

Su importancia radica en que le permite a la organización, la integración constante de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

a) Principios de integración

Según Serrano (2003), Dentro de los Principios de la Integración se pueden mencionar:

Adecuación de hombres y funciones: Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres, significa que las personas deben reunir los requisitos mínimos para desempeñar cualquier función dentro de la empresa adecuadamente. Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillo que parezca lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa “el hombre adecuado para el puesto adecuado”.

De la provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de la empresa, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente de forma eficiente a las obligaciones del puesto. Este principio podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, materiales, entre otros, no es así cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

De la importancia de la introducción adecuada: El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman, desde el gerente hasta el último subalterno.

b) Elementos o etapas de la integración de personas

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2000).

Selección: En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados de la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2000).

Introducción o inducción: Para Dessler (1997), es un proceso sistemático y planificado, a través del cual se influye en los conocimientos y aptitudes del personal que ingresa a una organización o nueva posición, para producir la rápida adaptación e integración a la organización y a su puesto de trabajo.

Capacitación y desarrollo: Son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales. La capacitación no solamente se imparte a los nuevos empleados que ingresan a la empresa sino también a aquellos empleados que ya laboran dentro de la misma para que refuercen sus conocimientos y habilidades actuales ya que esto permitirá que las actividades se desarrollen de una forma más eficiente y en el menor tiempo posible (Cruz y Cruz, 2008).

3.12.5 Dirección

Según Scalan (1978), a esta etapa del proceso también se le llama ejecución, comando o liderazgo, consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

a) Principios de la dirección

Según Serrano (2003), dentro de los principios de la dirección se pueden mencionar:

Principio de la coordinación de intereses: Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa. Es responsabilidad de la administración lograr que el personal sienta que persiguiendo los objetivos de la empresa, obtienen fines personales.

Principio de la impersonalidad de mando: La aceptación de las ordenes será factible cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del jefe, es decir impersonalizar las ordenes (por qué yo digo), evitando así la tendencia natural del ser humano al no aceptar mandatos, esto puede lograrse expresando el por qué debe cumplirse las ordenes y evitando el uso de las palabras yo, usted, entre otros. Explicar el por qué significa destacar la importancia de la orden.

Principio de la vía jerárquica: Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecidos. Se debe evitar saltar los mandos intermedios, ya que de lo contrario las personas ubicadas en estos puestos sienten que pierden prestigio y autoridad.

Principio de la resolución de los conflictos: Cuando se presenta un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente, evitando así, que se convierte en un obstáculo para la administración.

Principio del aprovechamiento del conflicto: Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

b) Elementos de la dirección

Motivación: Se explica cómo las fuerzas activas e impulsoras, traducidas como deseo y rechazo. Asimismo, identifica el poder, el estatus, el aislamiento social y las amenazas a su autoestima (Chiavenato, 2000).

Comunicación: Las explica como “un sistema racional de cooperación” puesto que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una (Chiavenato, 2005).

Liderazgo: Es un intento de usar la influencia para motivar a las personas a que logren alguna meta (Gebson, 2001).

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente (Munch, 2009).

c) Medios de la dirección

Según Sagastume (2006), describe lo que interviene en los medios de dirección de la siguiente manera:

Delegación: Siendo la administración, hacer a través de otros, necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Autoridad: Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros.

Poder: El poder es la capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

Toma de decisiones: Significa seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.

Mando: Significa ejercer la autoridad y puede ser de dos formas a través de órdenes e instructivos.

Coordinación: Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.

3.12.6 Control

Según Robbins y Coulter (2010), es el proceso de monitoreo, comparación y correlación del desempeño laboral. Todo los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente como se está desempeñado las unidades a menos que haya evaluado cuales actividades sean realizado y hayan comparado el desempeño real contra estándar deseado.

Cabe considerar que, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento y desempeño para alcanzar ciertos objetivos en la empresa.

a) Principios del control

Según Peña y Vásquez (2007), describen lo que interviene en los principios de control:

Propósito del Control: Significa que la verdadera finalidad a la que debe estar orientado el control, es a detectar oportunamente las variaciones actuales y futuras de una plan.

Eficiencia: Significa que el grado de eficiencia de las técnicas de control está determinado por su capacidad para descubrir y señalar no solo las desviaciones, sino también las causas de éstas.

Responsabilidad: Significa que el control es una función específica de un jefe al que se le ha encomendado la responsabilidad de ejecutar un plan.

Correspondencia con los planes: Se refiere a que debe existir una identificación total de los controles con los planes, de tal manera que el control sea un reflejo de la estructura de los planes.

Existencia de normas: La eficiencia del control está supeditada al establecimiento previo de normas objetivas, claras y adecuadas a los planes.

Flexibilidad: Los controles deben permitir que se les introduzcan cambios tan pronto como sea necesario, de manera que se adapten a las nuevas condiciones externas o internas con la mayor rapidez posible.

Acción: La existencia del control es justificable, siempre que la observación de desviaciones de los planes, conlleve a la aplicación inmediata de las medidas correctivas necesarias.

b) Elementos de control:

Según Moreno (2008), describen los elementos de control de la siguiente manera:

Relación con lo planeado: El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

c) Tipo de control

Según Robbins y Coulter (2010), describe las herramientas del control para medir el desempeño:

Control preventivo: Es el más deseable, previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave de estos controles es que la acción administrativa es tomada antes de que ocurra un problema.

Control concurrente: Se da mientras una actividad está en progreso. Cuando el control se ejerce mientras el trabajo está ejecutándose, la gerencia puede corregir problemas conforme ocurren.

Control de retroalimentación: El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. El control se da después de que la actividad se ha realizado.

3.13 Sistemas administrativos

Según Silva y Oliva (2003), son un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí con un orden cinético de manera que se lleven a cabo actividades, para que de manera

integral la empresa, sobreviva, evolucione y se desarrolle hacia un crecimiento planeado generando los beneficios esperados al satisfacer una necesidad.

3.13.1 Modelos administrativos contemporáneos

Según Tellez (2008), presenta seis modelos administrativos adicionales de carácter contemporáneo, los cuales son:

a) Reingeniería

Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los clientes. Con la Reingeniería, la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores.

b) Administración de la calidad total

La concepción original propuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

c) Benchmarking

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlos contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

d) Empoderamiento

Este plantea que para la ejecución de actividades se necesita ciertas restricciones y límites en el comportamiento interpersonal y grupal que aseguren la eficiencia y la eficacia, las cuales deben mantenerse en un mínimo indispensable, para que las personas puedan desarrollar naturalmente sus habilidades y ejercer la libertad de convertirse en elementos fundamentales.

e) Balanced scorecard

Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo, centrando la atención en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta manera obliga a supervisar todas las operaciones de hoy al afectar el desarrollo del mañana.

f) Prospectiva

Es la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas. Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. Se diferencia de la previsión ya que ésta pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables y determinadas con frecuencia en forma irreversible.

3.14 Sistema de administración financiera del sector público

Según la Gaceta Artículo 4, la administración financiera del Sector Público comprende los subsistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad, así como los

mecanismos y elementos del sistema de control interno incorporados en los mismos. El sistema de administración financiera del Sector Público funcionara en forma articulada con los sistemas y/o subsistemas de Inversión Pública. Contratación Administrativa y administración de Recursos Humanos, así como con todo otro sistema horizontal de administración que incida en la gestión financiera de las entidades públicas. Todo ello con el fin de lograr la integración sistémica de la gestión de las finanzas públicas.

3.15 Presupuesto

Según Makón (2000), desde un punto de vista sistémico, se puede definir al presupuesto como un sistema integrado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos utilizados en las diversas etapas del proceso presupuestario por los organismos públicos, sin desmedro de las particularidades de cada uno de ellos; requiere para su funcionamiento de niveles organizativos de decisión política, unidades técnico-normativas centrales y unidades periféricas responsables de su operatividad.

Según Sefin, (disponible en www.sefin.gob.hn), lo define como un proceso integrado de formulación, ejecución y evaluación de acciones realizadas por un organismo en procura del logro de metas vinculadas tanto con las políticas de gobierno como con los recursos financieros. Aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el presupuesto tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

3.15.1 Presupuesto general de la república

Según Sefin, (disponible en www.sefin.gob.hn), el Presupuesto General de la República normalmente es considerado como un instrumento de desarrollo, pero en la práctica este presupuesto hasta la fecha ha sido una herramienta política de gasto público, la que puede

convertirse en una herramienta de desarrollo siempre y cuando forme parte integral de un adecuado proceso de planificación, basado en un Plan de Nación.

Es un instrumento de planificación anual, mediante el cual el gobierno establece cuánto, cómo, en qué y quién gastará los ingresos públicos. El Presupuesto incluye el presupuesto de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como el que corresponde a las Instituciones Descentralizadas (Institutos Autónomos, de Seguridad Social, Universidades, Empresas Públicas, e Instituciones Financieras del Estado). El presupuesto es la expresión monetaria o en dinero del Plan Operativo Anual (POA) que contiene metas y acciones orientadas a resultados de desarrollo según planteados en la Visión de País-Plan de Nación (<http://www.sefin.gob.hn>).

3.15.2 Instrumentos legales que regulan el proceso presupuestario del sector público

Según Sefin, (disponible en www.sefin.gob.hn) los instrumentos son:

- Constitución de la República. Artículos 260 – 271 y del 361 – 372
- Ley Orgánica del Presupuesto (LOP). Decreto Legislativo No. 83–2004, Publicado en la Gaceta No. 30421 del 21 de Junio de 2004.
- Reglamento de Ejecución General de la Ley Orgánica del Presupuesto. Publicado en la Gaceta No. 30713 del 03 de junio de 2005
- Ley General de la Administración Pública. Decreto No. 146-86 (Reformada mediante Decretos 218-96 del 30/12/1996 y 6-98 de 1998)
- Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencias del Poder Ejecutivo. Decreto Ejecutivo No. PCM-008-97
- Ley de Contratación del Estado,
- Ley de Equidad Tributaria.

3.15.3 Etapas del proceso presupuestario general

Según la Gaceta, en su Artículo 9, las etapas son:

Base del subsistema de presupuesto: Es que establece los principios y normas y procedimientos que regirán el proceso presupuestario del sector público. Y este integra con las siguientes etapas:

- La Formulación
- La Presentación y Aprobación
- La Coordinación de la Ejecución:
- El Seguimiento, Evaluación y Liquidación:

Plan Nacional de desarrollo: Es el instrumento formulado por el Presidente de la Republica, discutido en el Concejo de Ministros y aprobado por el congreso Nacional donde se reflejan los objetivos estratégicos de acción para la administración general del Sector Publico durante un periodo mínimo de cinco (5) años.

Programa financiero de mediano plazo y presupuesto plurianual: Son los instrumentos que en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y para un periodo mínimo de tres (3) años, actualizables anualmente, proyectan tanto las variables macroeconómicas reales como correspondientes flujos financieros de tal forma que se puedan compatibilizar los balances básicos: fiscal, de pagos monetarios y, en el caso del Presupuesto Plurianual, articular dichas proyecciones con las estimaciones de ingresos y egresos de cada una de las entidades que conforman el Sector Publico.

Marco macroeconómico: Es el conjunto de estimaciones que en forma integrada, sustentan las Proyecciones del Plan Financiero de mediano plazo para el año específico objeto de presupuestación y que sirve para fijar directrices y límites al ejercicio de expresar presupuesto plurianual de los presupuestos de las entidades del Sector Publico.

Plan operativo anual: Es la expresión, para un ejercicio fiscal, de la planificación estratégica de las entidades públicas, concordantes con el Plan Nacional de Desarrollo, con objetivos específicos a alcanzar y actividades y proyectos a ejecutar en relación con metas y resultados, incluyendo la estimación de recursos requeridos, todo ello compatible con las directrices y orientaciones emanadas del marco macroeconómico y de las políticas gubernamentales.

Presupuesto anual: Es la expresión del plan operativo anual en términos de ingreso, gastos y financiamiento bajo una metodología presupuestaria que facilita el análisis, la discusión, la aprobación y el conocimiento público de la gestión financiera de las entidades del estado.

3.15.4 El ciclo presupuestario

Según Seplan (disponible en www.seplan.gob.hn), son los siguientes:

Política presupuestaria previa: Esta etapa implica resolver una serie de problemas y fijar las pautas que guiarán la formulación. Esto significa tomar decisiones acerca de: i) nivel y monto del presupuesto; ii) determinación de prioridades; iii) criterios generales y específicos a seguir en las demás etapas (p.e. cronogramas, clasificadores, indicadores, etc.); y iv) forma de financiamiento.

Aprobación y sanción: Esta fase del ciclo corresponde a aquella parte del proceso desde que el Poder Ejecutivo aprueba el proyecto y lo remite al Poder Legislativo acompañado del respectivo mensaje hasta que éste es sancionado por el segundo y promulgado y publicado por el primero de los poderes. Este acto administrativo legal habilita los créditos a montos presupuestarios a ser ejecutados por cada unidad de gobierno.

Formulación: Etapa del proceso presupuestario que consiste en la interpretación de la información proveniente de la planeación y la programación para traducirse al Presupuesto de Egresos, mediante la aplicación de una serie de normas, lineamientos, procesos y

cronogramas. Comprende todas aquellas actividades desarrolladas a fin de elaborar el documento o proyecto de ley de presupuesto. Es el resultado de un proceso de doble vía: desde los estamentos superiores se bajan las pautas para confeccionar el documento y desde la base de las unidades operativas fluyen hacia arriba los requerimientos de fondos para la realización de las funciones a cumplir y de las obras y bienes a adquirir. Ambas corrientes suelen no ser coincidentes por lo que los responsables de la conducción deberán acercar las posiciones mediante instancias de negociación.

Ejecución: Consiste en concretar las acciones previstas efectuando los gastos necesarios para el logro de los objetivos. O bien, hacer uso de las autorizaciones acordadas. Esta etapa es distinta en un enfoque tradicional y en uno que incorpore la programación presupuestaria y la gestión por resultados.

Registro y control: Implica abrir los créditos presupuestarios, registrar su empleo y controlar su legalidad. Generalmente interviene un organismo contable y la tesorería

Liquidación o cierre del ejercicio: Las operaciones realizadas deben ser registradas y consolidadas de acuerdo a los períodos fijados en la normativa y reportadas al cierre del ejercicio fiscal, el que puede o no, coincidir con el año calendario. Al ser registradas en orden cronológico las operaciones realizadas hacia el final del ejercicio suelen caer fuera del período previsto por lo cual se utilizan cuentas de cierre que permiten asignar las mismas al período al cual corresponden. El propósito de las cuentas de cierre es permitir la auditoría ex post e informar al público el resultado final de las cuentas públicas.

Rendición de cuentas, seguimiento y evaluación: Puede ser sólo de carácter legal o también incluir el cumplimiento de metas previstas. Puede realizarse durante la ejecución o solamente con posteridad a la misma.

3.15.5 Presupuesto de la Universidad Nacional de Agricultura

Es un instrumento por medio del cual se rigen todas las ejecuciones comprendidas en año fiscal de la Institución. La estimación de los egresos e ingresos. El componente de egresos tiene por base las necesidades planteadas en el plan operativo anual; el de los ingresos está constituido por la transferencia presupuestaria de la Universidad Nacional de Agricultura, venta de servicios, las donaciones, y proyectos de autogestión.

3.15.6 Plan Operativo Anual Universidad Nacional de Agricultura

El Plan Operativo Anual (POA), es una herramienta para formular y ejecutar el presupuesto para generar los productos y servicios que en procesos de transformación por cada Unidad Ejecutora, permitan mejorar los servicios de educación brindados por esta universidad y las investigaciones y trabajos de campo que se realizan y de esta forma se entregan al ciudadano hondureño los programas y proyectos definidos en el POA, de la Universidad Nacional de Agricultura (<http://www.sefin.gob.hn>).

3.15.7 Características del presupuesto Universidad Nacional de Agricultura

Según Sefin (<http://www.sefin.gob.hn>), una de las características del presupuesto de la Universidad Nacional de Agricultura es que está constituido por una unidad ejecutora que es la Rectoría, y está a su vez, conformada por siete actividades, las cuales son: Formación superior en el área agrícola, Gestión y administración de recursos, Programa de becas, Docencia sistema internado y externado, Investigación agrícola, Vinculación y Mejoramiento Genético.

Cuenta con categoría programática, presupuesto de egresos por fuente financiamiento y organismo financiador, presupuesto de egresos por grupo, objeto detallado y fuente de financiamiento estructuras, Objetivos y Resultados de Gestión Detallado, resultados de

producción por institución y programas, detalle de gastos por objetos a nivel de actividades obra.

3.16 Órganos de gobierno de la Universidad Nacional de Agricultura

Según el Estatuto de la Universidad Nacional de Agricultura aprobado mediante Acuerdo 1058-153-2002, en el Título II, Capítulo I, describe los dos órganos de gobierno, el primero está conformado por Consejo Directivo Universitario que es el órgano máximo de gobierno y el segundo por la Rectoría que la conforman el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Administrativo y la Secretaría General. A la par del Consejo Directivo Universitario está el Consejo Asesor Universitario. El Consejo Directivo está conformado por un representante de los siete departamentos académicos de la Universidad que son: Estudios Generales, Manejo de Recursos Naturales y Ambiente, Ingeniería Agrícola, Economía Agrícola, Producción Vegetal, Producción Animal, Investigación y Extensión Agrícola; un representante estudiantil por cada carrera; un representante de la Asociación de Graduados de la Universidad, un representante de los docentes; un representante de cada centro regional cuando sean creados; un representante del Consejo Asesor y el Auditor Interno; estos dos últimos con voz pero sin voto.

3.17 Departamentos Académicos de la Universidad Nacional de Agricultura

Estudios Generales

El Departamento Académico de Estudios Generales es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Agricultura, ejecutora de actividades de docencia, investigación y extensión vinculadas con la educación agrícola superior y el fomento de la cultura. (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/estudios-generales>).

Producción Vegetal

El Departamento Académico de Producción Vegetal tiene bajo su responsabilidad la formación de estudiantes mediante la impartición de asignaturas y módulos de campo. El cuerpo de docentes que conforman el Departamento, está formado por un 79% con el grado de maestría y 14% con el grado de Doctorado. Además de la responsabilidad de carácter formativa, el Departamento también tiene la responsabilidad de producir alimento (hortalizas, granos básicos, cultivos industriales y frutales) para el consumo de la población estudiantil.

(<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/produccion-vegetal>)

Producción Animal

El Departamento Académico de Producción Animal es una dependencia de la Vicerrectoría Académica en donde se da respuesta a la formación integral de jóvenes estudiantes en la ciencia animal. En el desarrollo de las actividades se propicia un manejo sostenible de los recursos naturales, utilizando tecnologías apropiadas, buscando la autosuficiencia en la producción agrícola - pecuaria y fortaleciendo el reconocimiento de los valores humanos. En este Departamento se provee al estudiante un ambiente idóneo para conocer, aplicar y validar los conocimientos, que se le imparten en cada una de las asignaturas y laboratorios de Campo. Generándoles oportunidades prácticas para desarrollar e implementar ideas de negocios vinculados a la información contable y financiera de la ciencia animal (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/produccion-animal>).

Manejo de Recursos Naturales y Ambiente

En esta área se promueve un equilibrio entre el consumo y la regeneración de recursos naturales, la investigación y decodificación de conocimientos prácticos para utilizarlos en la capacitación de estudiantes de la universidad, productores y otros a quienes les interesa obtener su autonomía alimentaria e incrementar la utilidad de su actividad agroproductiva,

mejorar su calidad de vida y desarrollar su hábitat en armonía con el medio que le rodea (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/r-naturales-y-ambiente>).

Economía Agrícola

El Departamento Académico de Economía Agrícola fue creado en 1994, como parte de los cambios fundamentales definidos en la conversión del Plan de Estudios de Agronomía a Ingeniería Agronómica, cumpliendo con el objetivo de insertar a la Escuela Nacional de Agricultura en el sistema de Educación Superior de Honduras. Uno de los objetivos principales del departamento es ofrecer las asignaturas de Formulación y Evaluación de Proyectos, Administración de Empresas Agropecuarias, Economía Agrícola, Informática, Contabilidad y Crédito Agrícola, Macroeconomía y Proyectos Productivos. Dichas asignaturas proporcionan a los estudiantes conocimientos básicos sobre la teoría económica y la administración agropecuaria (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/economia-agricola>).

Investigación y Extensión Agrícola

Como una de las misiones y funciones más importantes de las universidades, se establece el ser la luz del conocimiento en las sociedades, y parte de esa responsabilidad radica en la generación de información basada en la investigación científica, la cual debe proveer respuestas efectivas a problemas que afectan de una u otra manera a la población, considerando además, que esa información debe estar disponible para quien la necesite. En la Universidad Nacional de Agricultura, una gran parte de esta responsabilidad recae sobre el Departamento Académico de Investigación y Extensión Agrícola. Actualmente, este departamento académico cuenta con una estructura que responde a las demandas que exige el crecimiento de la institución, logrando contar con un equipo multidisciplinario que se integra para llevar a cabo las labores de investigación y extensión que generen conocimiento y vinculen la Universidad con la sociedad.

(<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/investigacion-y-extension>)

Ingeniería Agrícola

El Departamento Académico de Ingeniería Agrícola es una dependencia de la Vicerrectoría Académica, cuya responsabilidad es brindar a los estudiantes conocimientos teóricos prácticos en las áreas de Mecanización Agrícola, Topografía, Hidráulica y Riegos, Diseño y Construcciones, Taller de Granja y Tecnología Apropriada. Este departamento también tiene bajo su cargo las áreas de servicios y mantenimiento de la Universidad, como ser Fontanería, Carpintería, Taller de Mecánica Automotriz y Equipo Agrícola, Electricidad, Transporte, Preparación de Terrenos para Siembra, Monitoreo de Aguas, Canales de Riego, Pintura y Estructuras Metálicas (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/ingenieria-agricola>).

3.18 Fuentes de la información

Según Castillo (2012), se denomina fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias:

3.18.1 Fuentes primarias

Según Castillo (2012), son datos que se obtiene específicamente para el estudio que se está realizando. Los métodos para recopilar la información son las entrevistas, sesiones de grupo, observación, por métodos de herramientas como la encuesta, entre otros de estos. Sin embargo se debe tener presente que una encuesta es un punto de partida para obtener un panorama de la conducta, hábitos de los posibles consumidores

3.18.2 Fuentes secundarias

Son datos que ya existen y que han sido recopilados para propósitos distintos a los de la investigación que se realiza. Sus principales ventajas: son rápidos y fáciles de obtener, su

costo de recopilación es bajo y ayudan a definir mejor un problema. A pesar de sus ventajas se debe procurar que esta información sea actual, confiable, exacta y aplicable a la investigación (Geilfus, 1997)

3.19 Encuesta

De acuerdo con García (1993), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.20 Estudio de campo

La investigación de campo es el trabajo metódico realizado para acopiar o recoger material directo de la información en el lugar mismo donde se presenta el fenómeno que quiere estudiarse o donde se realizan aquellos aspectos que van a sujetarse a estudio (scribd).

3.21 Estudio Transversales

Investigación que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores (slideshare)

3.22 Estudio descriptivo

Según Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2004), estudio “Descriptivo” el cual permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características. Los estudios

descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

IV. METODOLOGÍA

4.1 Descripción del lugar de la investigación

Este 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 del centro de la ciudad de Catacamas; la Universidad cuenta con siete departamentos académicos, laborando en ella un total de 603 empleados, de los cuales 150 pertenecen al personal docente, 114 personal administrativo y 339 personal de apoyo administrativo.



Figura 1. Ubicación del sitio de la investigación

4.2 Materiales y Equipo

En la investigación se utilizó materiales de oficina como ser: lápices, papel bond, libreta, computadora, fotocopidora, impresora, modem, cámara, memoria, portátil, encuestas.

4.3 Periodo en que se realizará la investigación

El trabajo de investigación se desarrolló, desde el mes de agosto hasta del mes de diciembre del año 2013.

4.4 Tipo de investigación

El estudio se fundamentó en una investigación de campo, de tipo transaccional ya que los datos se recolectaron de manera directa de la realidad en su ambiente natural. Que permitió recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único buscando especificar elementos, características y rasgos importantes en la administración de la Universidad Nacional de Agricultura.

4.5 Población en estudio

En este estudio la población es finita, conformada por los Jefes, Secretarios y Docentes, de cada departamento académico de la Universidad Nacional de Agricultura, como los actores centrales de la investigación.

4.6 Método de recolección de datos

Para realizar el diagnóstico de la situación Administrativa actual de la Universidad Nacional de Agricultura se diseñó una encuesta estructurada que contiene 109 preguntas

basadas en las cuatro variables de estudio que son: Docencia, Producción, Investigación y Extensión. Orientada a determinar información específica de los procedimientos aplicados en la función administrativa de la UNA (Anexo 4).

Cuadro 1. Indicadores de evaluación

Nº	Procedimientos Administrativos	Indicadores
	<i>Docencia</i>	
<i>1</i>	<i>Planeación</i>	<i>13</i>
<i>2</i>	<i>Organización</i>	<i>09</i>
<i>3</i>	<i>Integración</i>	<i>05</i>
<i>4</i>	<i>Dirección</i>	<i>03</i>
<i>5</i>	<i>Control</i>	<i>05</i>
	<i>Producción</i>	
<i>1</i>	<i>Planeación</i>	<i>08</i>
<i>2</i>	<i>Organización</i>	<i>07</i>
<i>3</i>	<i>Integración</i>	<i>05</i>
<i>4</i>	<i>Dirección</i>	<i>08</i>
<i>5</i>	<i>Control</i>	<i>06</i>
	<i>Investigación</i>	
<i>1</i>	<i>Planeación</i>	<i>08</i>
<i>2</i>	<i>Organización</i>	<i>09</i>
<i>3</i>	<i>Integración</i>	<i>04</i>
<i>4</i>	<i>Dirección</i>	<i>03</i>
<i>5</i>	<i>Control</i>	<i>02</i>
	<i>Extensión</i>	
<i>1</i>	<i>Planeación</i>	<i>04</i>
<i>2</i>	<i>Organización</i>	<i>03</i>
<i>4</i>	<i>Dirección</i>	<i>03</i>
<i>5</i>	<i>Control</i>	<i>04</i>
	<i>Total de variables</i>	<i>04</i>
	<i>Total de Indicadores</i>	<i>109</i>

4.6.1 Desarrollo de la metodología

La herramienta que se utilizó en la investigación fue la encuesta, en esta investigación presentan 109 ítems, para que los Jefes, Secretario, Docentes de los Departamentos de su percepción sobre los procedimientos Administrativos: a) Planeación; b) Organización; c)

Integración; d) Dirección; c) Control. Dichos ítems se agruparon en 4 variables, docencia, producción, investigación y extensión, estos a la vez se dividieron en 4 áreas y 109 indicadores de evaluación (Cuadro 1).

4.6.2 Tipo de información requerida para la investigación

Las variables evaluadas son la Docencia, Producción, Investigación y Extensión, Sistema Administrativo, los cuales se desarrollaron de manera participativa con los actores involucrados.

4.6.3 Variables evaluadas

- **Variables independientes:**
 - Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

- **Variables dependientes:**
 - Docencia, producción, investigación y extensión.

4.7 Tamaño de la muestra

Este estudio se realizó con los Jefes, Secretario y Docentes de los distintos departamentos académicos con los que cuenta la Universidad Nacional de Agricultura, que son 150 empleados (RR.HH-UNA ,2013).

4.8 Tabulación y análisis de la información

Luego de haber recolectado la información necesaria para desarrollar el trabajo por medio de la aplicación de las encuestas, los datos que se obtuvieron fueron tabulados y luego se

realizó el respectivo análisis de estos utilizando el programa de Excel y el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versión 18 para Windows. El análisis de los resultados se realizó en el transcurso del trabajo cuando se aplicaron las encuestas y de acuerdo con los datos obtenidos se realizó las respectivas conclusiones, recomendaciones y resultados de esta investigación.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Docencia

De acuerdo con las normas académicas de la Universidad (2006), La estrategia educativa de la Universidad Nacional de Agricultura comprende una diversidad de actividades relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante las cuales a nivel de aula y laboratorio se enseña a los educandos, los conocimientos básicos de las disciplinas sociales, culturales y económicas ligadas al desarrollo de la familia.

5.1.2 Planificación

La planeación en este estudio, comprende elementos asociados a la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo y la administración estratégica. En consecuencia, las interrogantes planteadas corresponden a las posibilidades para elaborar, ejecutar y evaluar planes, tomar decisiones, adopciones y administración estratégica en base a sus objetivos institucionales. En este aspecto, las encuestas aplicadas proyectaron la siguiente información:

Al preguntarles a los jefes y secretarios de los departamentos académicos, cuenta la Institución con indicadores metas que puedan ser utilizados en la planeación y el desempeño de la actividad docente, según los resultados obtenidos el **5.7%** manifestó que no cuenta con indicadores, seguidamente el **4.6%** respondieron si cuentan con los indicadores y el **87.7%** no aplicó a los docentes (Figura 2)

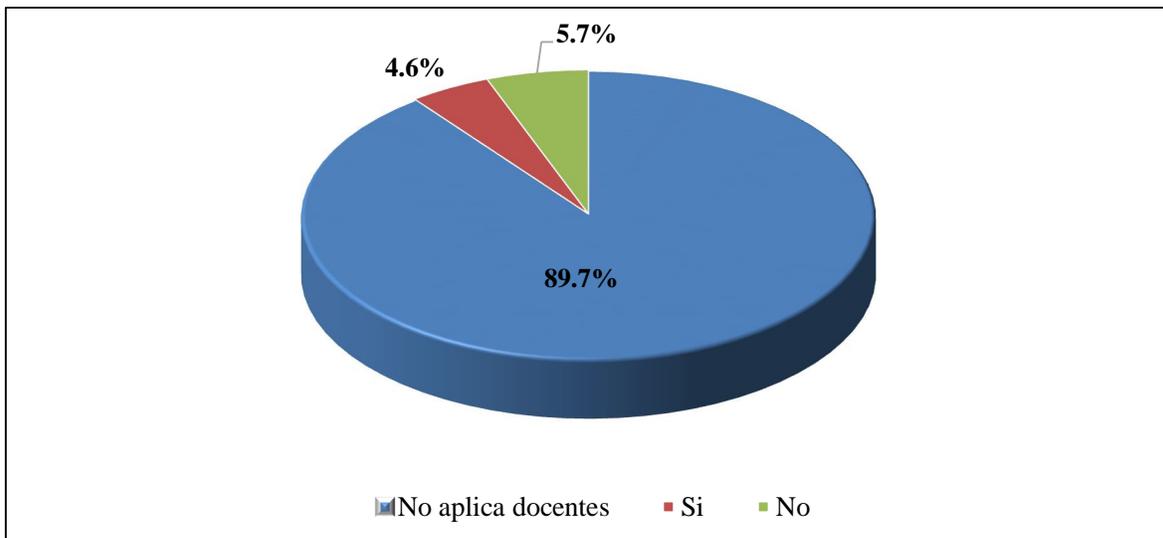


Figura 2. Cuenta la Institución con indicadores metas utilizadas en la planeación y el desempeño docente.

Según el **54.0%** exteriorizaron que en su departamento no cuentan con indicadores meta en la planeación en actividad docente, mientras que un **42.5%** aplican la planeación de manera personal el **2.3%** no respondió y el **1.10%** desconoce de planeación en docencia. (Figura 3).

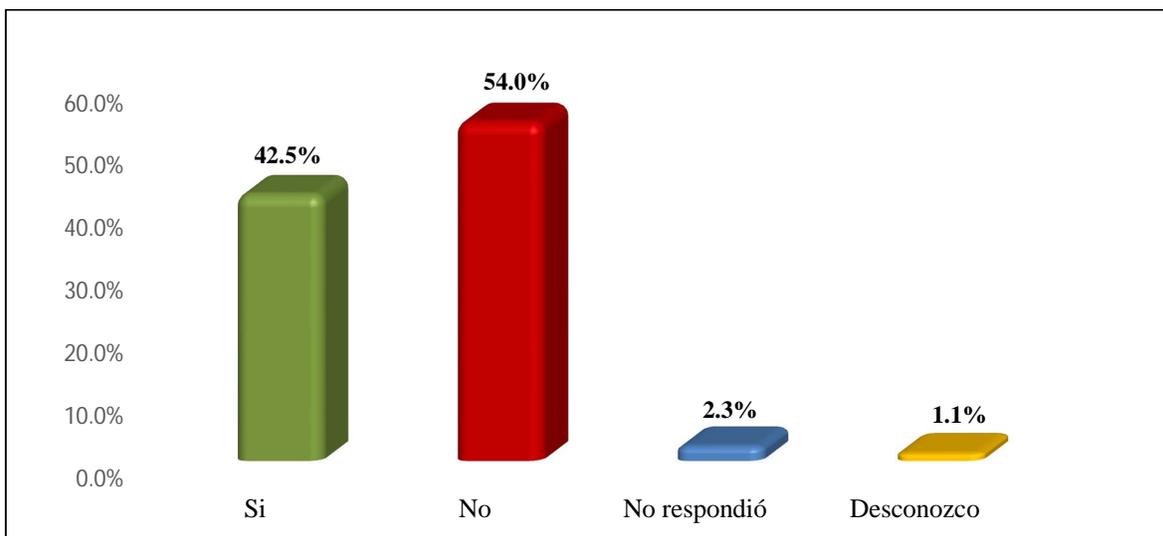


Figura 3. Utilizan algunos indicadores de docencias al momento de planificar que permita evaluar el desempeño en esta actividad.

De acuerdo a las encuestas se les pregunto a los jefes, secretarios y docentes si en la Universidad y en los departamentos cuentan con plan estratégico en el que se resuelvan las acciones a mediano y largo plazo en docencia. Según la tendencia del **59.8%** y el **72.4%** respondieron que tanto la Universidad como los departamentos no cuentan con planes estratégicos, seguido del **35.6 %** y el **25.3%** a los cuales contestaron que sí cuentan, el **3.4%** y el **2.3%** no respondió, y una minoría del **1.1%** desconocen (Figura 4).

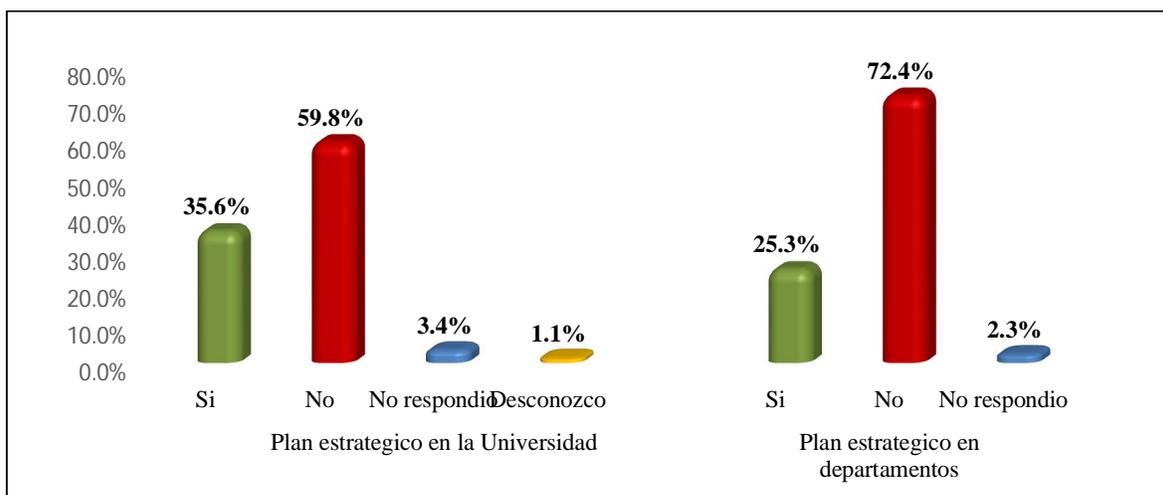


Figura 4. Plan estratégico en la Universidad y los departamentos a mediano y largo plazo en docencia.

Al consultarles sobre quien recae la responsabilidad de la planificación de los departamentos de los cual un **46.0%** manifestaron que obedece a consejo de departamentos por cual se vuelve más participativo, **32.2%** jefe de departamento y secretario en el cual los docentes del departamento son excluido, **16.1%** no respondieron, **4.6%** manifestaron que a ninguno de los dos mencionados anteriormente y el **1.1%** no hay planificación (Figura 5).

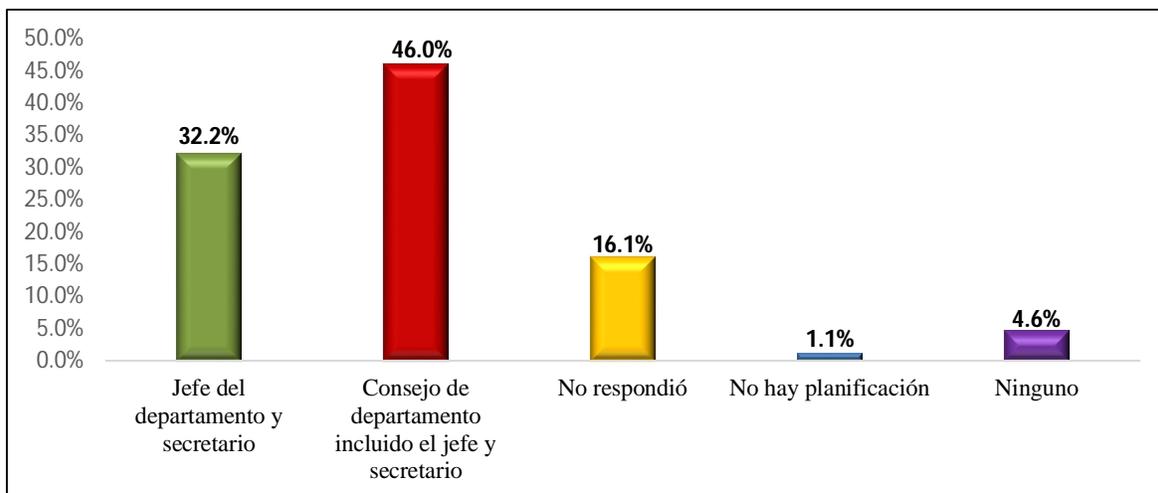


Figura 5. Actores principales de la planificación a nivel de departamento Académico.

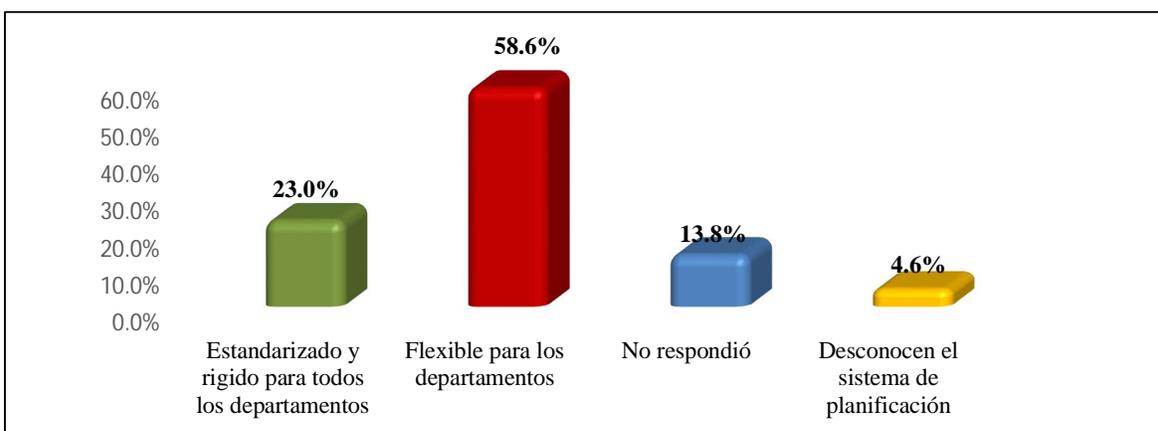


Figura 6. Flexibilidad del sistema.

Para el **58.6%** de los encuestados manifestaron que el sistema de planificación de la Universidad para la actividad docente es flexible para los departamentos por que les permite libertad de cátedra, el **23.0%** exteriorizaron que es estandarizado y rígido para los departamentos, **13.8%** no respondió y el **4.06%** desconocen el sistema de planificación (Figura 6).

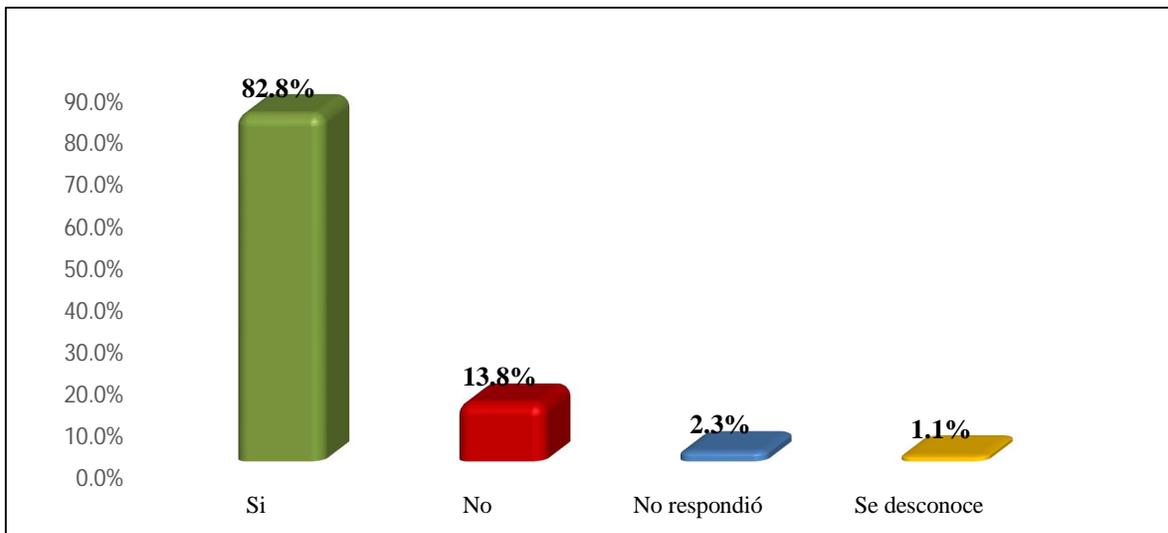


Figura 7. Unidad de planificación de la Universidad Nacional de Agricultura.

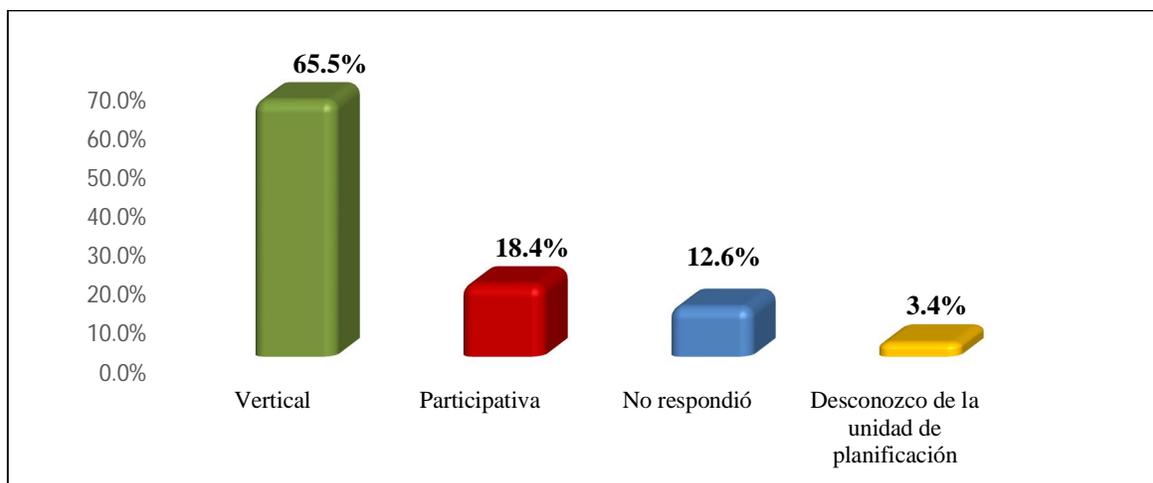


Figura 8. Característica de la unidad de planificación.

Al consultar en la encuesta si la Universidad cuenta con una unidad de planificación el **65.5%** respondieron sí, el **13.8%** manifestó que no y el **1.1%** le desconoce, también se les consulto cual son las características que predominan en la unidad de planificación, a lo cual respondieron que el **65.5%** es de forma vertical, **18.4%** participativa, **12.6%** no respondió y el **3.4%** desconocen de la unidad de planificación (Figura 7, 8).

5.1.2 Organización

La dimensión concerniente a la organización, implica elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, la comunicación interna y externa, que debe contar la Universidad.

Como se muestra un **57.5%** señala que la estructura orgánica de la Universidad ya no se ajusta a las diferentes necesidades de la institución debido al crecimiento, mientras el **40.2%** indico que sí, y el **2.3%** no respondió (Figura 9).

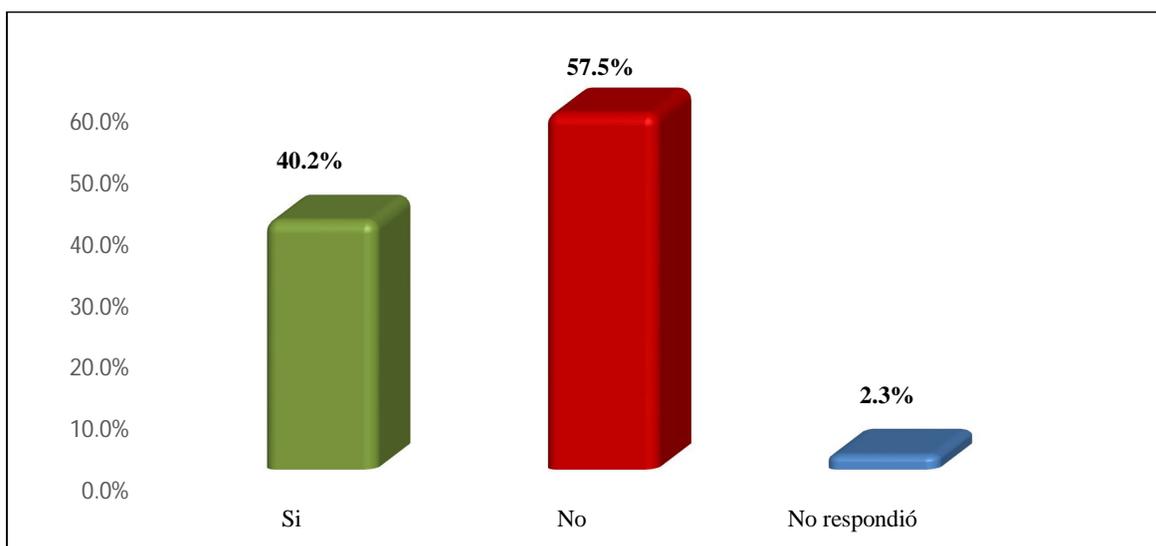


Figura 9. Estructura orgánica de la Universidad.

Se le preguntó cuál es la base de la estructura en la Universidad respondiendo con un **95.4%** la División por departamento, el **1.1%** división por actividades, **1.1%** división por funciones y el **1.1%** división por facultades, se les pregunto según su criterio cual debe ser la base de la estructura orgánica respondiendo con un **59.8%** por facultades ya que indican que así cada decano se preocuparía por una mejor gestión y desarrollo académico, el **36.8%** división por departamento un **1.1%** funciones administrativa y el **2.3%** no respondió (Figura 10, 11).

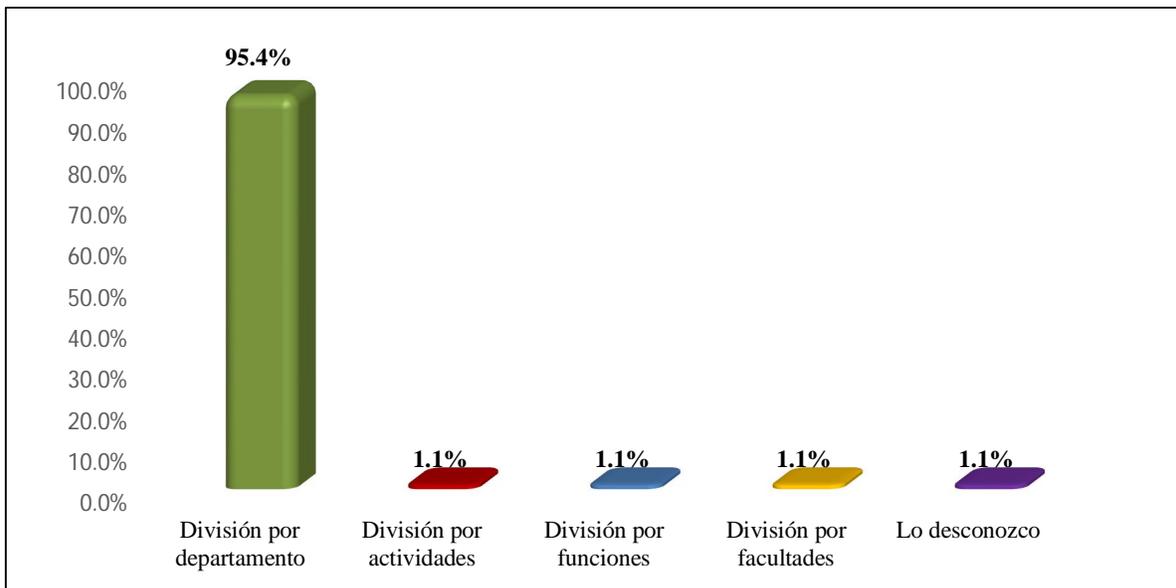


Figura 10. Base de la estructura orgánica de la Universidad.

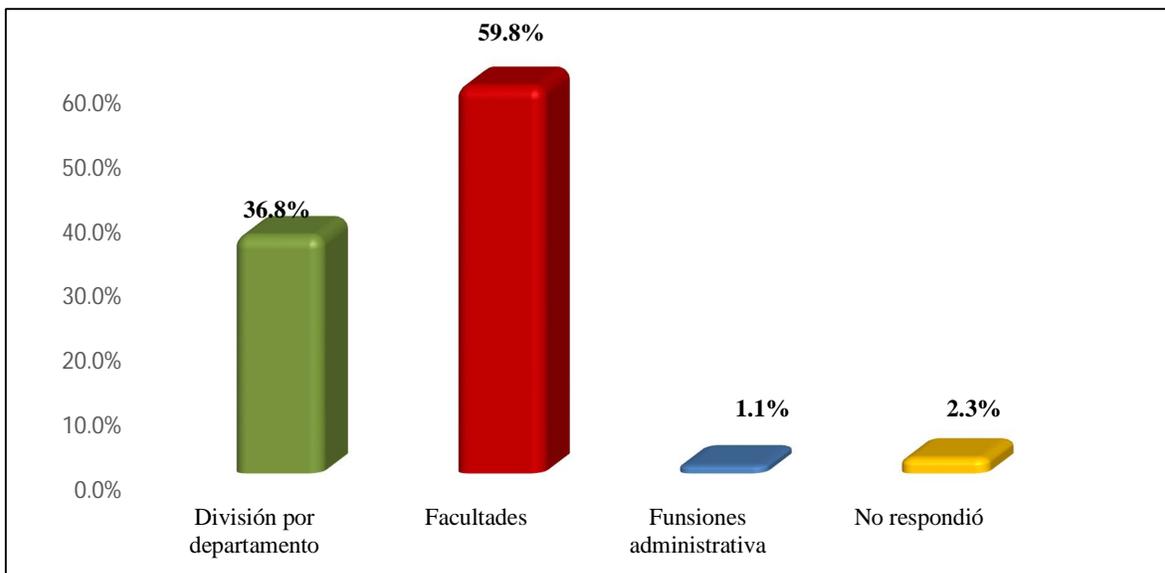


Figura 11. De acuerdo a su criterio la estructura orgánica de la Universidad.

Alrededor del **82.2 %** de los encuestados respondieron que la Universidad no cuenta con un manual de procedimientos actualizados por puesto, el **10.3%** su respuesta sí, un **4.6%** desconoce y el **2.3%** no respondió. También se les preguntó si el departamento en el que laboran poseen manuales de funciones actualizado a lo que respondieron con **73.6%** que no cuentan con manuales el **24.1%** si y el **2.3%** restante no respondió. Los manuales permiten identificar cargos, funciones y objetivos de cada cargo, para establecer las metas

que propone la organización y de esta manera evitar duplicidad de funciones (Figura 12, 13).

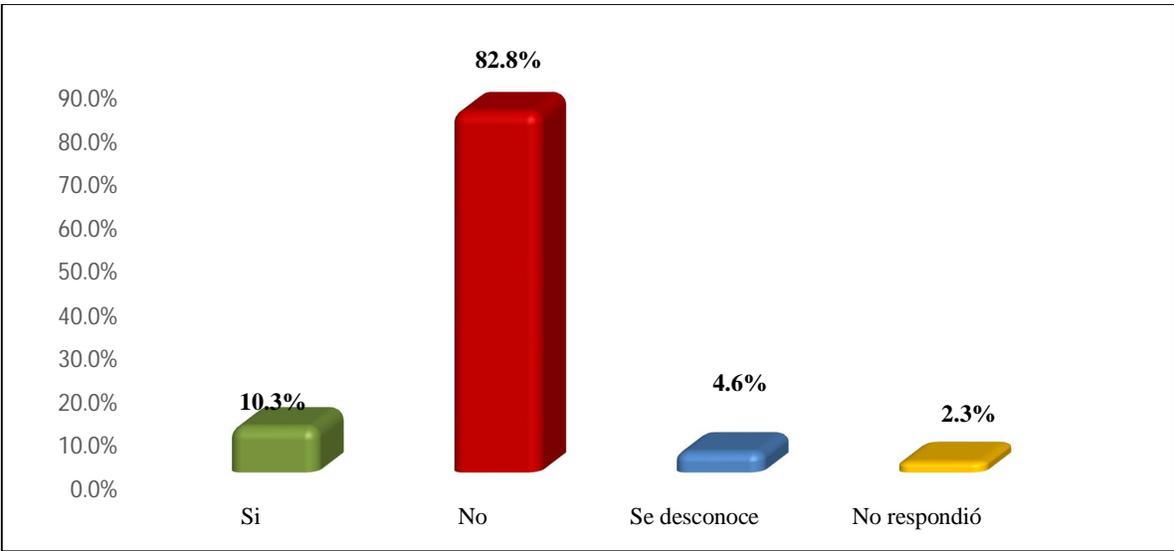


Figura 12. La Universidad cuenta con un manual de procedimiento por puesto.

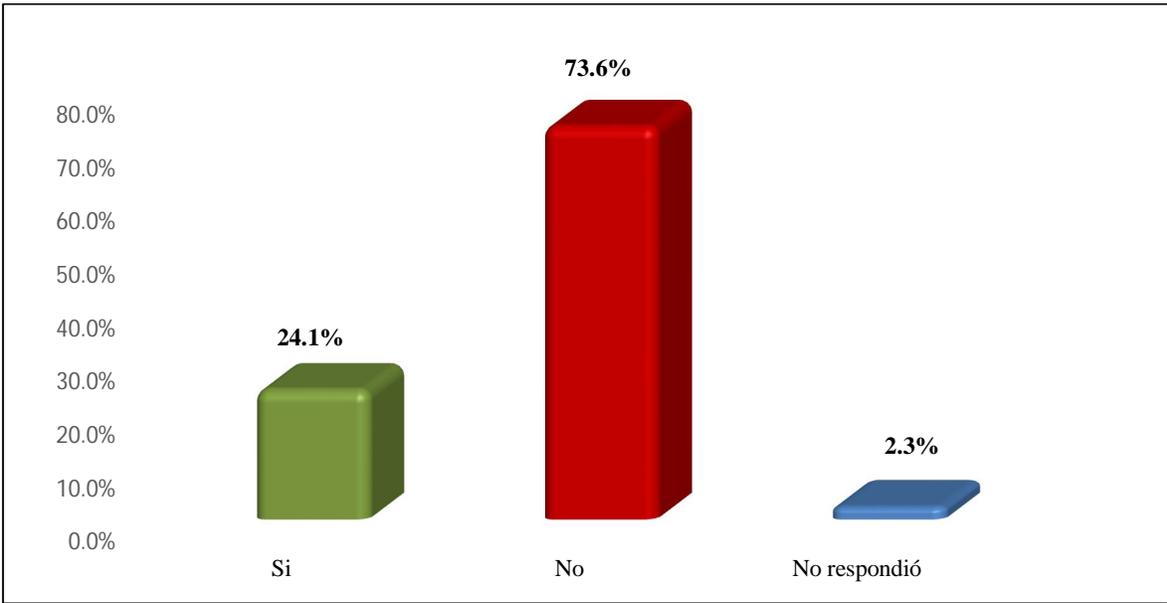


Figura 13. El departamento posee manual de funciones.

El **71.3%** exteriorizaron que el número de estudiantes no es adecuado para la metodología que emplean ya que los salones de clases y los laboratorios no cuentan con el espacio suficiente por jornada de clases, el **28.7%** respondieron con un si, como se denota la mayoría apunta a que se debe de organizar de acuerdo a los espacios con los que se cuenta.

En la amplitud de control determina cuanto debe monitorear estrechamente al administrador a su subordinado. Cuanto mayor sea la amplitud de control, mayor es el número de subordinados para cada administrador; cuanto menor sea la amplitud menor será el número de empleados (Figura 14).

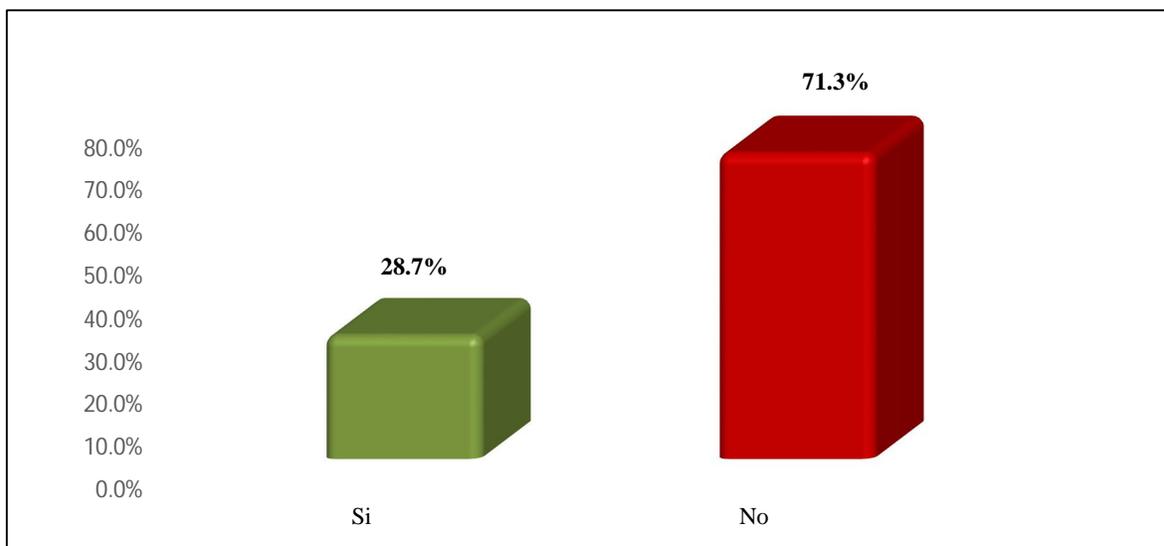


Figura 14. El número de estudiante es adecuado para la metodología.

5.1.3 Integración

Proceso para obtener e implementar los recursos necesarios para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos. Su importancia radica en que le permite a la organización, la integración constante de los recursos, necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

En cuanto a la opinión de los docentes en cada departamento a cerca del reclutamiento de personal el **50.6%** de las personas contestaron que a veces seleccionan personal calificado para cada una del área de la docencia, un **42.5%** respondió con siempre y la diferencia del **6.9%** manifestó que nunca la selección permite escoger entre los candidatos reclutados de la universidad y este permite mantener o aumentar la eficiencia y desempeño (Figura 15).

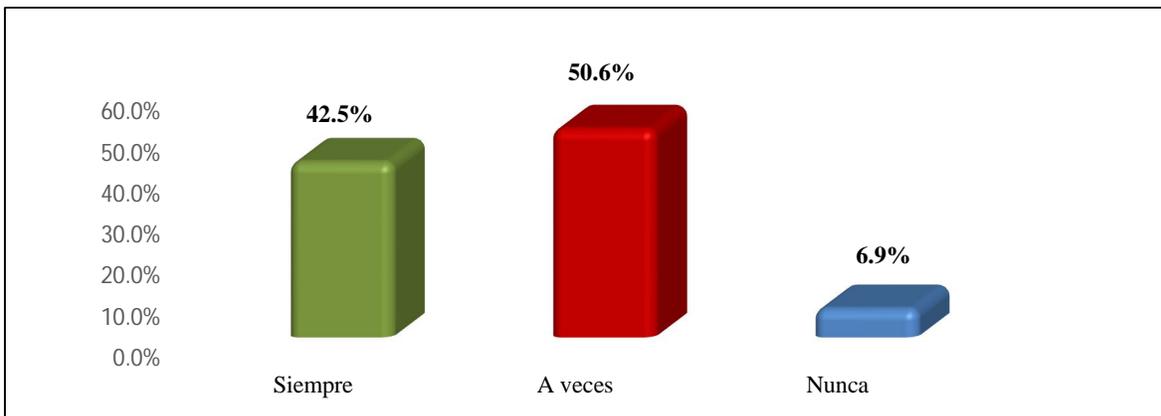


Figura 15. En su departamento seleccionan personal calificado.

Según el **59.8%** de las personas que se contratan en los diferentes departamento son orientados con su trabajo asignado, el restante **40.2%** señalaron que no, estos se debe a que no cuentan con la inducción a través del cual se influye el personal que ingresa a la Universidad (Figura 16).

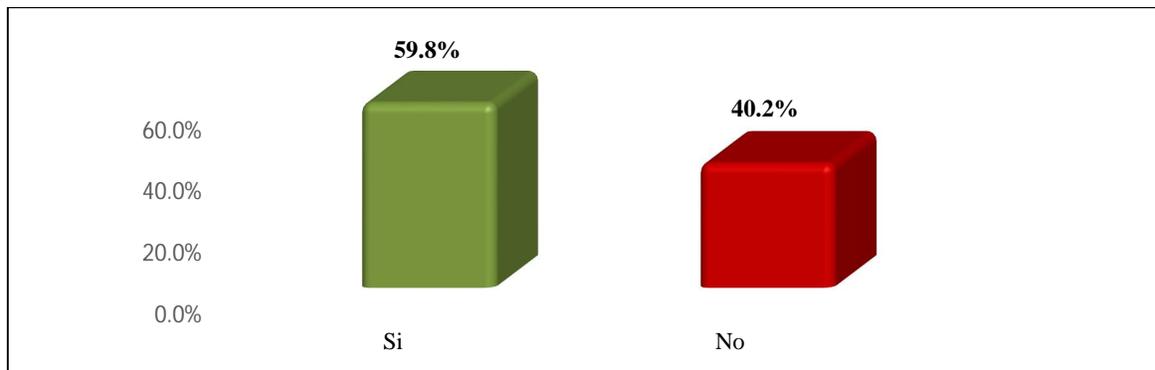


Figura 16. Opinión de los docentes acerca de aplicación de la inducción de personal.

Se les preguntó a los encuestados si en su departamento emplean algún mecanismo para dividir en trabajo en actividades, contestano que el **62.1%** si emplean mecanismo, un **34.5%** su respuesta fue negativa y el **3.4%** no respondió (Figura 17).

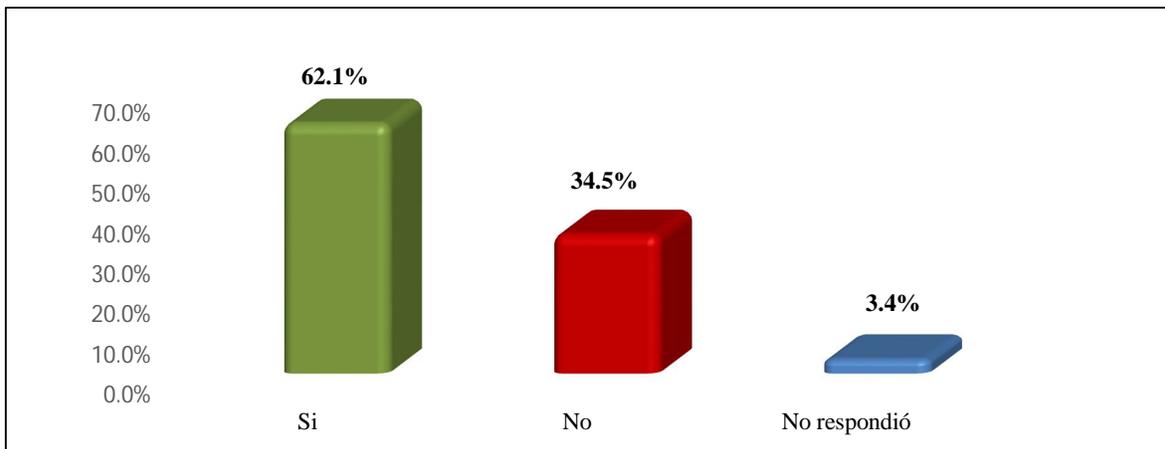


Figura 17. Emplean mecanismo para dividir el trabajo en actividades.

Con las actividades de capacitación se le preguntó a los encuestados con qué frecuencia realizan talleres o capacitaciones y prácticas para un mejor desempeño funciones el **46.0%** de los encuestados manifestaron que nunca reciben capacitaciones, **43.7%** a veces y el resto del **10.3%** siempre (Figura 18).

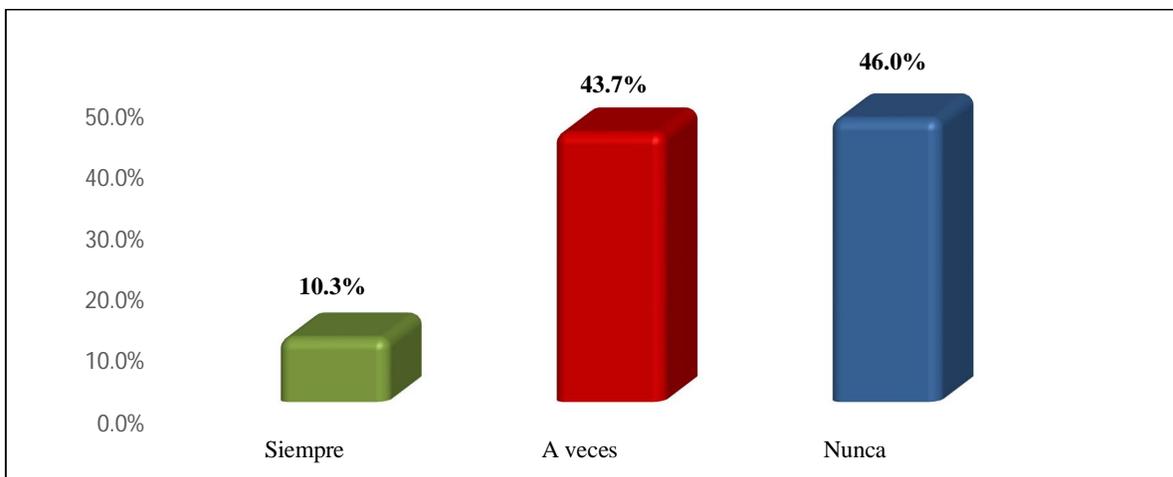


Figura 18. Desarrollan talleres o capacitaciones en su departamento.

5.1.4 Dirección

Toda dirección, involucra los indicadores referidos al comportamiento organizacional, los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo en la empresa. Se estudian, los factores que comprenden la conducta de los individuos dentro y fuera de la empresa, donde se forman

equipos, se motiva al personal y el manejo de liderazgo en función de los objetivos de organización.

En este sentido se le consultó acerca de los programas de motivación y capacitación existente en su departamento a lo cual un **80.5%** respondió no existe, un **16.1%** que sí y el resto del **3.4%** no respondió (Figura 19).

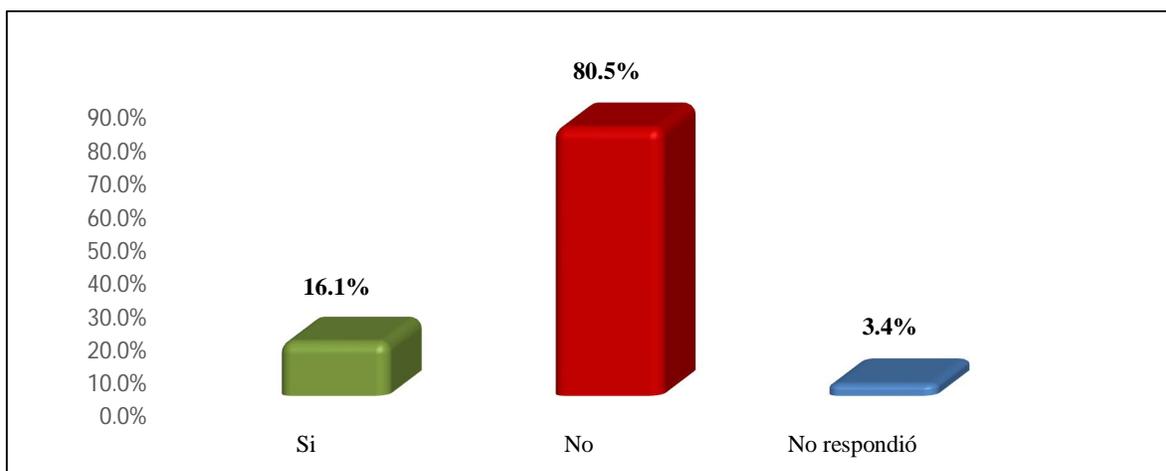


Figura 19. Poseen programas de motivación y capacitación en su departamento.

Es tomado en cuenta ante situaciones imprevistas, **46.0%** de los encuestados respondieron negativamente, el **44.8%** confirmaron que si y el **6.9%** indicó que a veces, y **2.3%** no respondió (Figura 20).

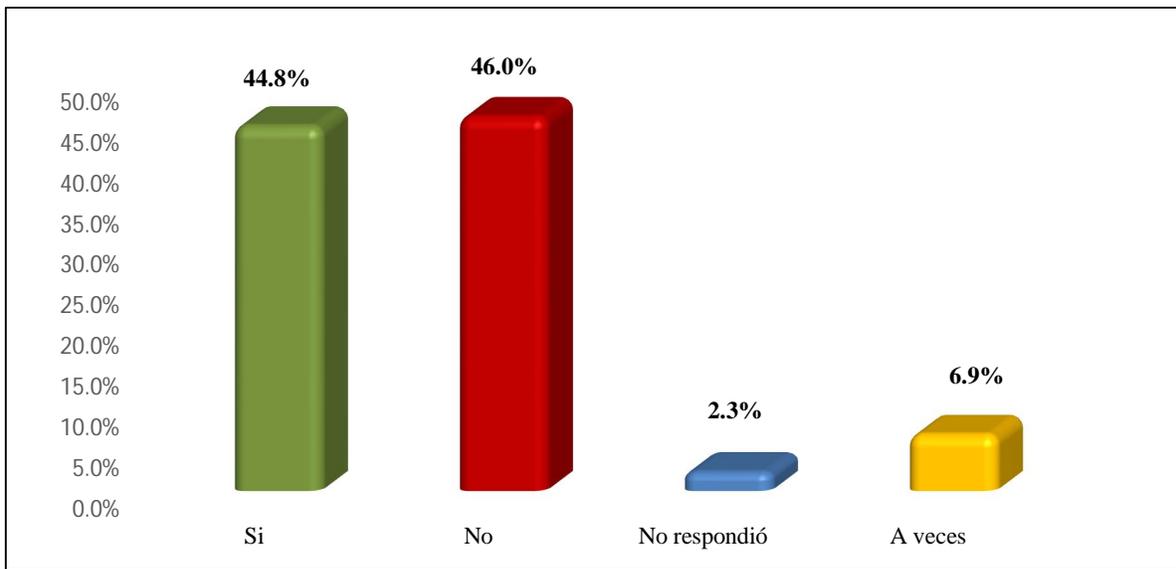


Figura 20. Es tomado en cuenta para la toma de decisiones.

A cerca de las actitudes hacia los cambios se les consultó los empleados de la Universidad tiene actitudes positiva hacia los cambios que se generen, el **65.5%** si mostraron aceptación a los cambios, **29.9%** a veces, **3.4%** no respondió y el **1.1%** nunca (Figura 21).

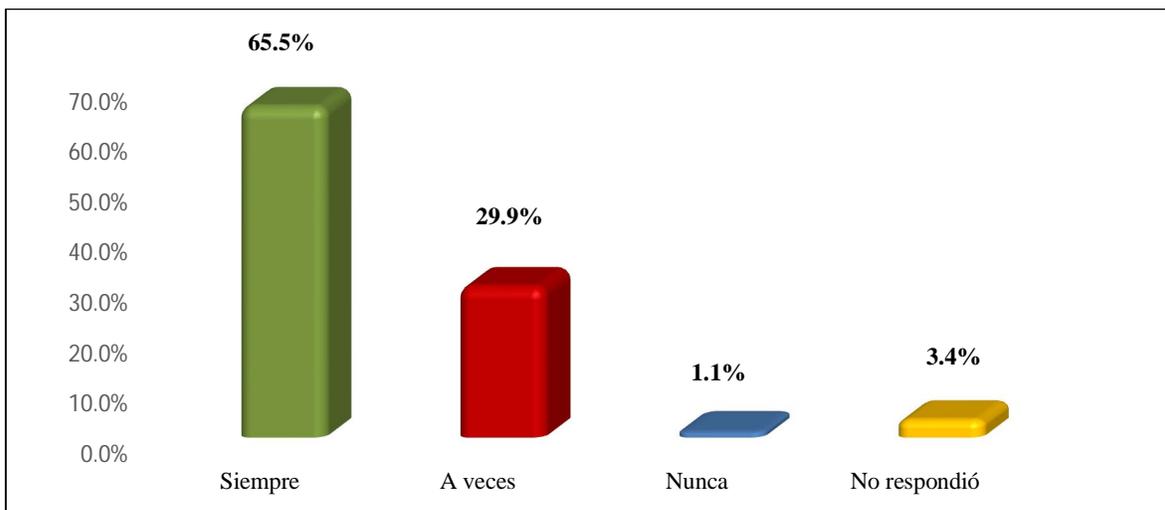


Figura 21. Actitud positiva hacia los cambios.

5.1.4 Control

El elemento control en la administración, implica muchos factores y actividades, evaluación de la comparación del desempeño real del personal con planificación, con los estándares o patrones establecidos hasta las medidas de control administrativo, utilizadas en los procesos cotidianos de la organización.

Se les consultó si posee algún tipo de control que permita evaluar el funcionamiento de la docencia, el **47.1%** manifestó que no posee ningún tipo de control, seguidamente el **46.0%** exteriorizaron que sí y el resto **6.9%** no respondió (Figura 22).

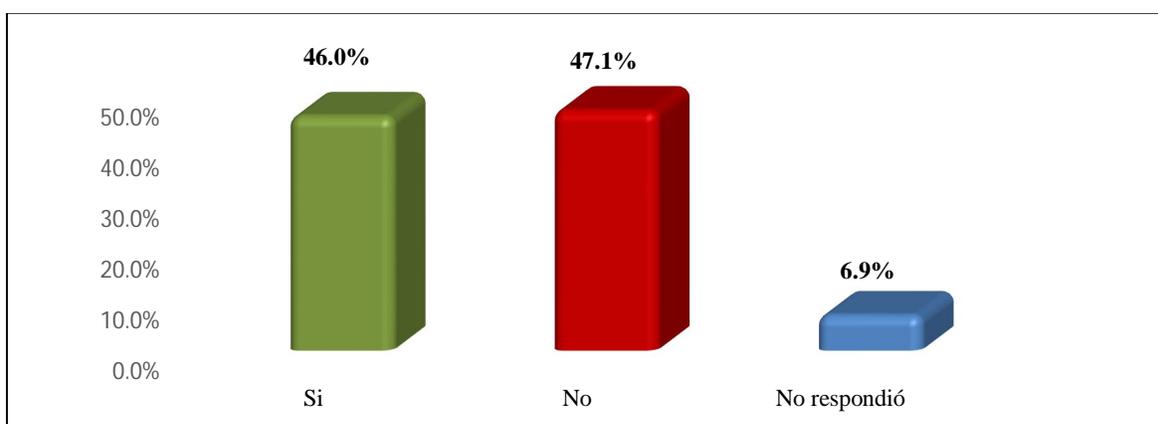


Figura 22. Tipo de control que permite evaluar el funcionamiento de la docencia.

Las estrategias de control es importante ya que constituyen el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, con base a la información externa, que llega del ambiente externo, y la información interna, que asciende internamente a través de los diversos niveles organizacionales.

Se emplean estrategias de control anticipado a los problemas que se puedan dar en el transcurso del desempeño, los que el **65.5%** no cuentan con estrategias, mientras que el **24.1%** señalaron que si cuentan con ellos, el resto que es de un **10.3%** no respondieron (Figura 23).

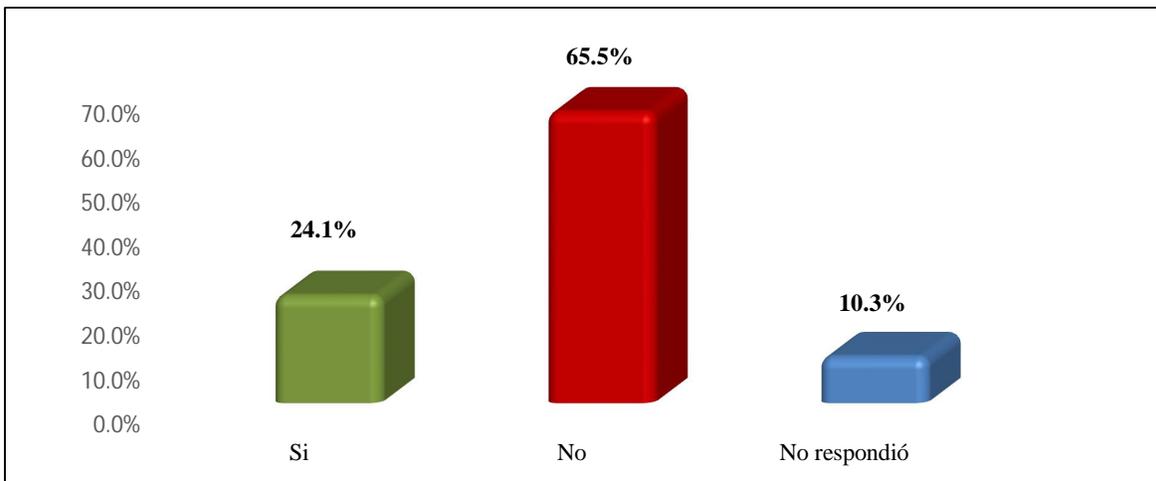


Figura 23 Cuenta con estrategias del control anticipado.

Acerca de la responsabilidad de conducir procesos de evaluación se les consultó quien es el encargado de hacer la evaluación al personal en actividad docente, mostrando que el **46%** lo realiza el Jefe del departamento, seguido por **20.7%** que no respondió, luego el **17.2%** manifestando que no se hacen evaluaciones, **10.3%** manifestando que es llevado a cabo por Jefe de secciones, el **4.6%** Jefe de Recursos Humanos y un **1.1%** Coordinador de carrera, esto demuestra que hay una variabilidad en la respuesta lo que pone en evidencia una falta de estructura en los departamentos lo que se concluye que los distintos departamentos tiene diferente esquema de responsabilidad en administración de control por lo tanto no hay una política o procedimientos estandarizado en el procesos (Figura 24).

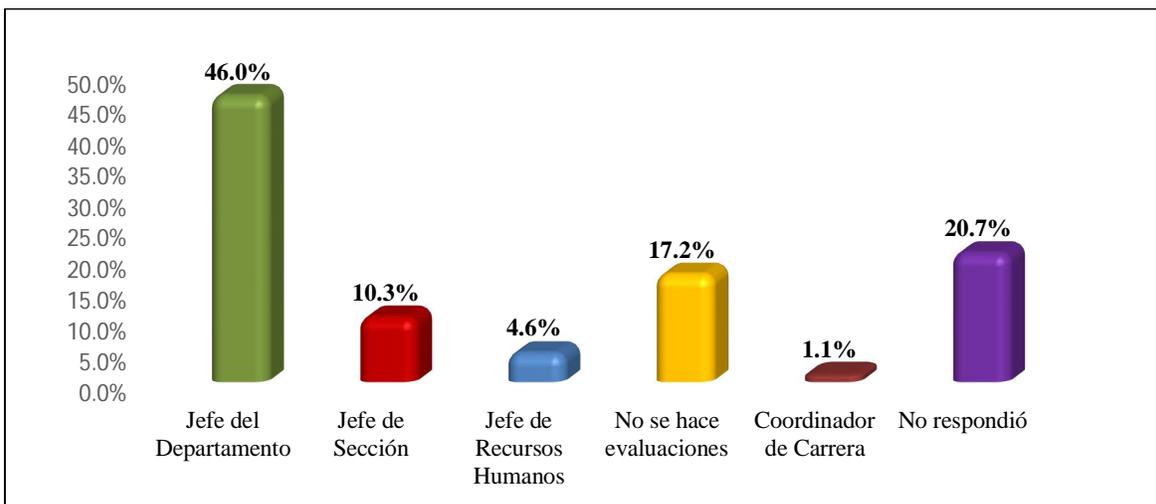


Figura 24 Quién es la persona encargada de hacer las evaluaciones de la actividad docente.

Al preguntales con qué frecuencia se les evalúa en la actividad docente, el **28.7%** respondió que no se hace, seguido por el **23.0%** le supervisan trimestral, luego el **19.5%** no respondió, un **14.9%** anual, y el **13.8%** que lo realizan en forma mensual en conclusión es que se utilizan diferentes evaluaciones en los departamentos, es muy variado (Figura25).

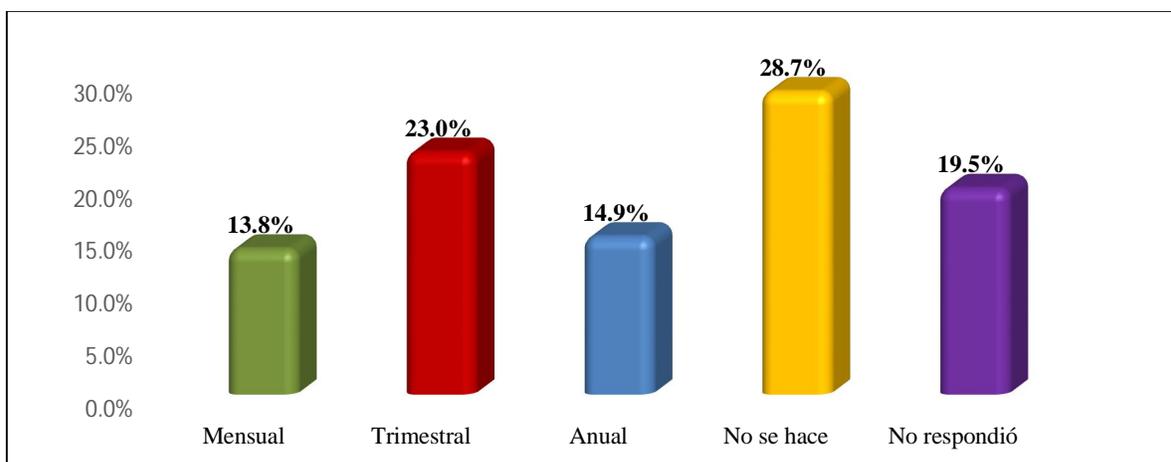


Figura 25. Con que frecuencia supervisan la actividad docente.

Sobre los aspectos que se incluyen en las evaluaciones de la acción docente y las evaluaciones coinciden con un **15%**, seguido del **14%** los resultados de los alumnos, **12%** opinan los planes, **10%** la metodología, las clases en aulas con **8%** y el resto lo ocupa la conducta y disciplina con el **7%**; con esto se determina que los aspectos evaluados son variados y no están estandarizado (Figura 26).

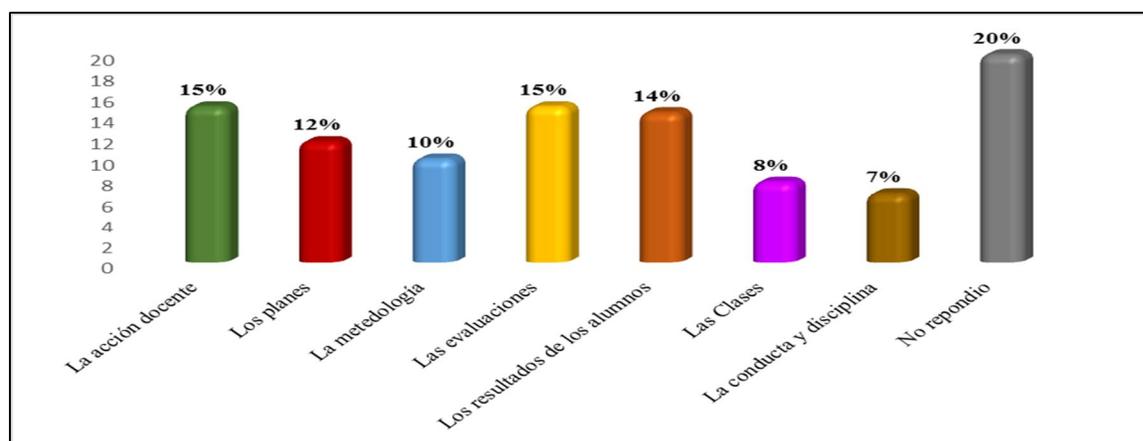


Figura 26 Aspectos que generalmente se incluyen en la evaluación de la actividad docente.

5.2 Producción

Según las normas académicas de la Universidad (2006), comprende todas las actividades que durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje permiten que el estudiante consolide sus conocimientos teórico-prácticos adquiridos en el aula y laboratorios, y que desarrolle habilidades y destrezas en gestión empresarial. La producción permite también asegurar la plena participación de los docentes en los procesos productivos que estimulen su capacidad académica y gestión empresarial.

5.2.2 Planeación

Según los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio a los jefes, secretarios y docentes de los departamentos se encontró que un **43.8%** exteriorizaron que no cuentan con una planificación en la área de producción, mientras que un **18.7%** planifican de manera personal (Figura 27).

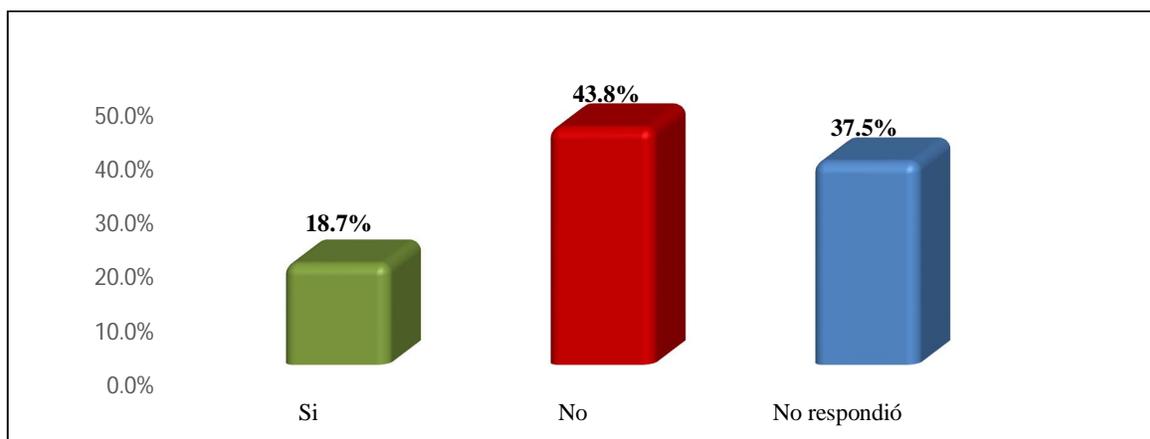


Figura 27. Planificación del área de producción en la Universidad.

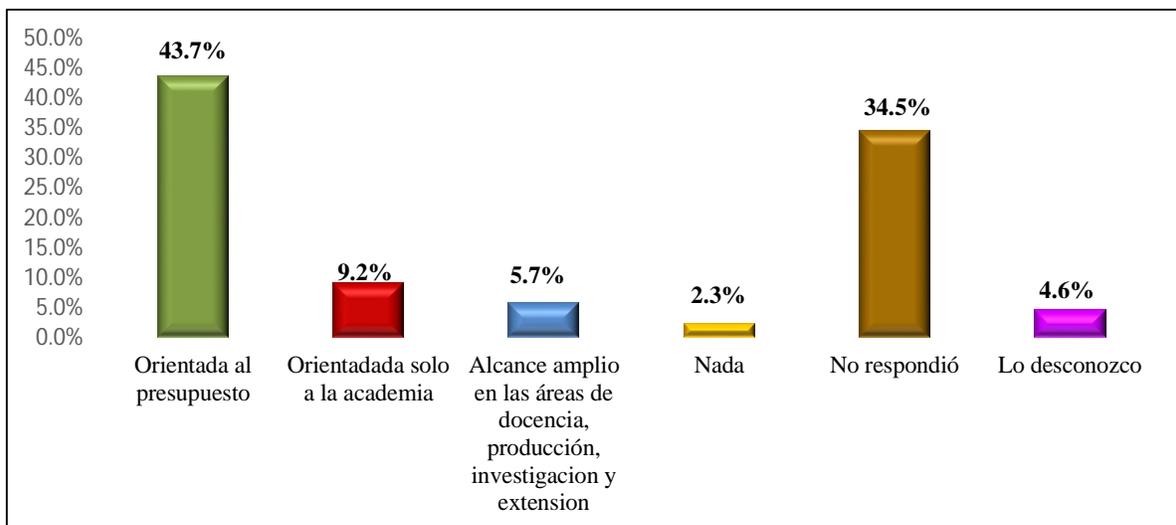


Figura 28. Orientación de la Unidad de planificación.

Acerca de la orientación de la Unidad de planificación en relación a la producción, el **43.7%** de las personas encuestadas indicaron que la unidad de planificación solo está orientada a la elaboración de presupuesto general de la institución, mientras que el **34.5%** no respondieron ya que aducen no conocer hacia donde está enfocado, el **9.2%** orientan el presupuesto solo a la academia, y una minoría del **5.7%** manifestaron que la unidad tiene alcance amplio en las áreas de docencia, producción, investigación y extensión, un **4.6%** lo desconocen y el **2.3%** a nada (Figura 28).

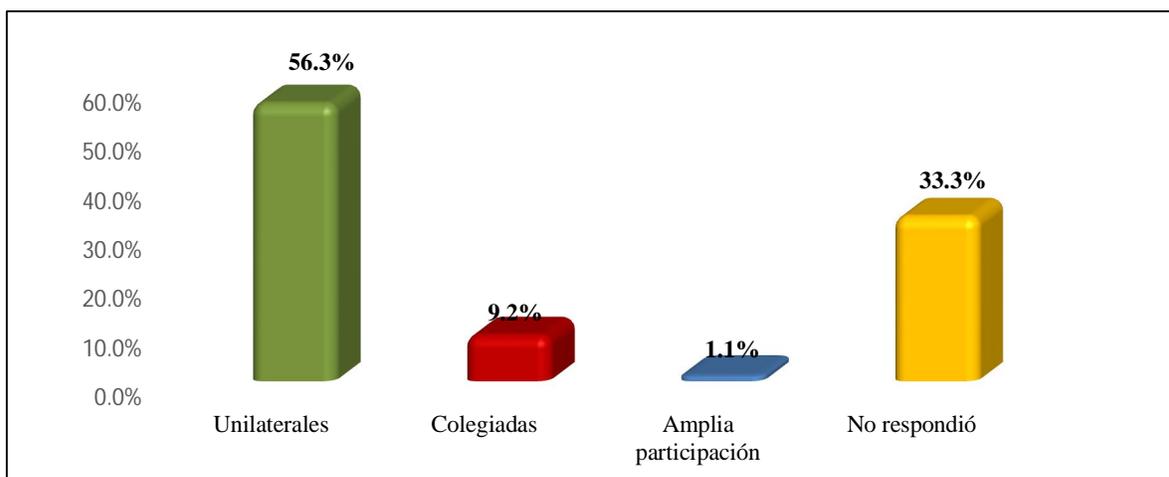


Figura 29. Toma de decisiones en cuanto a la producción.

Es importante mencionar que el **56.3%** de los encuestados manifestó que se toman las decisiones de manera unilateral por parte de la Unidad de planificación y administración, excluyendo la opinión de los jefes de los departamentos académicos orientadas a la producción, el **33.3%** no respondió ya que se enfocan solo a la docencia, el **9.2%** indicó que es colegiada y el **1.1%** manifestó que existe una amplia participación que es la minoría (Figura 29).

5.2.3 Organización

Al indagar a los encuestados sobre si poseen la especialización necesaria en sus puesto, el **50.6%** manifestaron que cuentan con la especialización necesaria y el **12.6 %** indicaron que no cuenta con ella, este valor corresponde únicamente a 55 docentes que contestaron referente al área productiva, y el resto de 32 docentes que equivale **36.8%** no están relacionados con el área productiva (Figura 30).

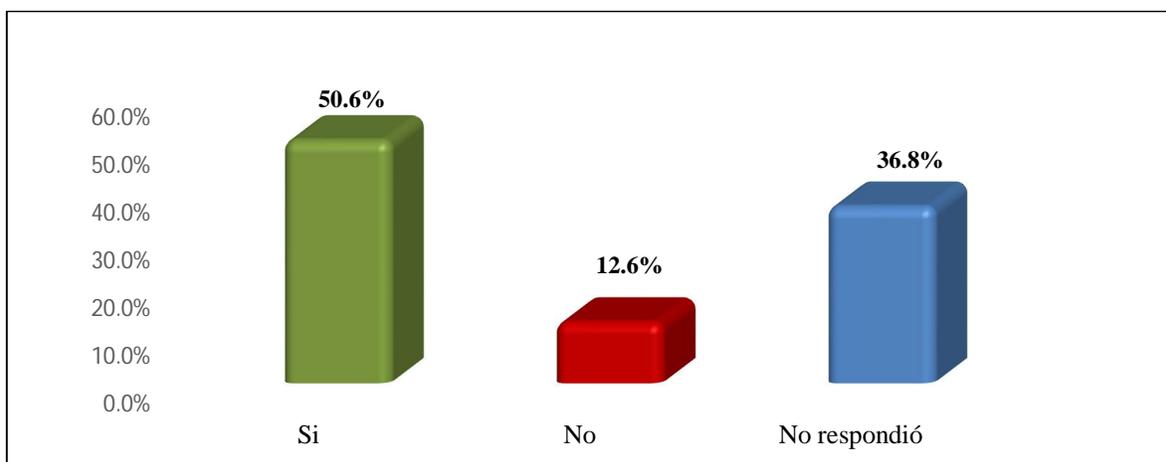


Figura 30. Cuenta con la especialización en el área productiva.

De acuerdo al grado de satisfacción en el área productiva de la muestra encuestada el **33.3%** indicaron que hay una gran cantidad de personas que están satisfechas con su área productiva, seguida del **24.1%** que indicaron insatisfacción en este aspecto. Este valor corresponde únicamente a 50 docentes que contestaron referente al área productiva, y la

diferencia de 37 docente que equivale **42.5%** no están relacionados con el área productiva (Figura 31).

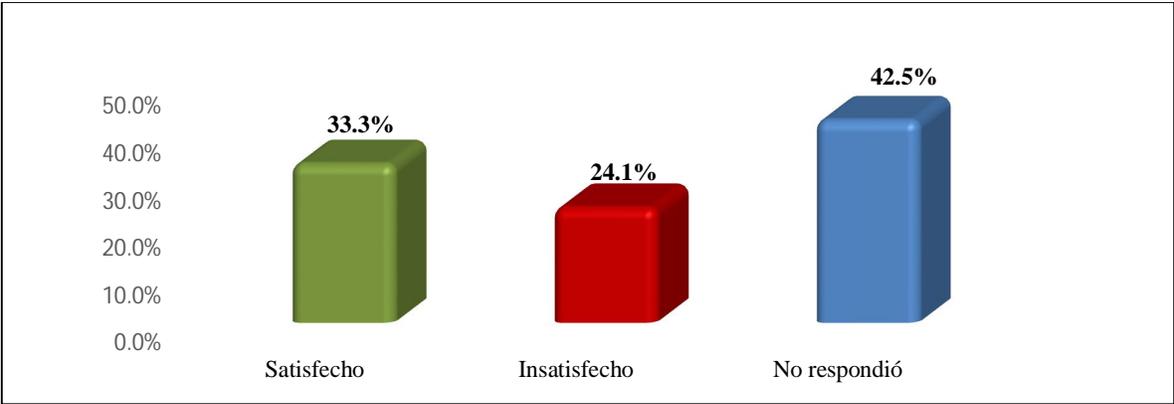


Figura 31. Grado de satisfacción laboral en el área productiva.

De la distribución de la carga productiva de la población encuestada, el **32.2%** manifestó que a veces se distribuye la carga productiva, seguido del **17.2%** que nunca se distribuye, y el **12.6%** informaron que siempre se distribuye, este valor corresponde únicamente a 54 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 37 docente que equivale **37.9%** no están relacionados con el área productiva (Figura 32).

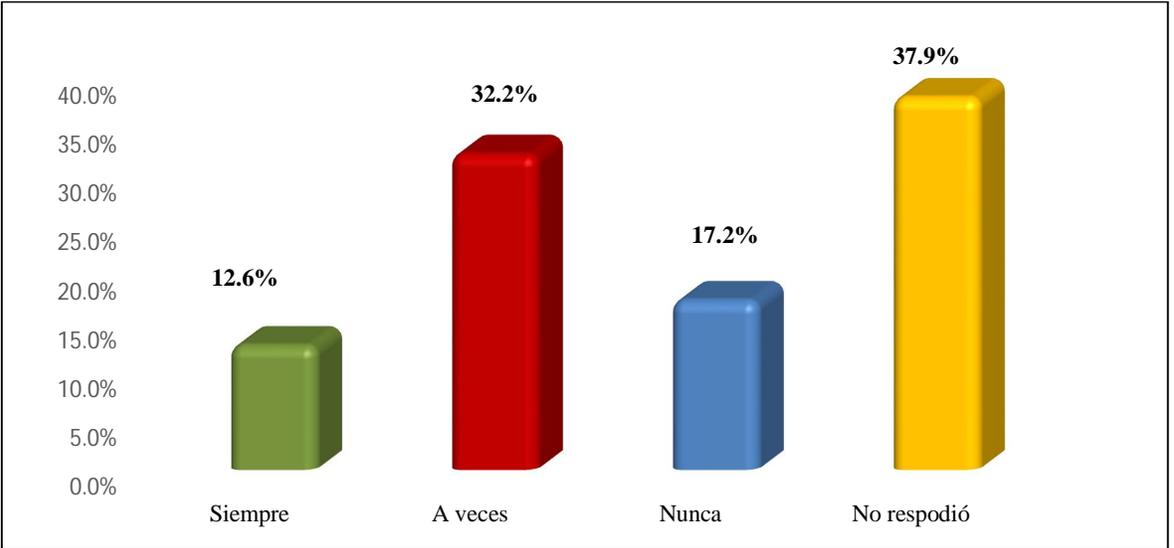


Figura 32 La carga en cuanto a producción está distribuida.

Un aspecto importante en la administración de la producción es la disponibilidad de recursos con que cuentan los docentes para ejercer sus actividades productivas, cuando se les preguntó acerca de la disponibilidad de herramientas y recursos para módulos, el **56.3%** respondió negativamente, mientras que **6.9%** afirmó que cuentan con ellas, este valor corresponde únicamente a 58 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia, 29 docentes, que equivale a **36.8%** no están relacionados con el área productiva (Figura 33).

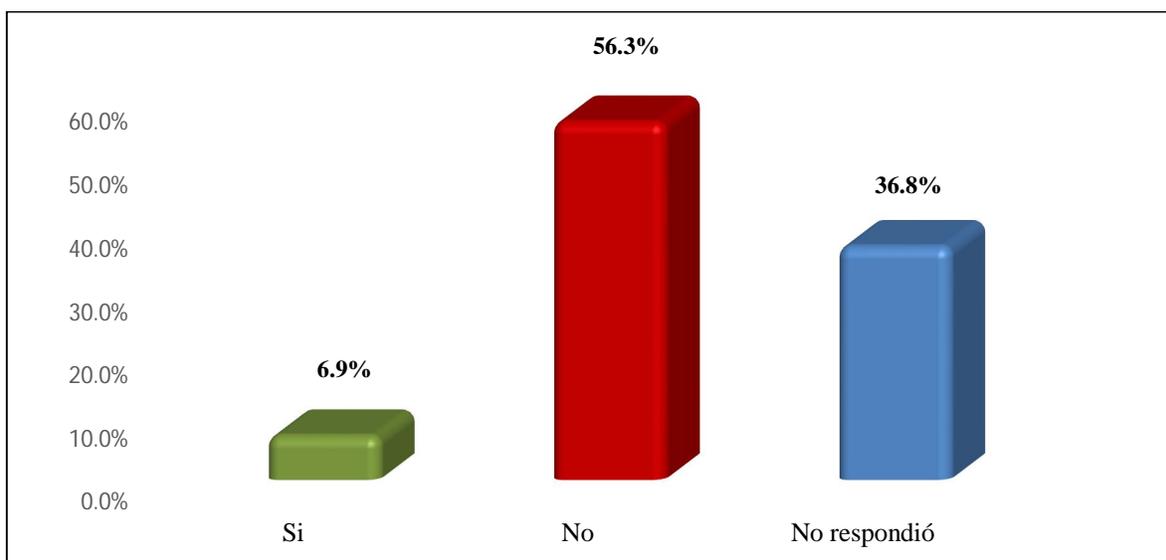


Figura 33. Cuenta con herramientas para realizar trabajo productivo.

5.2.4 Integración

Según los resultados obtenidos, **36.8%** de la población encuesta indicaron que a veces seleccionan en su departamentos personal calificado para el área productiva ya que no es de ellos de quien depende la selección del mismo, seguidamente el **24.1%** respondieron afirmativamente, el restante **5.7%** corresponde únicamente a 58 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 32 docentes que equivale a **36.8%** no están relacionados con el área productiva (Figura 34).

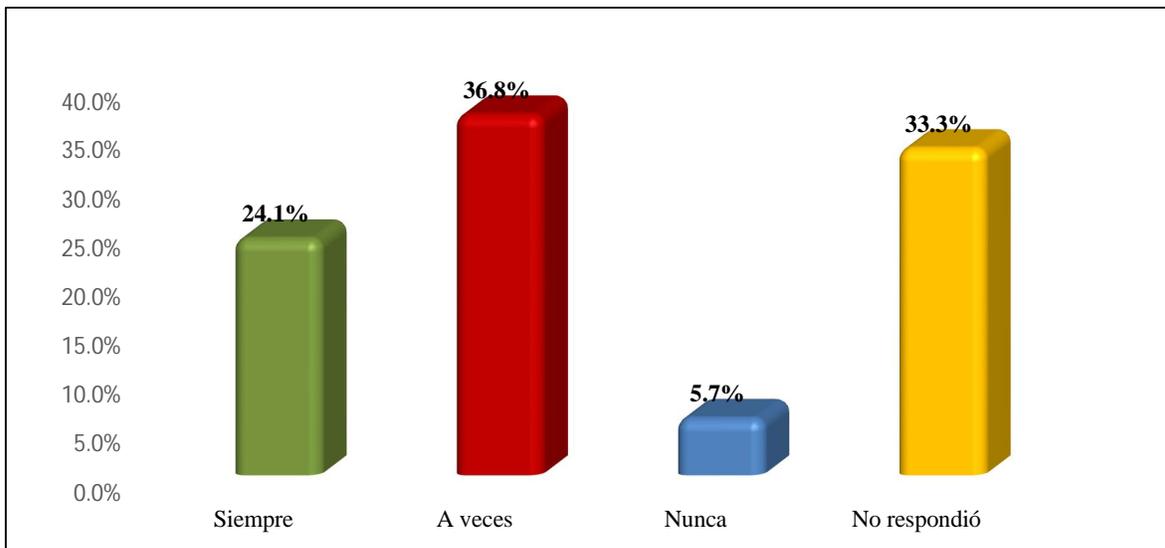


Figura 34. En su departamento seleccionan personal calificado para cada área productiva.

El **37.9%** de la muestra encuestada indicaron que si le orientan al personal nuevo en la área productiva en los departamentos, el **23.0%** opinó que no se orienta, este valor corresponde únicamente a 53 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 34 docentes que equivale **39.1%** no están relacionados con el área productiva (Figura 35).

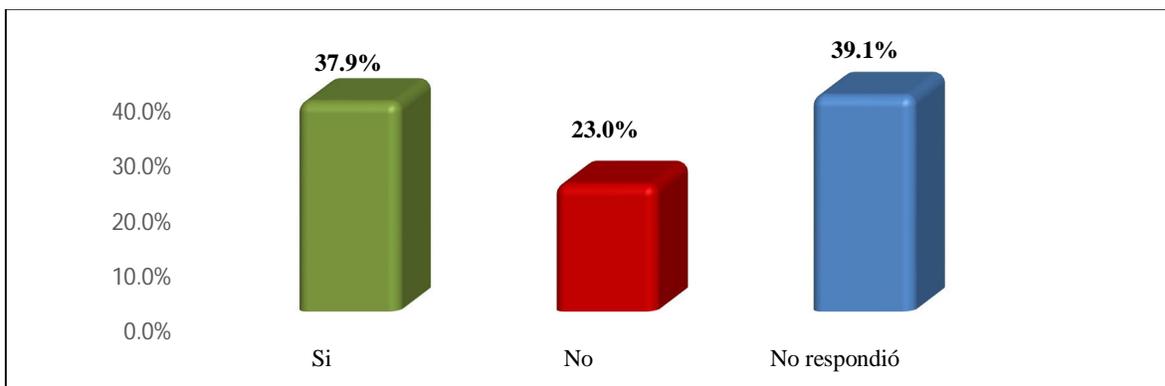


Figura 35. Orientan al nuevo personal con el área productiva.

Al preguntarles si emplea algún mecanismo para dividir el trabajo en actividades concretas para la obtención de mayor eficiencia los encuestados respondieron con un **44.8%** que lo hacen por iniciativa personal, seguidamente el **17.2%** su respuesta fue negativa este valor corresponde únicamente a 54 docentes que contestaron referente al área productiva, y la

diferencia de 33 docentes que equivale al **37.9%** no están relacionados con el área productiva (Figura 36).

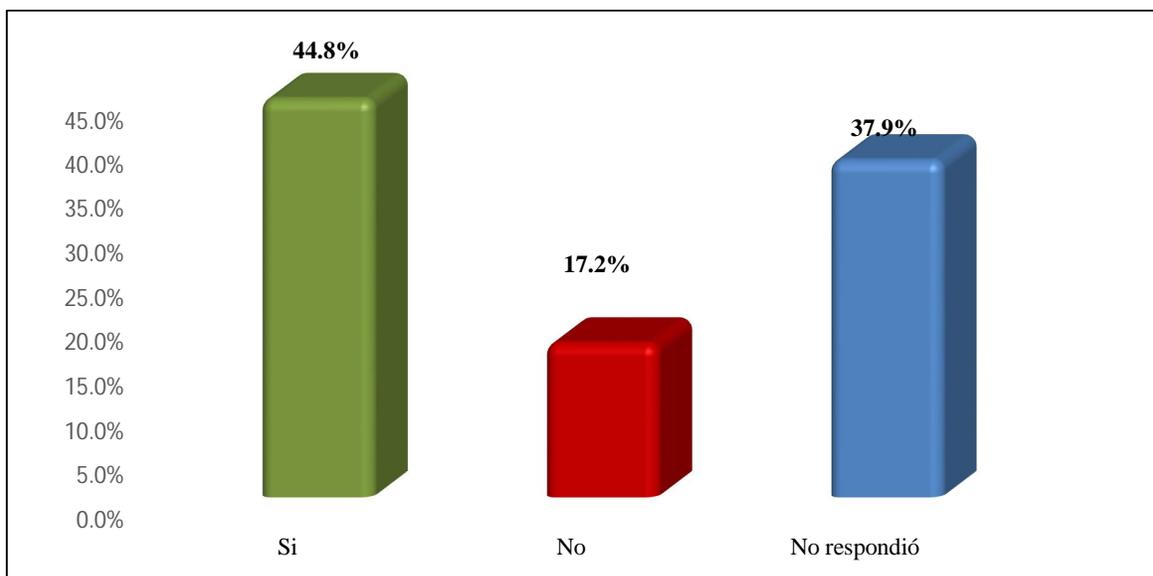


Figura 36. Emplean mecanismos para dividir el trabajo en actividades.

Las capacitaciones son importantes ya que refuerzan los conocimientos y las habilidades, por lo cual se les consultó a la población encuestada que si poseen en su departamento un programa de desarrollo, talleres o capacitaciones, a lo que respondieron de la siguiente manera: el **29.9%** manifestó que nunca lo hacen, seguidamente por **21.8%** que expresaron a veces y un **11.5%** que es la minoría exteriorizaron siempre, este valor corresponde únicamente a 55 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 32 docente que equivales al **36.8%** no respondieron por no estar relacionados con la producción (Figura 37).

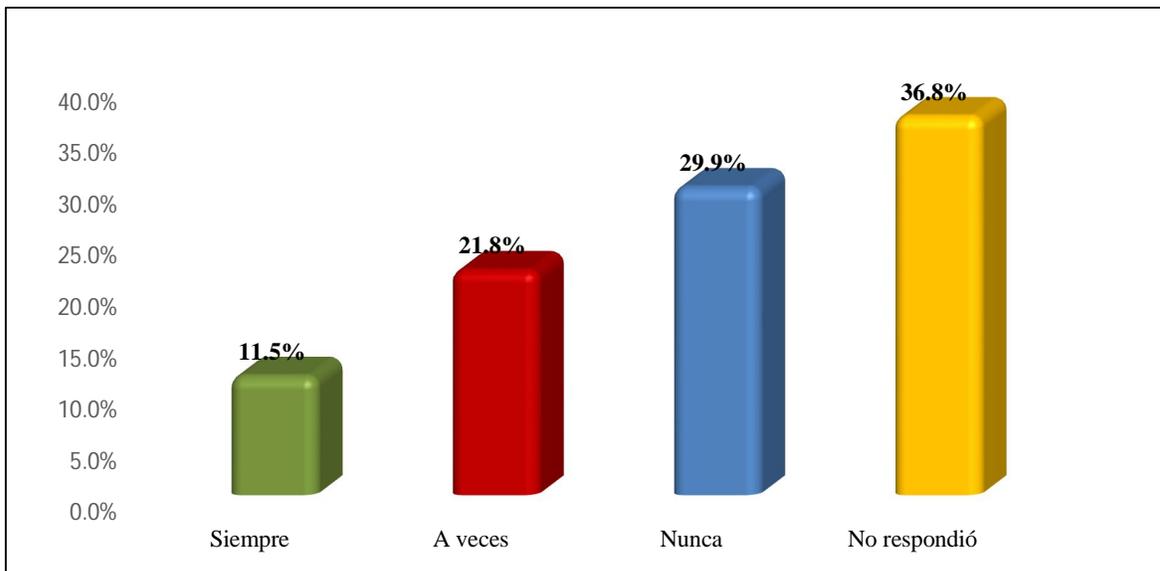


Figura 37. Desarrollan talleres o capacitaciones en su departamento.

5.2.5 Dirección

El saber dirigir a todos de una manera correcta para alcanzar sus objetivos a futuro es tarea de una buena administración; la falta de dirección ha provocado el bajo rendimiento laboral y no poder trabajar en equipo por lo que al preguntarles si les asignan las responsabilidades y les definen los resultados deseados que se esperan en la producción; el **26.4%** respondieron que a veces, seguidamente siempre y nunca coincidieron con un porcentaje de **19.5%**, este valor corresponde únicamente a 57 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 30 docentes que equivale al **34.5%** por no estar relacionados con la producción (Figura 38).

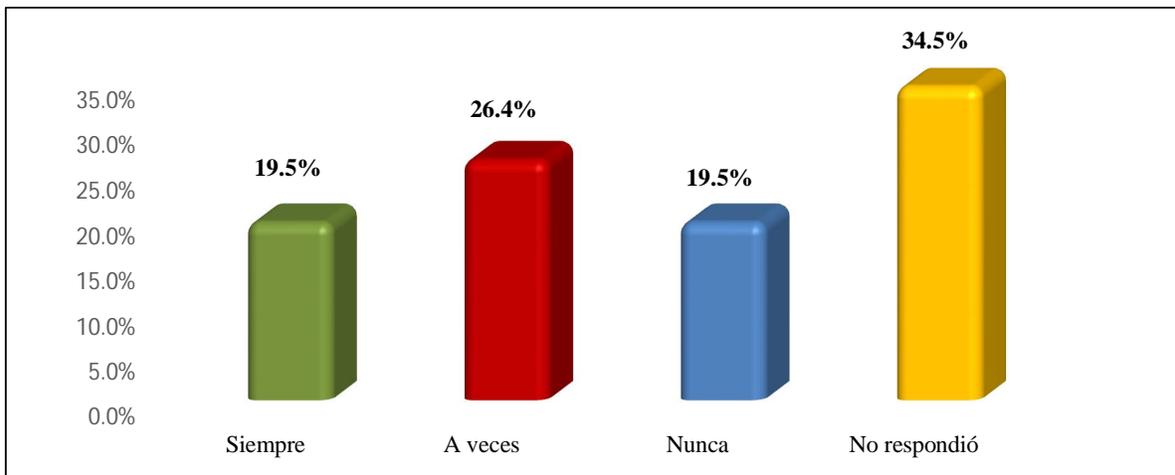


Figura 38. Asignan responsabilidades y definen resultados en la producción.

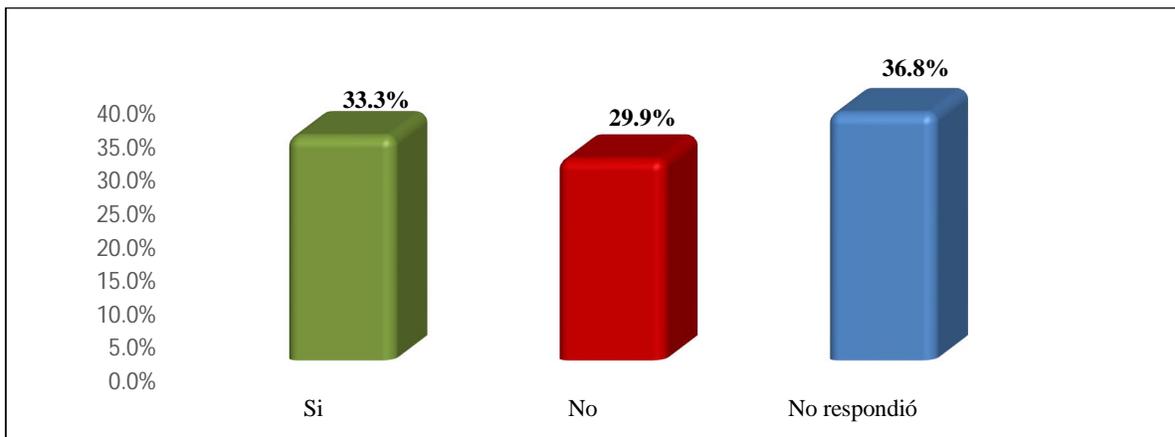


Figura 39. Estrategia que contribuyan con sus funciones.

El **33.3%** de los encuestados manifestaron que no cuentan con estrategias que contribuyan en el desempeño en la producción, seguidamente el **29.9%** que es la minoría afirmó tener estrategias, este valor corresponde a 55 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 32 docentes que equivale a **36.8%** no respondió por no estar en la área productiva (Figura 38).

Con respecto a los programas de motivación y capacitación en cada una de las áreas productivas de la Universidad los encuestados revelaron que el **57.5%** de los departamentos no cuentan con ello, seguidamente el **8.0%** que es la minoría respondió si tener, este valor corresponde únicamente a 57 docentes que contestaron referente al área

productiva, y la diferencia de 30 docente que equivales al **34.5%** no respondió por no ser del área productiva (Figura 40).

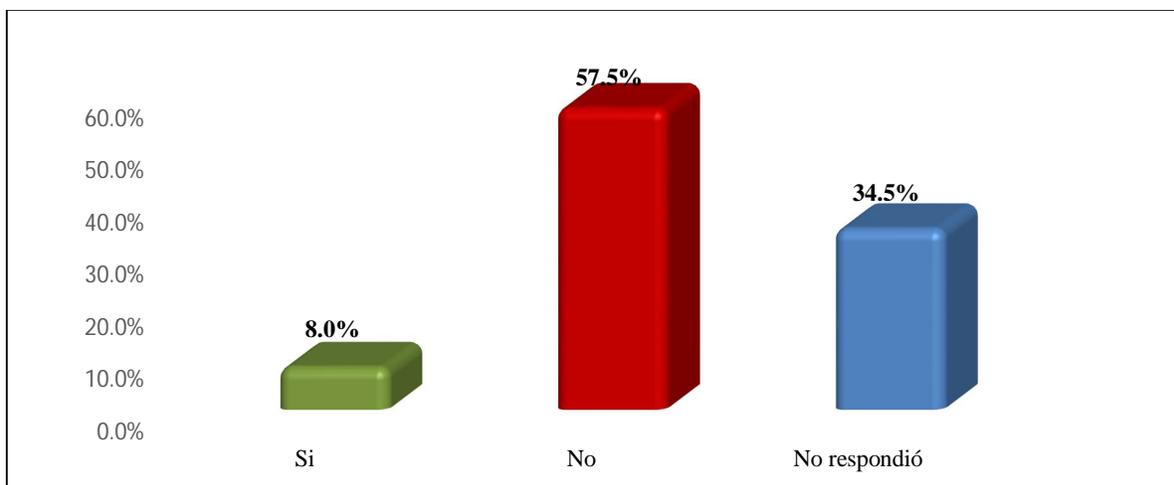


Figura 40. Programas de motivación en los departamentos.

5.2.5 Control

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades conforme a los objetivos planteados en el caso de los departamentos académicos de la universidad objeto de estudio, se puede observar que el **40.2%** no posee ningún tipo de control, seguidamente el **23.0%** afirmó tener un tipo de control, este valor corresponde a 55 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 32 docentes que equivalen al **36.8%** por no ser del área productiva (Figura 41).

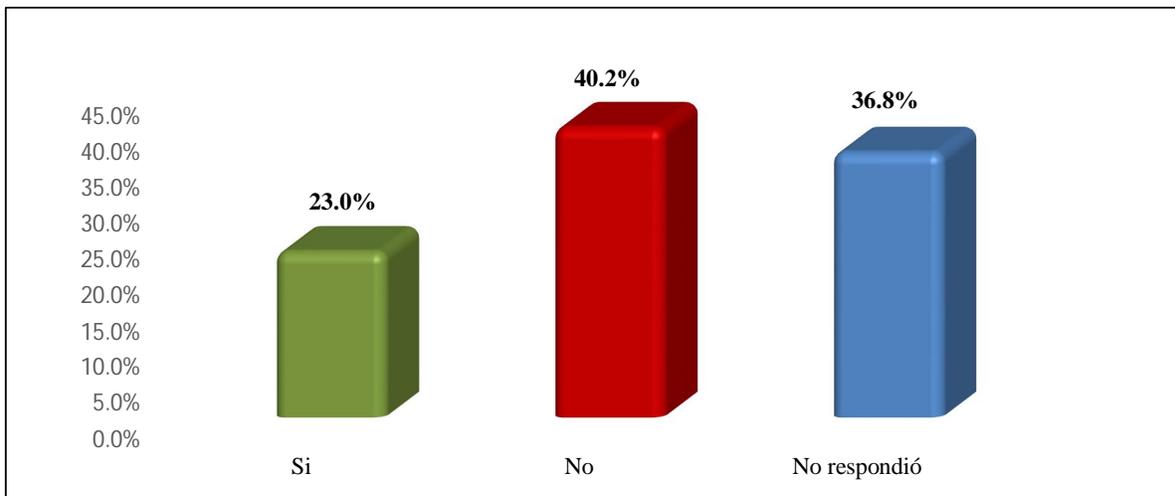


Figura 41. Poseen algún tipo de control que permita evaluar la calidad en producción.

El **43.7%** de las personas encuestadas aseguran que no emplean estrategias de control anticipadas a los problemas que se puedan dar en el transcurso, aunque el **19.5%** manifestó que existen sistemas de control de manera informal, en casi todos los departamentos, no se evidencian mecanismos de control al momento que se presentan los problemas, así como tampoco hay sistemas de control para corregirlos después que ocurren, este valor corresponde a 55 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 32 docentes que equivales al **36.8%** no respondió ya que no están en área de producción (Figura 42).

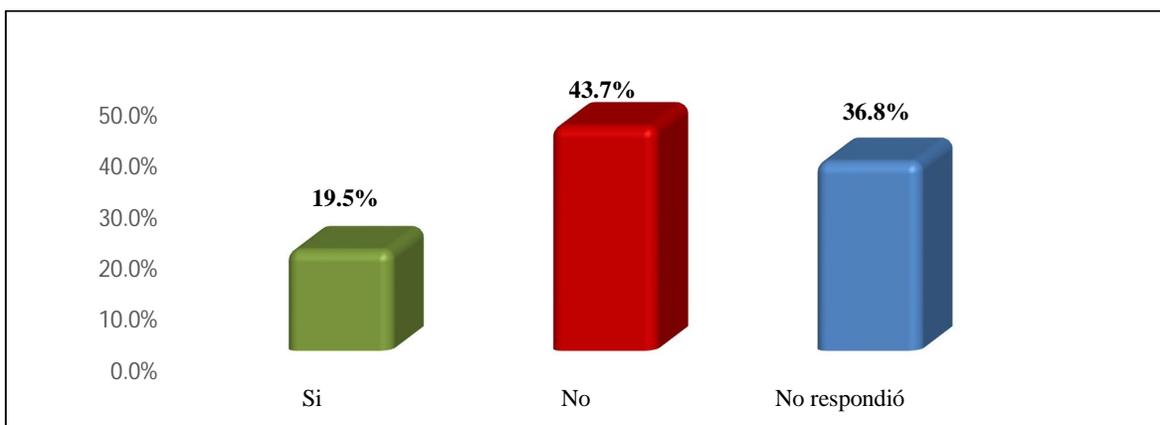


Figura 42. Emplean estrategias de control anticipado a los problemas.

Se les consultó sobre quién es la persona que les hace las evaluaciones en la producción a lo cual un **20.7%** señaló que el Jefe del departamento, seguidamente por **12.6%** el Jefe de sección, una minoría del **1.1%** indicó que nadie, este valor corresponde a 30 docentes que contestaron referente al área productiva, y la diferencia de 57 docentes que es el **65.5%** no respondió ya que desconocen quien ejerce esta actividad (Figura 43).

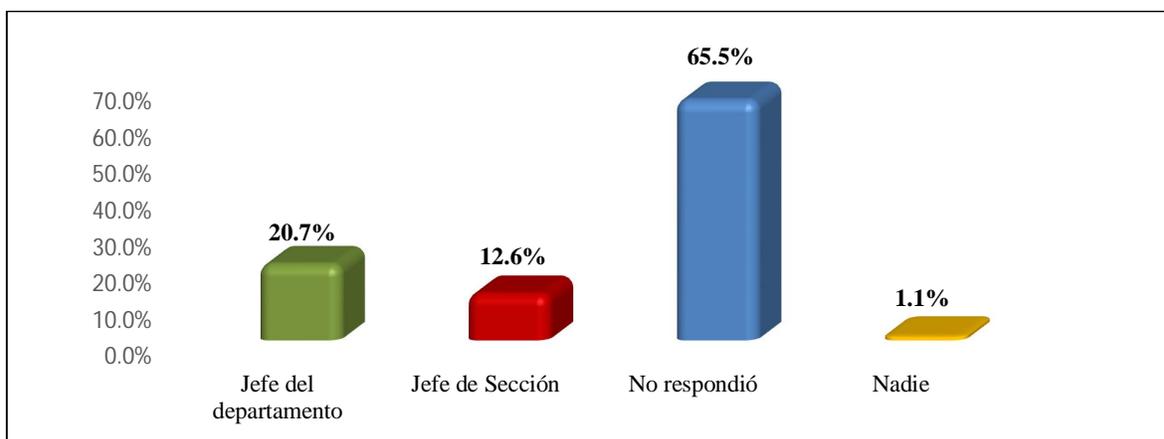


Figura 43. Persona encargada de hacer evaluaciones.

De la muestra encuestada se les preguntó qué áreas les supervisan, respondiendo de la siguiente manera: los informes de producción con un **31.91%**, seguido del aprendizaje del alumno con **25.53%**, las evaluaciones modulares con **17.02%**, con el **14.89%** la calidad del producto, y el resto lo ocupa la cantidad del producto, esto indica una tendencia a que el control es más burócrata, hay mucho formalismo (Figura 44).

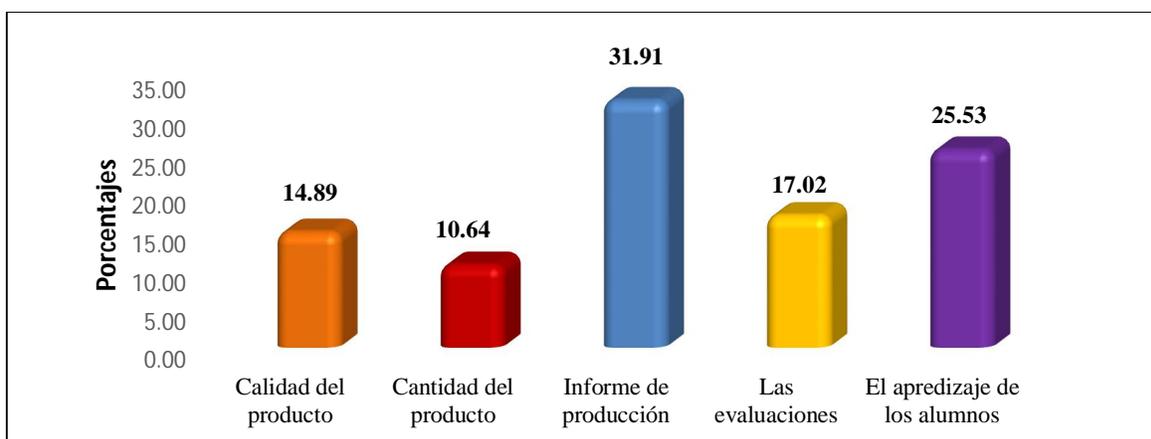


Figura 44. Qué área le supervisan en la producción.

5.3 Investigación

De acuerdo con las normas académicas de la Universidad (2006), La investigación es la función académica que se realiza por medio de un proceso sistemático y riguroso, mediante el cual se crea ciencia, se obtienen nuevos conocimientos y se genera o adoptan nuevas tecnologías, que contribuyen a la solución de los problemas prioritarios del sector agrícola y áreas afines. Se fundamenta en el uso del método científico que permite la activa participación de los docentes, estudiantes, productores(as), instituciones y empresas productivas del sector agrícola y afines

5.3.2 Planeación

Se les pregunto a los jefes, secretarios y docentes de cada departamento académico si cuentan con una planificación planteada en gestión de indicadores de desempeño a lo que respondió el **44.8%** que no, seguidamente del **23.0%** exteriorizaron que si planifican de manera personal, este valor corresponde a 59 docentes que contestaron referente al área investigativa, y la diferencia de 28 docentes no respondió ya que no están en área de investigación (Figura 45).

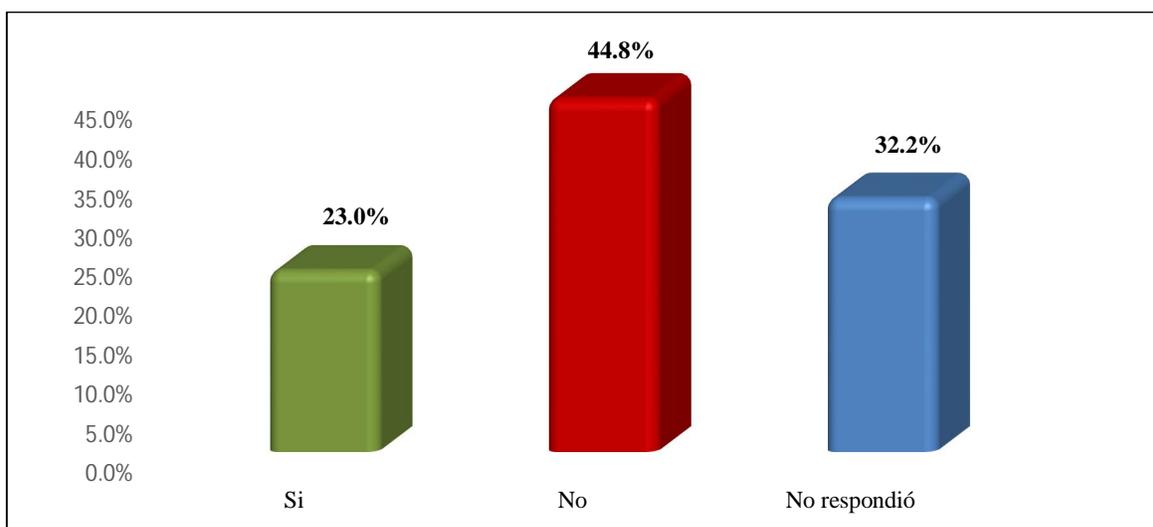


Figura 45. Planificación utilizada plantea la gestión de indicadores.

El sistema de planificación de la Universidad para la actividad investigativa es flexible para los departamentos con un **34.5%**, seguido por el **16.1%** manifestaron que no existe planificación investigativa, el **14.9%** manifestaron que es estandarizado y rígido para los departamentos, este valor corresponde a 57 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 30 docente que equivale **34.5%** ya que no están en área de investigación (Figura 46).

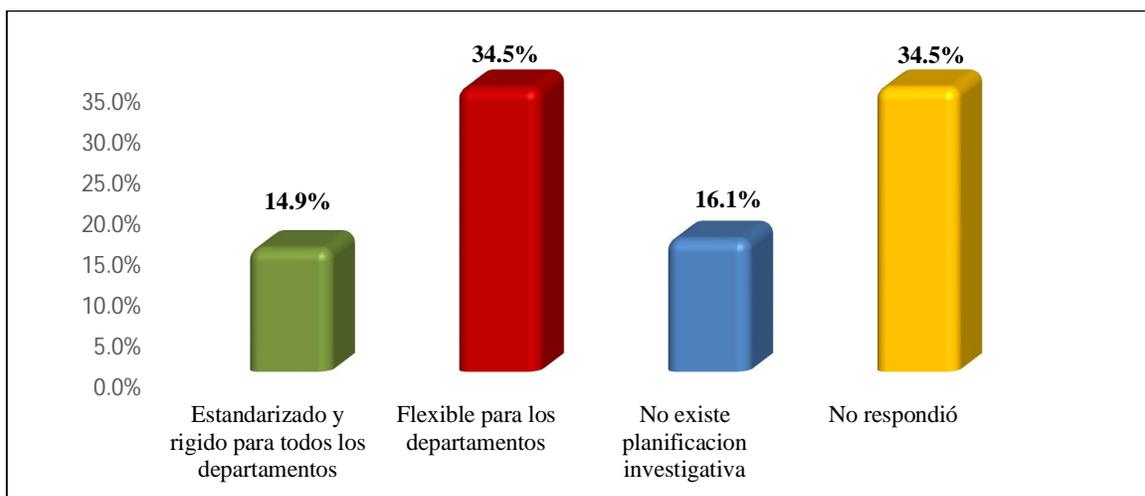


Figura 46. Como es el sistema de planificación en la Universidad para la investigación.

Seguidamente se les preguntó si cuenta con una plataforma tecnológica orientada a la investigación, el **58.6%** respondieron que no cuentan con ello, y un **9.2%** que es la minoría respondió que sí, este valor corresponde a 59 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 28 docentes que equivale a un **34.5%** no respondieron por no estar en área de investigación (Figura 47).

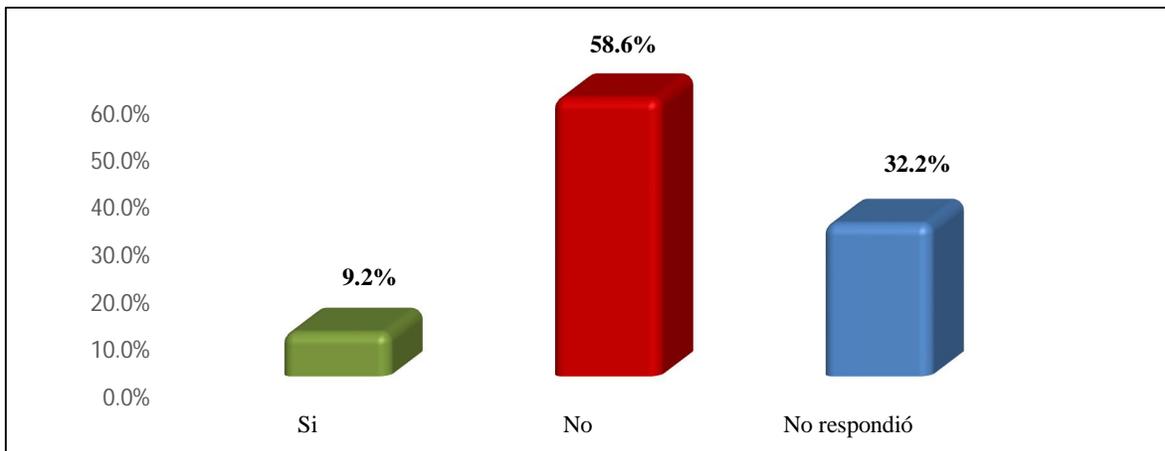


Figura 47. Cuentan con una plataforma tecnológica.

5.3.3 Organización

Al consultarles en los diferentes departamentos si en cuentan con un jefe de investigación el **54.5%** indicó que el departamento no cuenta con un jefe de investigación, el **16.1%** manifestaron que sí, el jefe del departamento, este valor corresponde a 61 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 26 docentes que equivale al **29.9%** no respondieron por no estar en el área de investigación (Figura 48).

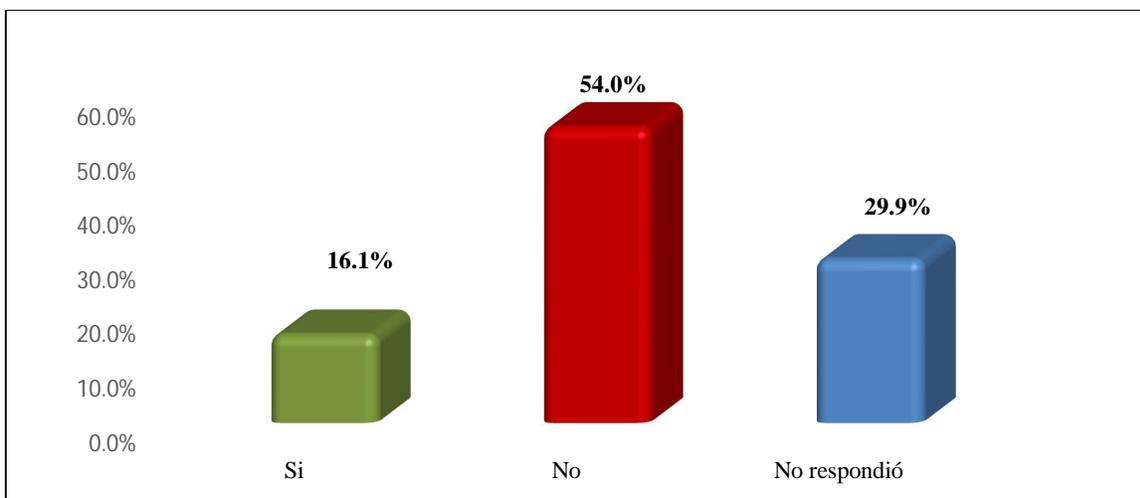


Figura 48. El departamento cuenta con un jefe de investigación.

Según los resultados obtenidos **46.0%** de la muestra encuestada exteriorizaron que no existen líneas de enlace entre los departamentos para facilitar la coordinación de la investigación, seguidamente el **23.0%** indicaron que sí, este valor corresponde a 60 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 27 docentes que equivale a un **31%** no respondió (Figura 49).

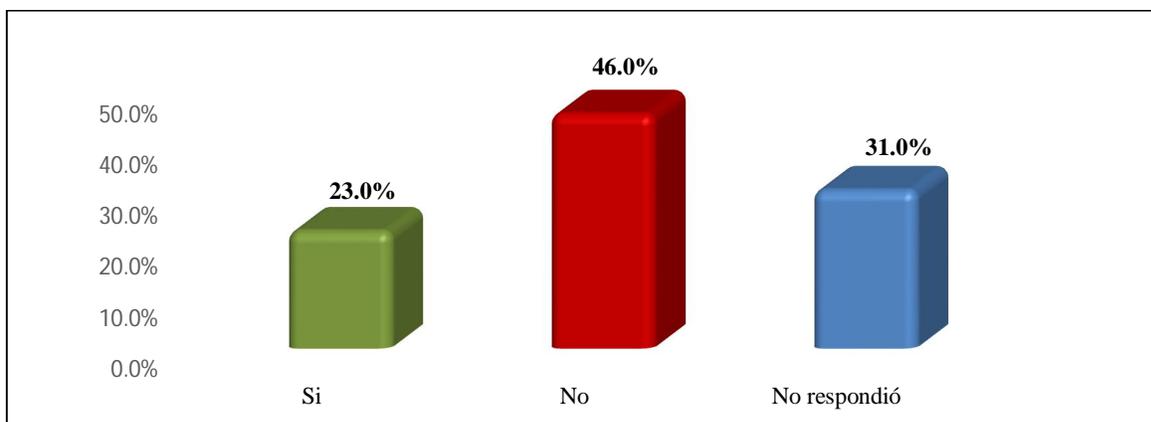


Figura 49. Existen líneas de enlace entre departamentos para la coordinación de la investigación.

Al consultarles si la carga en cuanto a la investigación está bien repartida en los departamentos, el **34.5%** de las personas encuestadas expresaron que a veces, seguido del **26.4%** que nunca, una minoría del **5.7%** siempre, este valor corresponde a 58 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 29 docentes que equivale a **33.3%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 50).

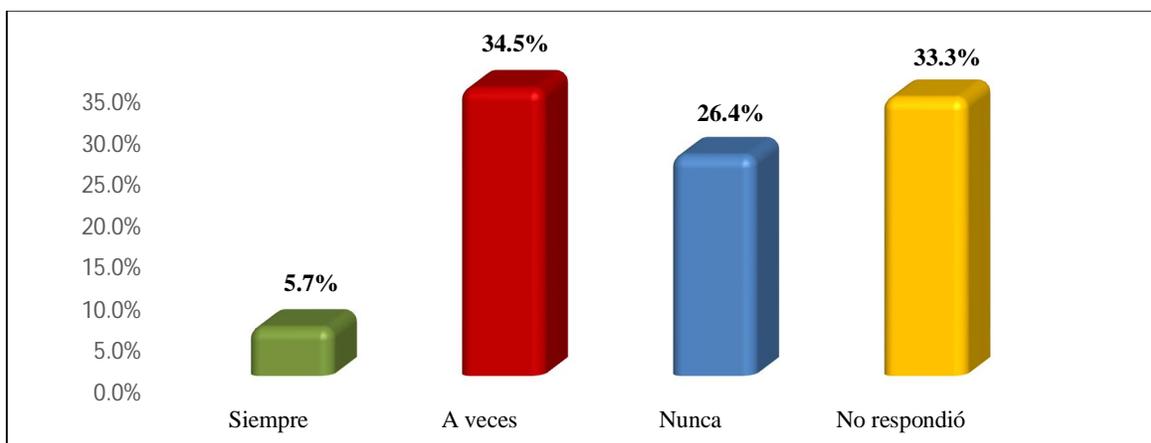


Figura 50. La carga en cuanto a la investigación está bien repartida.

5.3.4 Integración

Al consultarles en sus departamento, se llevan a cabo el reclutamientos del personal calificado para cada una de las áreas de investigación el **31.0%** de los encuestados indicaron que nunca seleccionan en su departamentos personal, seguidamente el **27.6%** manifestaron a veces y un **11.5%** afirmativamente, un **5.7%** exteriorizaron que nunca, este valor corresponde a 61 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 26 docentes que equivale a un **29.9%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 51).

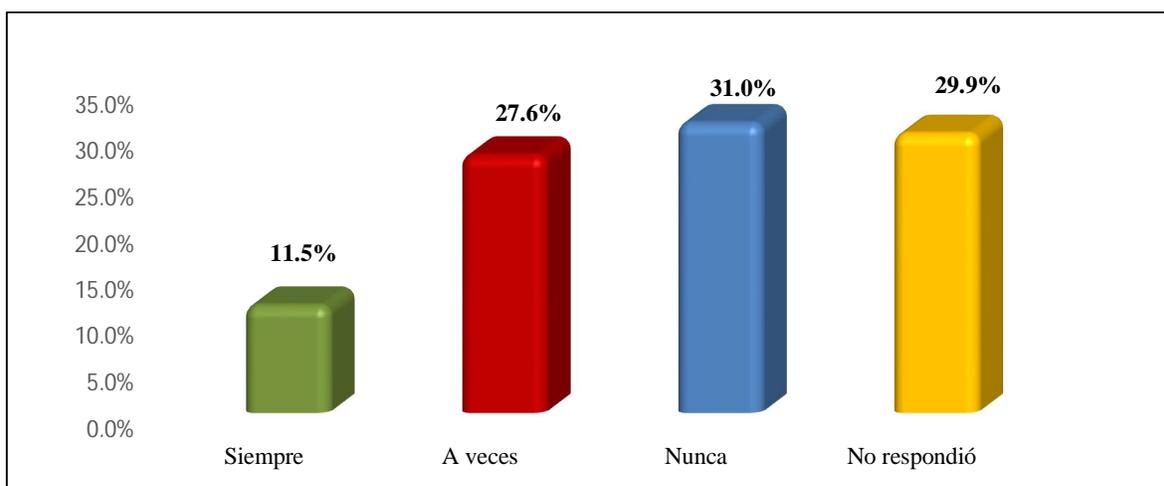


Figura 51. En su departamento, se lleva a cabo el reclutamiento de personal.

En su departamento existe una familiarización del nuevo personal asignado a la investigación el **42.5%** exteriorizaron que no, el **23.0%** su respuesta fue afirmativa, este valor corresponde a 57 docentes que contestaron referente al área investigativa y la diferencia de 30 docentes que equivale a un el **34.5%** que no respondieron por no estar en área investigativa (Figura 52).

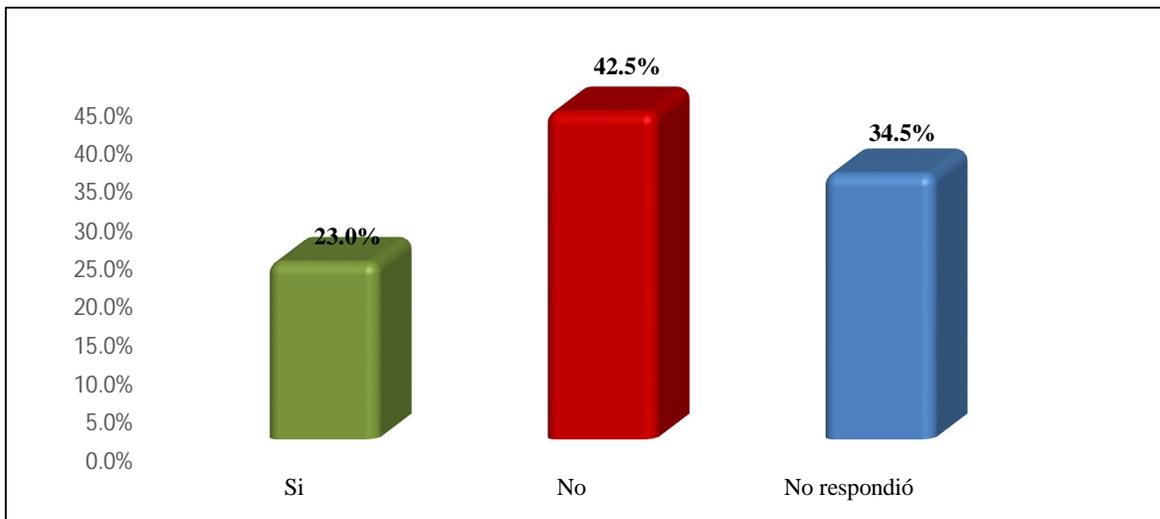


Figura 52. Familiarización del nuevo personal con el trabajo.

Según los resultados obtenidos, el **41.4%** de la muestra encuestada manifestó que le dan las responsabilidades y actividades a desarrollar en su nuevo puesto de trabajo y ya tiene conocimientos de las actividades por que están estipuladas en el contrato mientras que el **23.0%** manifestó que no las conocen, este valor corresponde a 56 docentes y la diferencia de 31 docentes que equivalen a **35.6%** no respondió por no estar en área investigativa (Figuras 53).

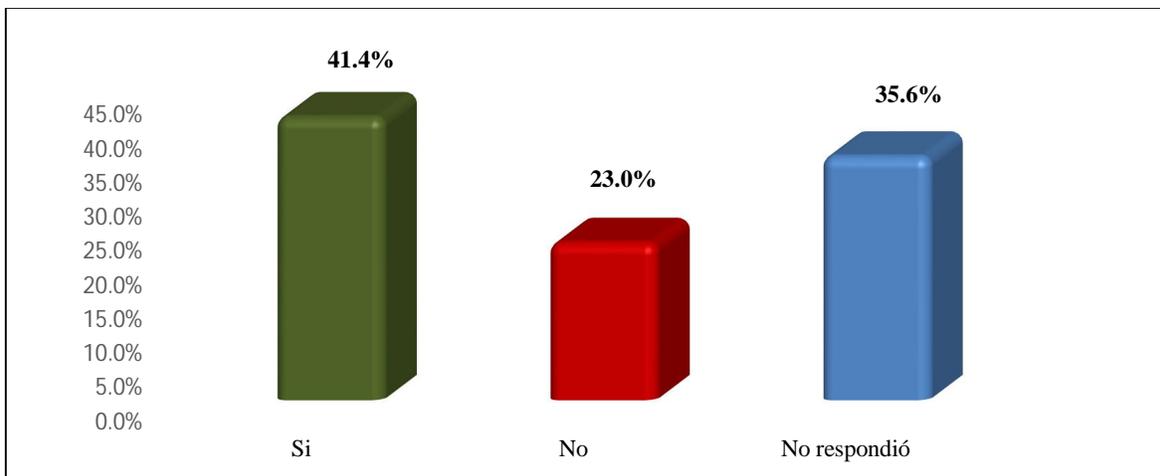


Figura 53. Le dan a conocer las responsabilidades y actividades en su nuevo puesto de trabajo.

Al consultarles si desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento para un mejor desempeño en la investigación, el **32.2%** exteriorizó que a veces y que la mayoría se realizan mediante gestiones propias con otras instituciones para poder recibir capacitaciones, seguido de **29.9%** que nunca reciben y una mínimo del **8.0%** siempre, este valor corresponde a 61 docentes y la diferencia de 31 docentes que equivalen a **29.9%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 54).

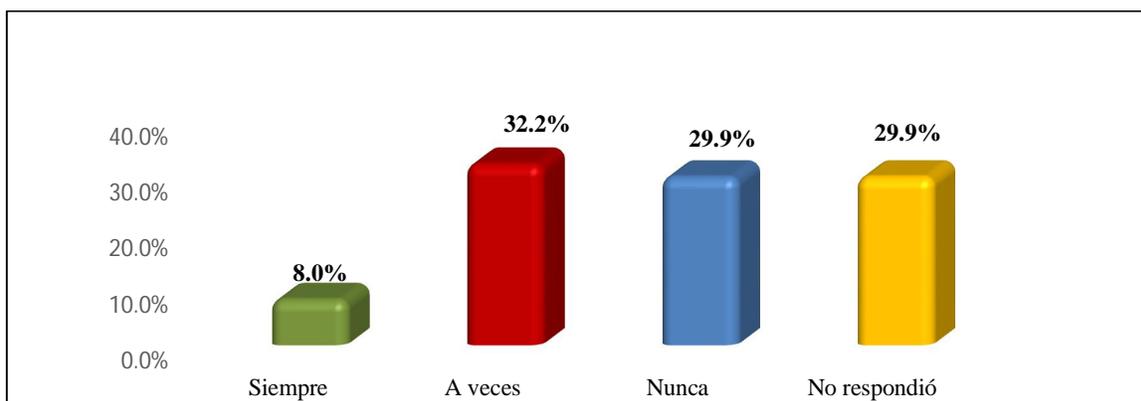


Figura 54. Desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento.

5.3.4 Dirección

En su departamento poseen programas de motivación y capacitaciones para tomar acciones en la investigación, el **48.5%** respondieron que no cuentan con programas, seguido con una minoría de **14.9%** que respondieron que sí, este valor corresponde a 55 docentes y la diferencia de 32 docentes que equivalen a **36.8%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 55).

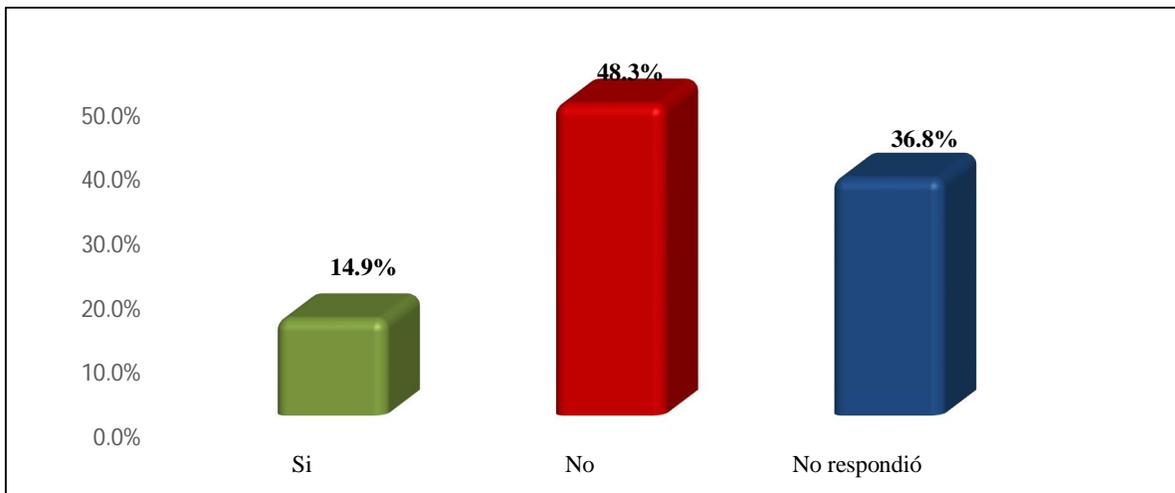


Figura 55. Programas de motivación para tomar acciones en área investigativa

En la figura 56 se muestra que el **43.7%** manifestaron que no existe coordinación entre las áreas investigativa de su departamento con otros, mientras que el **24.1%** dio una respuesta afirmativa, este valor corresponde a 59 docentes y la diferencia de 28 docentes que equivalen a **32.2%** no respondió por no estar en área investigativa.

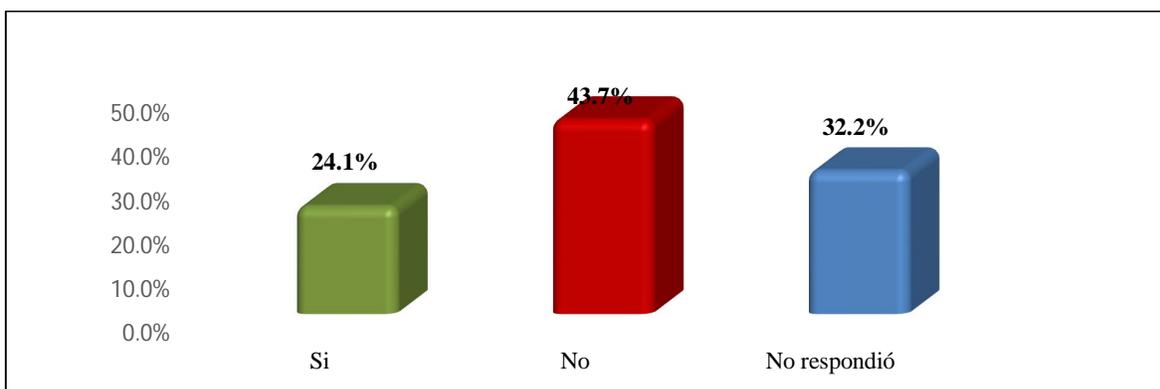


Figura 56. Coordinación entre las áreas investigativas de su departamento con otro departamento.

5.3.4 Controlar

Al consultarles si poseen sistemas de información en su departamento para los trabajos finalizados el **48.3%** respondieron que no poseen sistemas de información, seguidamente el **19.5%** su respuesta fue afirmativa, este valor corresponde a 59 docentes y la diferencia de

28 docentes que equivalen a **32.2%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 57).

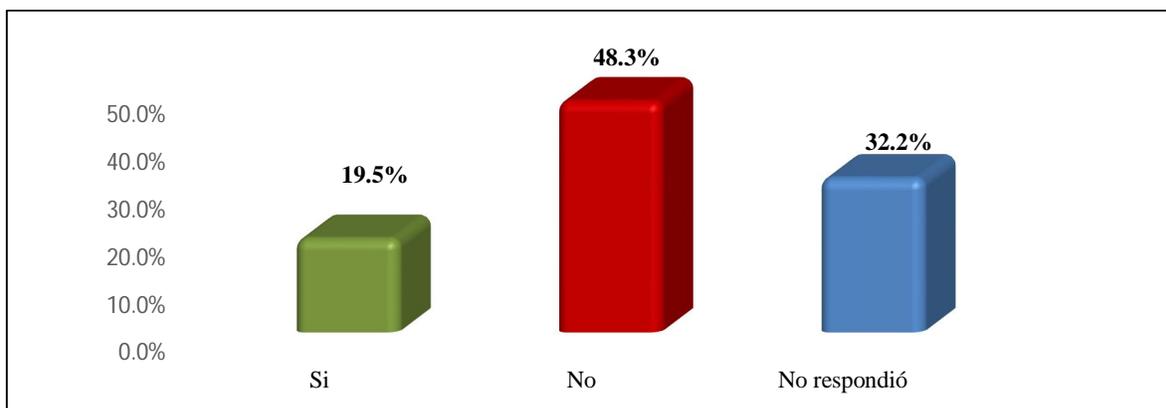


Figura 57. En su departamento poseen sistemas de información de investigación.

El **59.8%** de la población encuestada exteriorizaron que no poseen herramientas para medir los resultados de los planes investigativos, seguido por **10.3%** su respuesta es afirmativa, este valor corresponde a 61 docentes y la diferencia de 26 docentes que equivalen a **29.9%** no respondió por no estar en área investigativa (Figura 58).

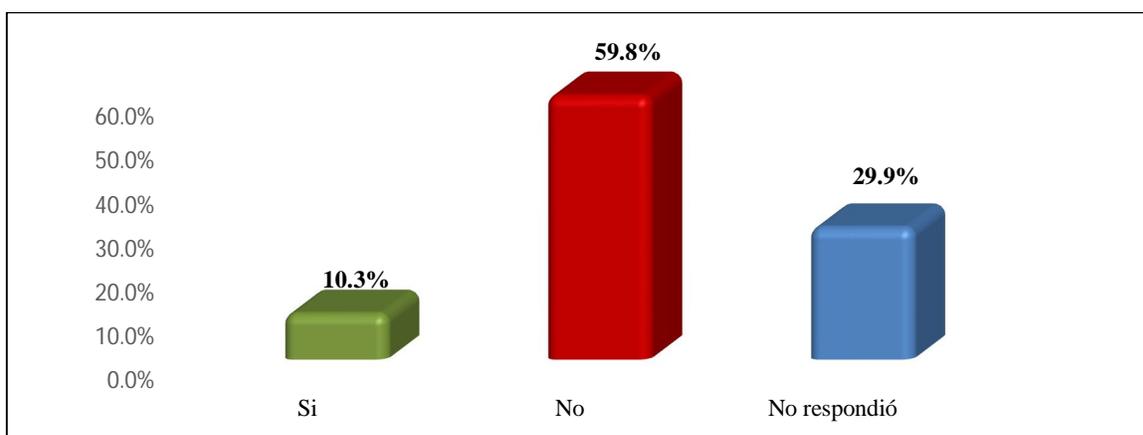


Figura 58. Herramientas para medir los resultados y de los planes de investigación.

5.4 Extensión

De acuerdo con las normas académicas de la Universidad (2006), la Extensión es la función académica relacionada con la facilitación de tecnología que contribuya al desarrollo del

sector agrícola y áreas afines. La extensión fortalece su presencia en la vida social, económica y cultural del país, aporta en la formulación de políticas públicas y se constituye en el medio que materializa la responsabilidad social de la Universidad y su Compromiso con el país.

5.4.2 Planeación

Al preguntales si se fijan políticas en los departamentos para la extensión, el **36.8%** respondieron que no se fijan políticas, seguidamente el **34.5%** exteriorizaron que si fijan, este valor corresponde a 62 docentes y la diferencia de 25 docentes que equivalen a **28.7%** no respondió por no estar en área de extensión (Figura 58).

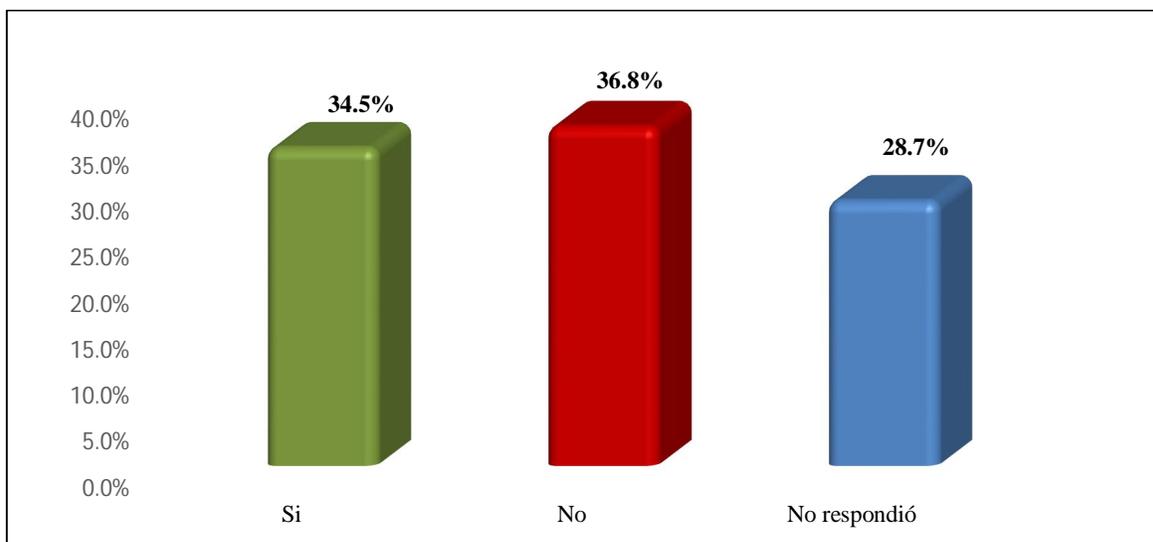


Figura 59. Se fijan políticas de extensión en su departamento.

Para llevar a cabo la actividad de extensión en su departamentos utilizan estándares, a lo cual un **34.5%** de la población encuetada respondió que no, mientras que el **32.2%** manifestó que sí utilizan estándares, este valor corresponde a 58 docentes y el resto de 29 docentes que equivalen a **33.3%** no respondió por no estar en área de extensión (Figura 60).

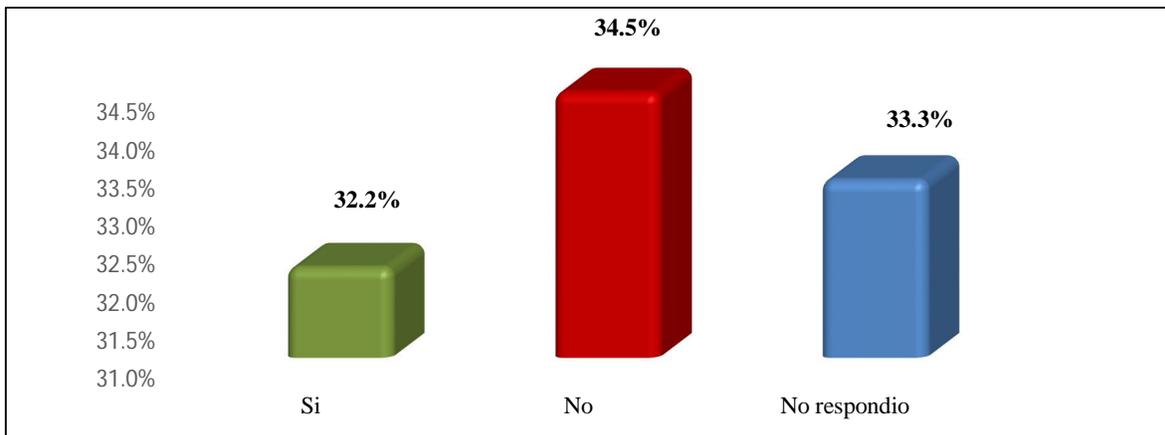


Figura 60. Para la actividad de extensión utilizan estándares.

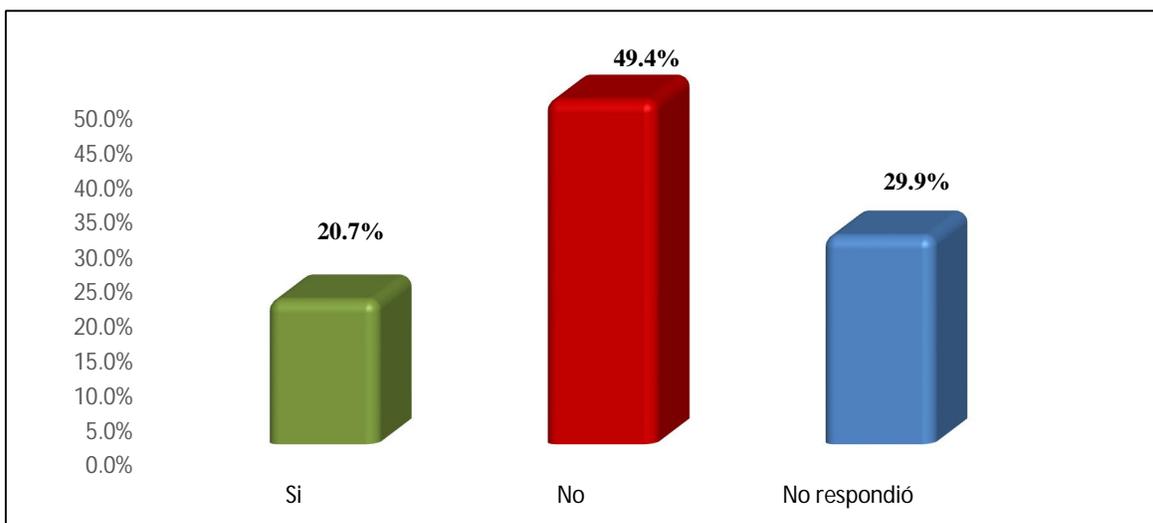


Figura 61. La universidad asigna recursos para la extensión.

Referente a la asignación de recursos para la extensión en su departamento, el **49.4%** manifestaron que les asignan recursos, explicando que la mayoría de los recursos se obtienen por medio de proyectos externos con los cuales la Institución tiene convenios, mientras que el **20.7%** exteriorizaron que si se les asignan, este valor corresponde a 61 docentes y el resto de 26 docentes que equivalen a **29.9%** no respondió por no estar en área de extensión (Figura 61).

5.4.3 Organización

En su departamento definen las cualidades requeridas del personal para el puesto de extensión, el **47.1%** de la muestra encuestada exteriorizaron que no se definen, mientras que el **23.0%** informaron que sí, este valor corresponde a 61 docentes y el resto de 26 docentes que equivalen a **29.9%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 62).

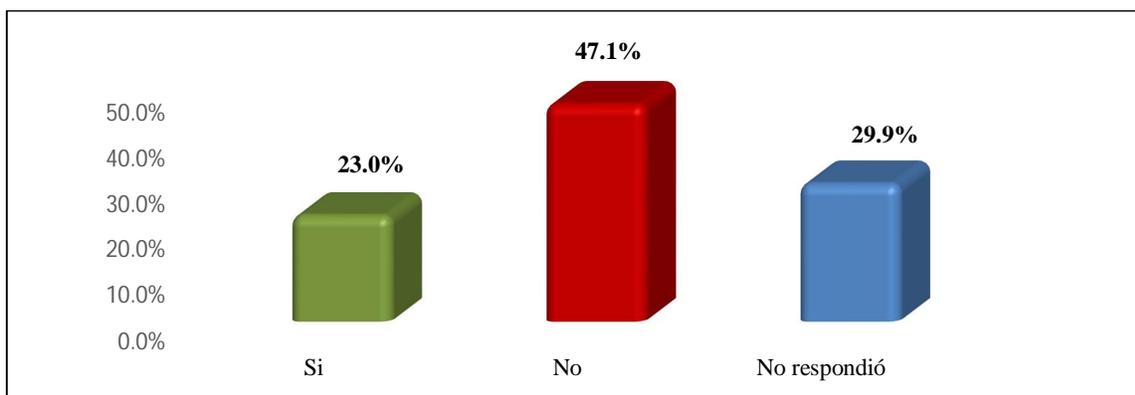


Figura 62. En su departamento definen cualidades requeridas del personal en la extensión.

Al consultárseles si tiene líneas de extensión con otros departamentos para facilitar la coordinación, el **42.5%** respondió que no, mientras que el **17.2%** manifestó que si y una minoría del **9.2%** dijeron que no existen unidades de extensión, este valor corresponde a 55 docentes y el resto de 32 docentes que equivalen a **31.0%** no respondieron por no estar en área de extensión (figura 63).

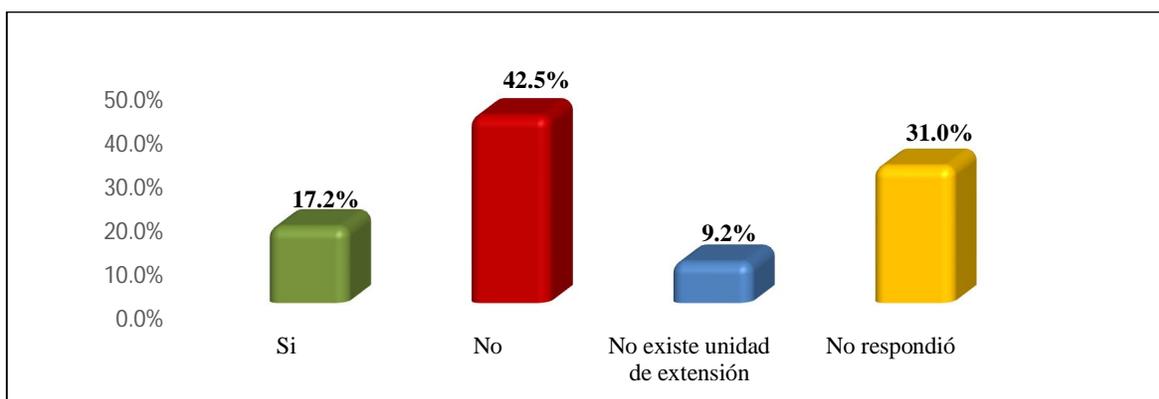


Figura 63. En su departamento definen líneas de extensión con otros departamentos.

5.4.4 Dirección

Les asignan las responsabilidades y les definen los resultados que se esperan en la extensión, a lo que el **28.7%** respondió que nunca, seguido por el **26.4%** indicando a veces, y una minoría del **12.6%** siempre, este valor corresponde a 59 docentes y el resto de 28 docentes que equivalen a **32.2%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 64).

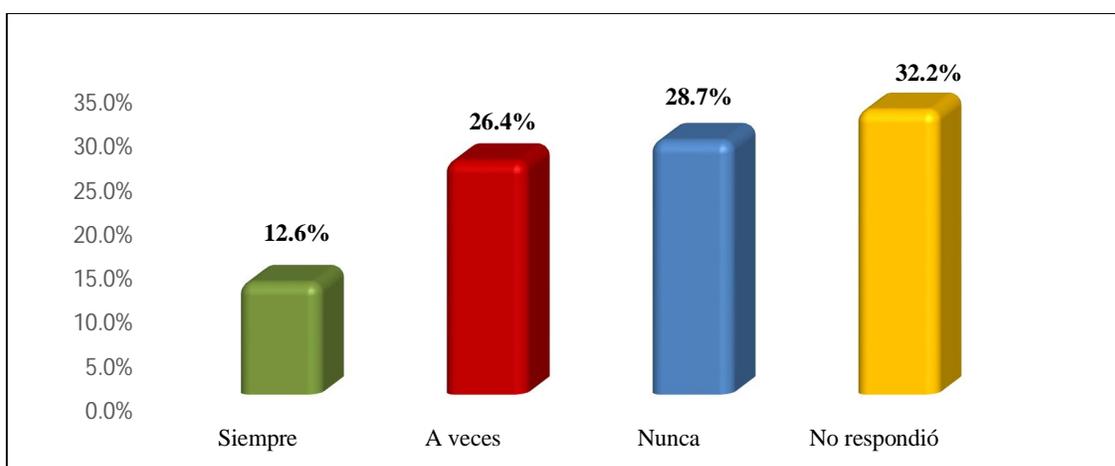


Figura 64. Le asignan las responsabilidades y le definen los resultados en extensión.

El **52.9%** de las personas encuestadas manifestaron que no cuentan con políticas de extensión, mientras que el **13.8%** contestaron que sí, este valor corresponde a 58 docentes y el resto de 29 docentes que equivalen a **33.3%** no respondieron por no estar en área de extensión, al persuadir e instruir al personal desarrollar su trabajo de manera más eficiente (Figura 64).

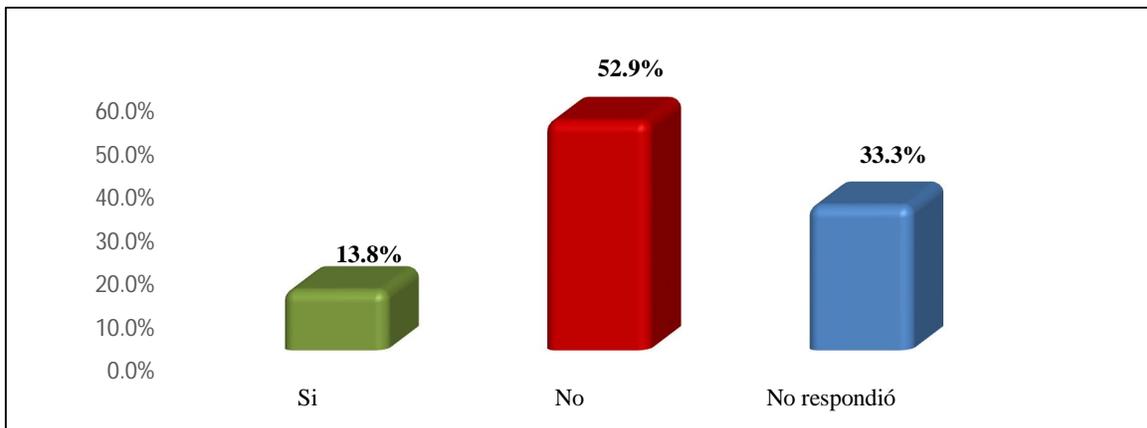


Figura 65. Existen políticas de motivación para llevar a cabo la actividad de extensión.

Al relacionar los esfuerzos en la comunicación se alcanzan las metas, por lo cual se les consulto a los jefes, secretarios y docentes de cada departamento la extensión se lleva de forma coordinada con los departamentos el **48.3%** su respuesta fue no, seguido del **18.4%** que afirmaron tenerla, este valor corresponde a 58 docentes y el resto de 29 docentes que equivalen a **33.3%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 65).

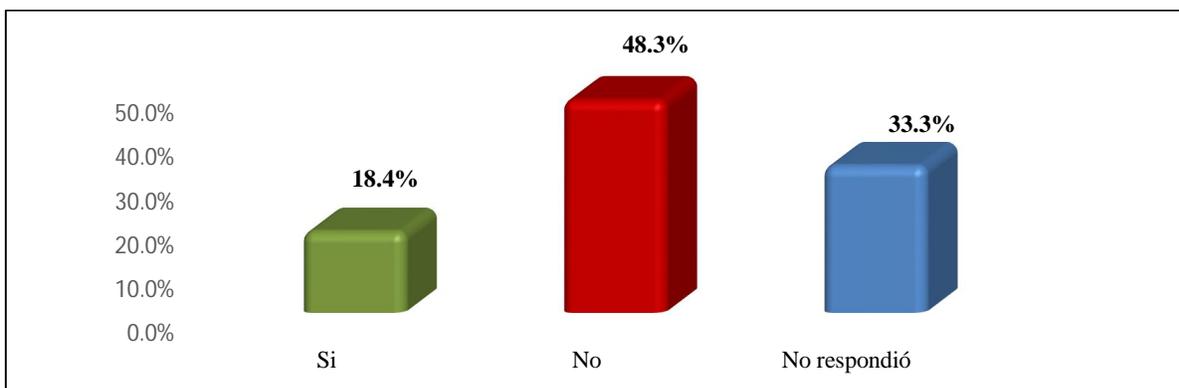


Figura 66. La extensión se lleva a cabo de forma coordinada entre los demás departamentos.

5.4.5 Controlar

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia donde deben ser por lo cual de vital importancia fijar sistemas de información a lo que respondieron el **46.0%** que en su departamento no existe sistema de información, seguido del **20.7%** afirmaron tener informes, semanales,

mensuales y trimestrales, este valor corresponde a 58 docentes y el resto de 29 docentes que equivalen a **33.3%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 67).

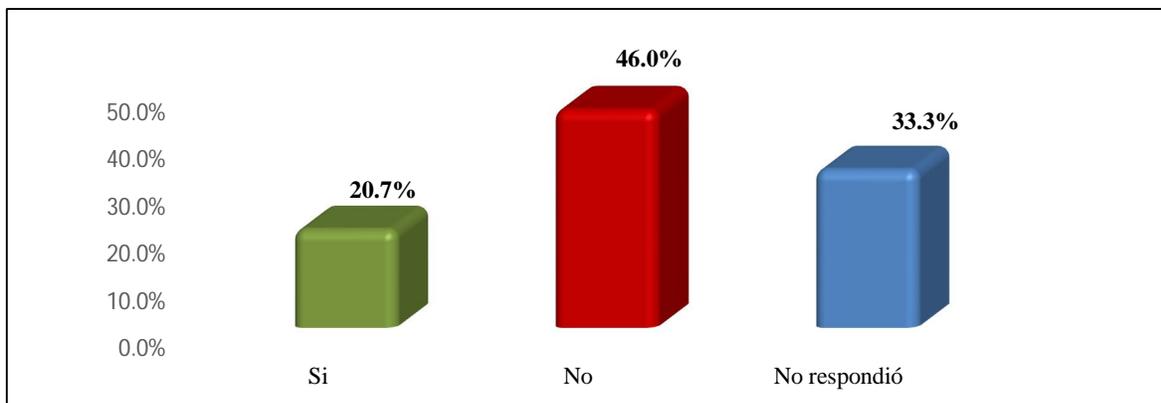


Figura 67. En su departamento la extensión posee sistemas de información

Al consultar si el departamento cuenta con estándares de actuación **51.7%** indicaron no tener estándares de actuación para el desarrollo de la extensión, seguido de la minoría del **10.3%** manifestando que tiene cobertura con los productores de las ECAs, este valor corresponde a 54 docentes y el resto de 33 docentes que equivalen a **37.9%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 68).

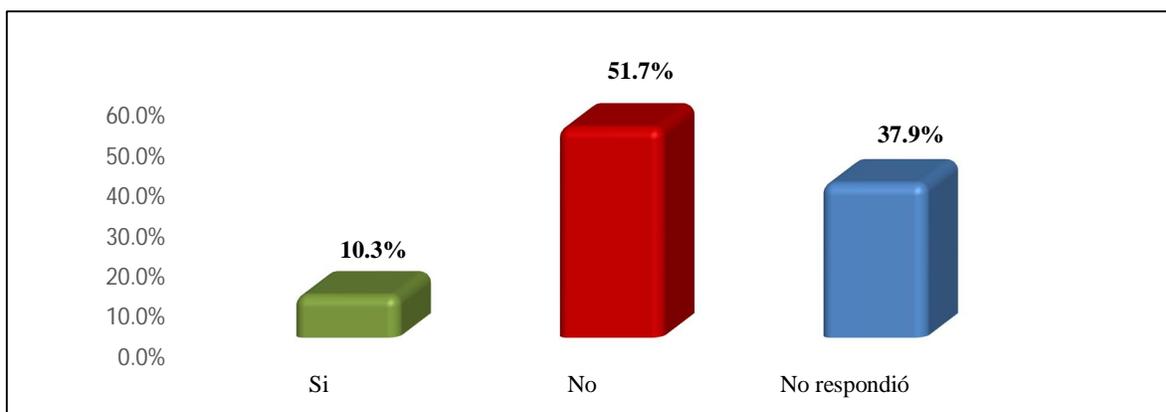


Figura 68. En su departamento la extensión cuenta con estándares de actuación

Se les consultó a la población encuestada si para la ejecución del plan operativo existen herramientas que permitan medir los resultados, el **44.8%** indicó que no, seguido por el **18.4%** respondió afirmativamente señalando que los logros se obtiene en el campo, este

valor corresponde a 55 docentes y el resto de 32 docentes que equivalen a **36.8%** no respondieron por no estar en área de extensión (Figura 69).

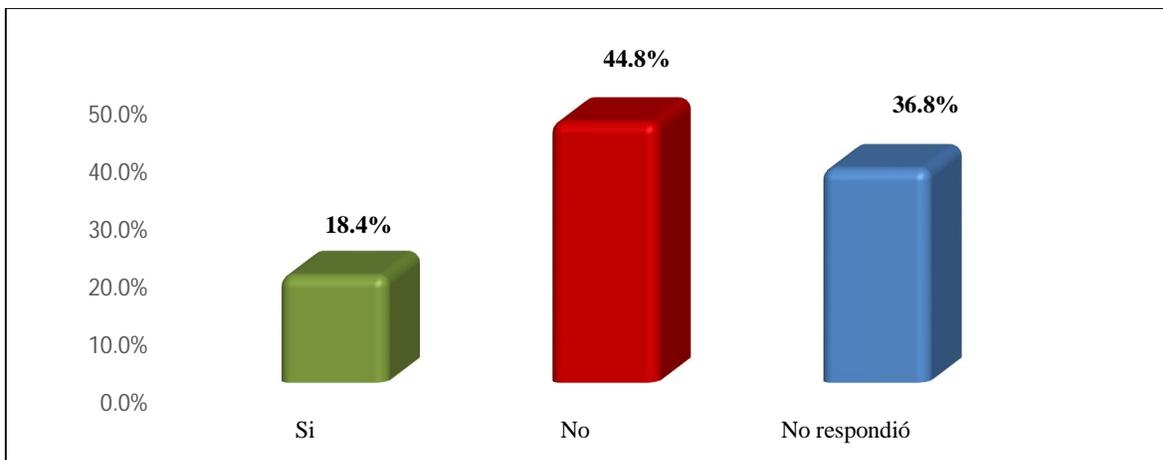


Figura 69. Para la ejecución del plan operativo, existen herramientas

PLANEACIÓN

Según la tendencia exteriorizó que la planificación de los departamentos Académicos para la docencia, producción, investigación y extensión es de manera informal. Al pronosticar se precisa a donde llevara el curso actual.

La Universidad según la tendencia cuenta con plan estratégico a mediano y largo plazo. Solo que no es socializado con los departamentos académicos del mismo. Al fijar objetivos y desarrollar estrategias: determina los resultados deseados, a su vez se decide cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.

La planificación de los departamentos según la tendencia obedece al Consejo de departamento incluido el Jefe y Secretario.

El sistema de la unidad de planificación de la universidad en cuanto a la docencia, producción, investigación y extensión muestra una tendencia que es flexible para los departamentos permitiéndole a los docentes libertad de cátedra, libertad académica y científica.

La tendencia en cuanto a las características de la unidad, vertical, por parte de la unidad de planificación y la administración de la Universidad. A no ser tomado los departamentos en la parte integral del presupuesto de la Institución se le impide el desarrollo del mismo.

ORGANIZACIÓN

La estructura orgánica ya no se ajusta a las diferentes necesidades en docencia, producción investigación y extensión en la Universidad según muestra la tendencia. Actualmente la base de la estructura es División por departamento.

Según la tendencia se encontró que la base ideal para estructura orgánica de la Universidad sería la facultad, manifestando la mayoría que se atendería más eficazmente las necesidades de la Institución y así fomentar las gestiones tanto docente, productiva, investigativa y de extensión.

La Universidad no posee manual por puesto según lo exteriorizado por la tendencia el manual de puesto es de vital importancia ya que ayuda a mejorar la organización de la misma, y así las personas conocen de sus respectivas obligaciones y responsabilidades.

Según la tendencia son deficientes las líneas de enlace entre los departamentos académicos de la Universidad Nacional de Agricultura por lo cual la comunicación es esporádica.

INTEGRACIÓN

Según la tendencia indicó que se selecciona personal calificado en los departamentos. Los docentes emplean mecanismo para dividir el trabajo en actividades concretas para un mejor resultado

Se realiza la inducción en cada departamento por medio del jefe del mismo, orientándoles con el trabajo asignado.

La tendencia muestra que las capacitaciones en los departamentos se hacen de manera esporádica, al desarrollar talleres y capacitaciones ayuda a mejorar conceptos y actitudes y habilidades.

DIRECCIÓN

Según la tendencia muestra que en los departamentos a veces se les asignan las responsabilidades y les definen los resultados deseados que no se evidencian conflictos,

problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, lo que describe el buen comportamiento en las áreas de trabajo y ante terceros.

Del mismo modo, los docentes expresaron acertadamente a favor de que en ocasiones sus opiniones son tomadas en cuenta ante la solución de problemas o imprevistos, lo que los impulsa a sentirse satisfechos con su trabajo, además de que la mayoría dentro de su departamento.

CONTROL

Según a tendencia de la muestra encuestada en los departamentos poseen sistemas de información de control de manera informal, no se evidencian mecanismos de control al momento que se presentan los problemas y rara veces se corrigen.

Al consultarles quien les realiza las evaluaciones en cuanto a docencia, producción, investigación y extensión la mayoría manifestó que lo hacen los Jefes de departamento de manera informal ya que no se cuentan con estándares de actuación para ello.

VI. CONCLUSIONES

A través del proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos en el desarrollo y de acuerdo al estudio en la aplicación del método de recolección de datos se concluye lo siguiente:

Con respecto a la planeación, se determinó que los departamentos cuentan con una planificación informal en las áreas de docencia, producción, investigación y extensión siendo estos los pilares filosóficos de la institución.

Los objetivos, visión y misión de la Universidad se encuentran plasmado en el Plan Operativo Anual de la Universidad, pero no se socializan con la mayoría de los docentes y por ende se desconocen.

La toma de decisiones está centralizado por las Autoridades actuando de manera vertical.

En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce del organigrama de la Universidad donde están claramente definidos los departamentos y cargos, al parecer las líneas de enlace entre los departamentos es deficiente, existiendo poca comunicación entre los departamentos.

No se cuenta con manuales actualizados por puestos esto impide identificar las descripciones de puesto de trabajo que orienten y guíen al empleado, probando con ello un desconocimiento de sus atribuciones, responsabilidades y secuencias de sus actividades en cada una de ellas.

Es deficiente el apoyo de parte de las autoridades para las áreas de producción, investigación y extensión, ya que en los departamentos orientados al mismo la tecnología está obsoleta. Lo cual impide el aprovechamiento del personal calificado con que cada departamento cuenta.

Con respecto a la integración, se detectó que uno de los mayores problemas que se presentan con la contratación de nuevo personal es la falta de socialización a lo interno de los departamentos y/o secciones de la Universidad, así como la falta asignación de funciones del nuevo personal.

Falta de apoyo por parte de las autoridades para implementar nuevas capacitaciones orientadas hacia el desempeño de cada una de las labores de manera eficaz y eficiente.

El elemento control, es deficiente por no contar con planificación ni medidas de control de los resultados para la docencia, producción, investigación y extensión.

Se manifestó que no se fijan sistemas de información de cada una de las actividades que se realizan, la mayor parte de los procesos administrativos financieros, contables, de gastos e insumos de la Institución se encuentran centralizados en la Vicerrectoría Administrativa y/o Administración General de la Universidad,

No se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas y normas.

VII. RECOMENDACIONES

La universidad a través de la dirección de planificación debe integrarse con los departamentos académicos ya que son ellos los que cumplen pilares filosóficos de la institución, que al momento de la elaboración del Plan Operativo de la Institución sea integrado con los jefes o secretarios de cada departamento, con el propósito de que se cumplan los objetivos y demás elementos necesarios que se desean, esto con el fin de trabajar conjuntamente por el bienestar de la institución.

Se recomienda a la Universidad analizar la viabilidad y funcionalidad de la estructura organizativa actual, en los departamentos y estudiar nuevas alternativas como la creación de facultades en donde cada estructura se preocupe por su parte administrativa y gestión docente para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado.

Que la Vicerrectoría Académica debe crear un programa anual orientado a motivación y capacitación para los docentes, según sea su orientación.

Que Recursos Humanos elabore un manual del puesto para cada empleado, así tenga conocimiento de sus funciones y no exista duplicidad en las mismas, además de simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.

Establecer lineamientos aconsejables a seguir para desarrollar de una mejor manera el proceso de integración de recurso humano, en cual debe tomar en cuenta la integración de recursos físicos y financieros ya que con el mismo se logrará obtener a la persona idónea para cada puesto.

Para lograr los objetivos generales y específicos que se propongan es necesario la participación de todas las áreas funcionales de los departamentos, las cuales se deben promover a través de reuniones periódicas, asignación der actividades especiales y toma de decisiones.

La Universidad debe de buscar un plan estratégico para mejorar su sistema administrativo en cada departamento académico para que funcionen todos los procesos desde el primero hasta el último y así evitar los graves errores.

VIII. BIBLIOGRAFIA

Castillo, R. HD. 2012. Caracterización técnica económica de los sistemas de producción de leche en el corredor lácteo del valle de Guayape. 9 p.

Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Gill, Quinta Edición, Bogotá Colombia. 68, 208 y 238 p.

Chiavenato, I. 2002 Administración en los Nuevos Tiempos. 1^{ra} ed. Bogotá, S.A., McGraw-Interamericana. 7, 228, 229, 377 p.

Chiavenato, I. 2005. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson Learning. 28 p.

Dessler, G. 1991. Administración de personal. 4^{ta} Edición. Prentice-Hall. México, MÉXICO. 238 p.

Galiano, I. J.A; Yáñez, S. G. 2007. Análisis y Mejora De Procesos en Organizaciones Públicas. Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP). Edición a cargo de CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A. ISBN: 978-84-8198-708-9. 16 p.

Geilfus, F., 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. Prochalate–IICA, San Salvador, el Salvador. 208 p.

Gebson, J. L. y otros. 2001. Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Mc. Graw Hill. 10ª Edición. Chile. 308 p.

Gómez C, G. 1995. Planeación y Organización de Empresas. 8ª ed. México. McGraw Hill. 191 p.

Hernández, Fernández y Baptista, 2004. Metodología de la Investigación, México, McGraw Hill

Hurtado C, D. 2008. Principios de Administración. 1ª ed. Fondo Editorial ITM. Medellin, Colombia. 78 p.

James A.F; Stoner, R. Edward Freeman y Gilbert Jr. Daniel. (1996). Administración. Prentice Hall, 6ª ed. México. 7 pg.

Koontz, H; Weihrich H. 2004. Administración una perspectiva global. 12ª ed. México Mx: Mc Graw-Hill. 35 p.

Kramis J, JL. 1994. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas. 4ª. ed. México: Universidad Iberoamericana. 137 p.

Ley Orgánica del Presupuesto. Publicado en la Gaceta No. 30421 del 21 de junio de 2004. Artículo 4 y 9. Etapas del proceso presupuestario. 2 y 3 p.

Munch, G. L; García, M. J. 2009. Fundamentos de Administración. 8ª ed. México, Editorial Trillas. 185 p.

Normas académicas UNA. 2006. Aprobadas mediante Resolución CDU-03-2006 de fecha 22 de febrero de 2006. 30 p.

Robbins, SP; Coulter, M. 2000. Administración. 6ª ed. México. Prentice-Hall 301-309 p.

Robbins, SP; Coulter, M. 2010. Administración. 10 ed. México. Prentice-Hall. 187, 188, 189, 398 y 406 p.

Scalan K, Burt.1978. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, México, Limusa. p 12.

Saroka, R H; Ferrari E, C A. 1971. “Organigramas, Diseño e Interpretación”, Edit. Macchi S. A. Buenos Aires-Argentina.5 p.

Serrano R, AA.2003.Administracion I y II. 1ª Ed. Talleres gráficos UCA. El salvador C.A. 150 y 257 p.

Serrano R, AA.2004.Administracion I y II. UCA Editores.1ª Ed. El salvador C.A. 128-131 p.

Silva M, ER.; Oliva L, E. 2003. Organización y sistemas administrativos. 1ra. ed. Ediciones taller abierto, México. 35 p.

UNA, RR.HH. 2013. Recursos Humanos. 2013. Universidad Nacional de Agricultura UNA. Catacamas, Olancho.

Velaz, C; Vaillant, D. 2009. Aprendizaje y desarrollo profesional docente. Organización de Estados Iberoamericano para la educación, la ciencia y la cultura OEI. Impreso en España. ISBN: 978-84-766-198-7. 40 p.

Zaratiegui J. R, 1999 La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. Revista Economía Industrial No.330. España.

Barreiros Carrera, A E. 2012. Universidad Central Del Ecuador. (En línea) Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa kawa motors. Consultado el 17 de jul 2013. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>

Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. 2009. (En Línea) La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia: Alfaomega. Consultado el 24 de jul 2013. Disponible en www.ucn.edu.co/.../instrumento%20para%20caracterizar%20experiencia...

Cordoba Tabon C H. 2008. Caracterización de Procesos, (En línea) consultado el 17 de jul 2013. Disponible: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/7-5.-CARACTERIZACION-DE-PROCESOS.html>

Cruz, SA; Cruz, M. SI. 2008. Universidad de el Salvador. (En Línea) “Diagnóstico y propuesta para el mejoramiento de atención al cliente en el transporte público urbano en microbuses de la ciudad de San Salvador. Consultado el 09 de sep. 2013 disponible en: <http://168.243.33.153/infolib/tesis/50107212.pdf>

Delgado, E. 2000. Retos de la investigación ante la sostenibilidad de la agricultura. (En línea). Consultado el 16 de oct. 2013. Disponible en: http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas_tec/FonaiapDivulga/fd68/texto/edelgado.htm

Departamento Académico de Estudios Generales. Consultado el 19 de ago. 2013
Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/estudios-generales>

Departamento Académico de Producción Vegetal. Consultado el 19 de ago. 2013
Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/produccion-vegetal>

Departamento Académico de producción Animal. Consultado el 19 de ago. 2013.
Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/produccion-animal>

Departamento Académico de Manejo de Recursos Naturales y ambiente. Consultado el 19 de ago. 2013. Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/r-naturales-y-ambiente>

Departamento Académico de Economía Agrícola. Consultado el 19 de ago. 2013.
Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/economia-agricola>

Departamento Académico de Investigación y Extensión. Consultado el 19 de ago. 2013.
Disponible en: (<http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/investigacion-y-extension>).

Departamento Académico de Ingeniería Agrícola. Consultado el 19 de ago. 2013.
Disponible en: <http://www.unag.edu.hn/index.php/en/2012-06-09-01-15-47/ingenieria-agricola>

DICTAMEN del Proyecto del Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Universidad Nacional de Agricultura (UNA), correspondiente al Ejercicio Fiscal del 2013. Consultado

el 31 de agosto del 2013. Disponible en: <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2013/presupuesto2013/Universidades.html>

Diccionario ABC. s/f. Producción agropecuaria. Consultado el 14 de oct. 2013. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/produccion-agricola.php#ixzz2hl6OKkr9>

Dorado, C. IJ. 2010. (En Línea) Departamento de Soporte Jurídico. Guía técnica para elaborar organigramas. Consultado el 07 de sep. 2013. Disponible en: http://transparencia.zacatecas.gob.mx/sites/transparencia.zacatecas.gob.mx/files/transparencia/11_guia_elaborar_org.pdf

Formulación del Poa Presupuesto 2012. El ciclo presupuestario. Consultado el 04 de sep. 2013. Disponible en: http://www.seplan.gob.hn/beta/sites/default/files/MANUAL%20CAPACITACION%20POA_0.pdf

García, F.M. 1993. La Encuesta. (En Línea) En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad. Consultado el 24 de sep. 2013. Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>

Instrumentos legales que regulan el proceso presupuestario del sector público. Consultado el 20 de sep del 2013. Disponible en: <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2011/06/presentacion-bid/dgp-sefin-bid.pdf>

Giménez, D. MG. 2011. Extensión Agrícola. (En línea) Consultado el 16 de oct. 2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/47912456/EXTENSION-AGRICOLA>

Instrumentos legales que regulan el proceso presupuestario del sector público. Consultado el 20 de sep del 2013. Disponible en: <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2011/06/presentacion-bid/dgp-sefin-bid.pdf>

Merino, E. V; Gaytán, T. F. 2003. Procesos de Mejora Continua DTSPM_001_01. (En línea) Federación Española de Municipios y Provincias. Consultado el 15 de oct. 2013. Disponible en:

<http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

Morales Acosta, Z. 2004. Administración y Contaduría (En línea) Fuente: Características Administrativas del modelo organizacional del Instituto Universitario experimental de tecnología “Andrés Eloy Blanco” de Barquisimeto. Consultado el 17 de jul. 2013. Disponible en http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P521.pdf.

Moreno, Z. MA. 2008. Universidad Veracruzana. Auditoria (En Línea) Fuente: Auditoria Administrativa: Instrumento Fundamental para el control. Consultado el 09 de ago del 2013. Disponible en:

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28739/1/Moreno%20Zavaleta.pdf>

Oficina Nacional de Presupuesto. (2007). Definiciones y conceptos básicos del Presupuesto. Disponible: <http://www.sefin.gob.hn>. Consulta 2012, Diciembre 5

Peña G, H A J; Vásquez R, M V. 2007. Universidad Don Bosco. (En Línea). Fuente Propuesta de un sistema de gestión administrativa para contribuir al desarrollo de empresarial de los talleres artesanales de el Salvador. Consultado el 23 de ag 2013. Disponible en:http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/123456789/115/1/040314_tesis.pdf
Presupuesto Ciudadano 2013. Ejercicio Fiscal. Disponible en: <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2013/02/presupuesto%20ciudadano%202013.pdf> 20 de junio de 2013. Consultado el 20 de jun. 2013.

Saballos, EA. 2005 Universidad de Camaguey. (En Línea). Fuente: Procedimientos para la realizar estudios de procesos en empresa hotelera. Consultada el 03 de ago. 2013. Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH01a4.dir/doc.pdf>

Sagastume, L.E. 2006. Universidad San Carlos. (En Línea). Fuente: La aplicación del procesos administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo. Consultada el 23 de jul 2013. disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1847.pdf

Subsecretaría de Finanzas y Presupuesto. (2013). generalidades del presupuesto Disponible: http://www.sefin.gob.hn/?page_id=10 Consultado el 31 ago. 2013

Scribd. (n.d.) Características de la Investigación de Campo. Consultado el 11 de oct. 2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51773339/Caracteristicas-de-la-investigacion-de-campo>

Slideshare. (n.d.). Diseño de investigación no experimental. Consultado el 11 de oct.2013. Disponible en: <http://www.slideshare.net/conejo920/diseo-de-investigacion-no-experimental>

Sánchez U, A. 2010. Introducción: ¿qué es caracterizar? (En Línea) Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte. Consultado el 24 de jul 2013. Disponible en: www.ucn.edu.co/.../instrumento%20para%20caracterizar%20experiencia...

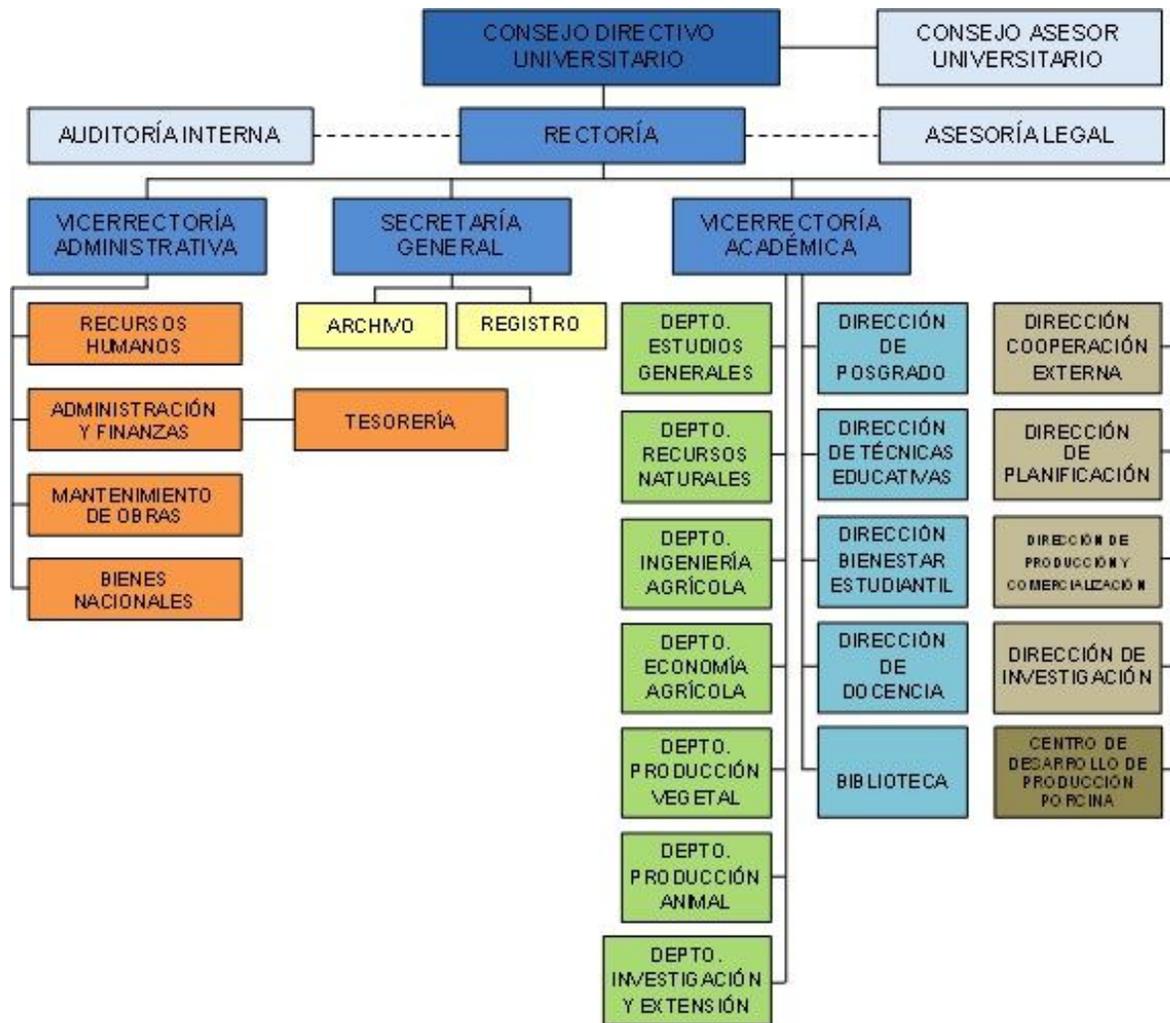
Sarceño, C. CM. 2007. Universidad de San Carlos de Guatemala. (En Línea) Fuente: EL proceso administrativo aplicado a una empresa integradora de sistemas electrónicos de seguridad consultado el 25 de jul del 2013. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2998.pdf

Tellez M, ME. 2008 Universidad Tecnológica de Pereira. (En Línea). Fuente. Documentación de procesos, procedimientos y funciones por proceso, yanacomas motor S.A. Consultada el 06 de agosto 2013. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/903/1/658306T275.pdf>

Tipos de procesos. s/f. consultado el 14 de oct. 2013. Disponible en: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Universidad Nacional de agricultura.



Anexo 2. Presupuesto categoría programática de la Universidad Nacional de Agricultura.

Anexo No.5



SECTOR PUBLICO
PRESUPUESTO DE EGRESOS POR CATEGORIA PROGRAMATICA
EJERCICIO: 2013



11/02/2013 14:21:32
 Gestión: 2013
 r_lpr_cp_aob
 Página 1 de 1

ETAPA: APROBADO CONGRESO

PRG	SPRO	PRY	ACTIVIDAD OBRA	DESCRIPCION	IMPORTE
INSTITUCION : 0703 Universidad Nacional de Agricultura					308,044,794
GERENCIA ADMO. : 001 GERENCIA CENTRAL					308,044,794
UNIDAD EJECUTORA : 001 RECTORIA					308,044,794
11	00	000	000	FORMACION SUPERIOR EN EL AREA AGRICOLA	308,044,794
11	00	000	000	-	308,044,794
11	00	000	001	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	88,083,132
11	00	000	002	PROGRAMA DE BECAS	85,418,948
11	00	000	003	DOCENCIA INTERNADO	113,129,987
11	00	000	004	DOCENCIA EXTERNADO	1,529,188
11	00	000	005	INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA	2,000,000
11	00	000	006	VINCULACIÓN	459,416
11	00	000	007	MEJORAMIENTO GENÉTICO	17,424,123
TOTAL:					308,044,794

Anexo 3. Resumen del personal docente que labora en la Universidad Nacional de Agricultura

Rectoría				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
M Sc. Oscar Ovidio Rendo Flores	Rector	1		
P hD. Marlon Oniel Escoto Valerio	Vicerrector Academico	1		
M Sc. Victor Javier Gonzales Santos	Vicerrector Administrativo	1		
P hD. Carlos Manuel Ulloa Ulloa	Secretario General	1		
			4	4
Departamento de Estudios Generales				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
Lic. Horacio Asterio Diaz Aguilera	Jefe del Departamento	1		
Lic. Karla Mariela Hernandez	Secretaria del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		29		
			31	31
Departamento Manejo de Recursos Naturales y Ambiente				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
M Sc. Jose Bayardo Aleman Mejia	Jefe del Departamento	1		
M Sc. Ana Mireya Suazo Suazo	Secretaria del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		16		
			18	18
Departamento de Ingenieria Agricola				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
M Sc. Juan Alberto Chavarria Araujo	Jefe del Departamento	1		
M Sc. Rene Gerardo Caceres Torres	Secretario del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		7		
			9	9
Departamento de Economia Agricola				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
Lic. Miriam Anabel Alvarado Muñoz	Jefa del Departamento	1		
Lic. Leslie Waleska Escobar Sanchez	Secretaria del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		6		
			8	8
Departamento de Producción Vegetal				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
P hD. Roy Donald Mejivar Barahona	Jefe del Departamento	1		
M Sc. Jorge Rolando Salgado Gomez	Secretario del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		17		
			19	19
Departamento de Producción Animal				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
M Sc. Romeo Uclides Guevara	Jefe del Departamento	1		
M Sc. Jhony Manuel Barahona Montalvan	Secretario del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		45		
			47	47
Departamento de Investigación y Extensión				
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
M Sc. Jose Luis Castillo Lanza	Jefe del Departamento	1		
Ing. Fredy Rolando Juarez	Secretario del Departamento	1		
Docentes adscritos al Departamento		9		
			11	11
Nombre	Cargo	N° Docentes	Sub total	Gran total
Lic. Oscar Rene Ruiz Moncada	Jefe del Administracion y Finanzas	1		
Lic. Sandra Lucia Rivera	Jefe de Recursos Humanos	1		
Dra. Lourdes Marina Martiez	Jefe de Recursos Humanos	1		
			3	3
Total de docentes de la Universidad Nacional de Agricultura				150

Anexo 4. Encuesta



Universidad Nacional de Agricultura, UNA

Carrera de Administración de Empresas Agropecuaria



ENCUESTA DE CARACTERIZACION DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

(Jefes, Secretarios y Docentes)

INSTRUCCIONES

La presente encuesta está dirigida a conocer la Caracterización del Sistema Administrativo de los Departamentos Académicos de la Universidad Nacional de Agricultura en el año 2013. La encuesta es anónima, conteste con total sinceridad marcando con una **X** en la opción elegida, según sea el caso.

I. DATOS GENERALES

Departamento en que labora:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Estudios Generales | <input type="checkbox"/> |
| 2. Manejo de Recursos y Ambiente | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ingeniería Agrícola | <input type="checkbox"/> |
| 4. Economía Agrícola | <input type="checkbox"/> |
| 5. Producción Vegetal | <input type="checkbox"/> |
| 6. Producción Animal | <input type="checkbox"/> |
| 7. Investigación y Extensión Agrícola. | <input type="checkbox"/> |

Nombre del puesto:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Jefe del Departamento | <input type="checkbox"/> |
| 2. Secretario del Departamento | <input type="checkbox"/> |
| 3. Docente | <input type="checkbox"/> |

DATOS DE CONTENIDO

COMPONENTE II: DOCENCIA

PLANEACION

Este componente hace referencia a la recopilación de datos para determinar causas, desarrollar soluciones alternas (Justifique su respuesta, al responder con si indique cuales, al responder con no explique).

1. ¿Cuenta la institución con indicadores meta que pueden ser utilizados en la planeación y el desempeño de la actividad docente? (JS)

1 Sí 2 No

Por qué: _____

2. ¿Utiliza algunos indicadores de docencia al momento de planificar que permita evaluar el desempeño de su departamento en esta actividad?(D)

1 Sí 2 No

¿Cuál? _____

Por qué: _____

3. ¿Cuenta la Universidad con un plan estratégico en el que se resuelvan las acciones a mediano y largo plazo?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

4. ¿Cuenta el departamento con un plan estratégico en docencia a mediano o largo plazo?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

5. ¿Si el departamento tiene un plan estratégico está en línea con los planes de la Universidad?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

6. ¿La planificación en sus departamento obedece a iniciativa de?
 a) Jefe de departamento y secretario (Exclusivo) 1
 b) Consejo de departamento incluido el jefe y secretario (Participativo) 2
7. ¿Utiliza instrumentos de planificación para la realización de la programación general de las actividades docentes al inicio del periodo académico?
 1 Sí 2 No
 ¿Cuál? _____
 Por qué: _____

8. ¿Cómo es el sistema de planificación de la Universidad para la actividad docente?
 a) Estandarizado y rígido para todos los departamentos 1
 b) Flexible para los departamento 2
 Justifique: _____

9. ¿La planificación utilizada plantea la gestión de indicadores de desempeño en la docencia?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

10. ¿Los indicadores de desempeño utilizados en los departamentos son producto de un sistema de gestión y estándar?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

11. ¿Usted cree que están claramente definidos los objetivos de la Universidad Nacional de Agricultura?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

12. ¿Cuenta la Universidad Nacional de agricultura con una unidad de planificación?

1 Sí

2 No

13. ¿Qué características predomina en la gestión de la unidad de planificación?

1 Vertical

2 Participativa

ORGANIZACIÓN

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía de la misma con el fin de alcanzar efectivamente las metas fijadas.

1. ¿A su juicio la estructura orgánica de la Universidad se ajusta a cada una de las necesidades en docencia?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

2. ¿Cuál es la base de la estructura de la Universidad Nacional de Agricultura?

1. División por departamento

2. División por actividades

3. División por funciones

4. División por facultades

3. De acuerdo su criterio ¿Cuál debe ser la base de la estructura organizacional de la Universidad y que permita efectuar el logro de objetivos?

1. División por departamento

2. Facultades

3. Funciones administrativa

Justifique: _____

4. ¿En su Departamento poseen manuales de funciones actualizados, para definir líneas gerenciales que faciliten la coordinación de las actividades?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

5. ¿La Universidad cuenta con un manual de procedimiento actualizado para cada puesto?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

6. ¿La asignación de docencia aprovecha bien las capacidades del personal académico en su departamento?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

Por qué: _____

7. ¿El número de estudiante es adecuado para la metodología que emplea?

Sí

No

Por qué: _____

8. ¿Conoce la relación Maestro alumno en clases?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

9. ¿Conoce la relación Maestro alumno en modulo?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

INTEGRACIÓN

Este componente hace referencia a la selección del personal competente para cada puesto de la Universidad Nacional de agricultura.

1. ¿En su departamento, seleccionan personal calificado para cada una de las áreas de docencia?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

Por qué: _____

2. ¿En su departamento orientan al nuevo personal con el trabajo asignado?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

3. ¿Emplea algún mecanismo para dividir el trabajo en actividades concretas para obtener mayor eficiencia, precisión y destreza?

1 Sí

2 No

¿Cuáles? _____

4. ¿Desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento para un mejor desempeño?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

Con que frecuencia lo realizan: _____

5. ¿Tiene sus funciones, actividades y obligaciones definidas?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

DIRECCIÓN

Este componente hace referencia a propiciar actualizaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

1. ¿Poseen programas de motivación y capacitación en su departamento?

1 Sí

2 No

¿Cuáles? _____

2. ¿Es tomado en cuenta para la toma de decisiones ante situaciones imprevistas?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

3. ¿Cómo empleado de la Universidad tiene actitud positiva hacia los cambios que se generan?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

CONTROLAR

Este componente hace referencia a asegurar el proceso hacia los objetivos fijados según el plan.

1. ¿Posee algún tipo de control que permita evaluar el funcionamiento de la docencia?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
2. ¿Se emplean estrategias de control anticipado a los problemas que se puedan dar en el transcurso del desempeño?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
3. ¿Quién es la persona encargada de hacer la evaluación del personal de actividad docente?
 1 Jefe del departamento
 2 Jefe de sección
 3 Jefe de recursos humanos
4. ¿Con que frecuencia se evalúa al personal en la actividad docente?
a) Semanal
b) Mensual
c) Trimestral
d) Anual
5. ¿Qué área le supervisan en la docencia?
a) La acción docente
b) Los planes
c) La metodología
d) Las evaluaciones
e) Los resultados de los alumnos
f) Las clases
g) La conducta y disciplina
Otras: _____

COMPONENTE III: PRODUCCIÓN

PLANEACION

Este componente hace referencia a la recopilación de datos para determinar causas, desarrollar soluciones alternas (Justifique su respuesta, al responder con si indique cuales, al responder con un no explique).

1. ¿La planificación utilizada plantea el área gestión de indicadores de desempeño de la producción?
1 Sí 2 No
Por qué: _____

2. ¿Utiliza instrumentos de planificación para la realización de la programación general de la producción para el año?
1 Sí 2 No

¿Cuál? _____
Por qué: _____

3. ¿Su departamento tiene un plan de producción a mediano y largo plazo?

1 Sí 2 No

¿Cuáles? _____

Por qué: _____

4. Cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo la producción en su departamento?

1 Sí 2 No

¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

5. ¿La unidad de planificación de la Universidad está orientada a

a) Orientada al presupuesto

b) Orientada solo a la academia

c) Alcance amplio en la área de producción

6. ¿Cómo considera que se toman las decisiones que afectan a la Universidad en cuanto a la producción?

1 Unilateral 2 Colegiadas 3 Amplia participación

7. ¿Cuenta la institución con indicadores que permita evaluar posteriormente el desempeño de la actividad productiva? (JS)

1 Sí 2 No

Por qué: _____

8. ¿Utiliza algunos indicadores de Producción al momento de planificar que permita evaluar el desempeño de su departamento en esta actividad?(D)

1 Sí 2 No

¿Cuál? _____

Por qué: _____

ORGANIZACIÓN

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía de la misma con el fin de alcanzar efectivamente las metas fijadas.

1. ¿Cuenta usted con la especialización necesaria para el área de producción?

1 Sí 2 No

¿Cuál es? _____

Por qué: _____

2. ¿Cómo se siente con su área de producción?

1 Satisfecho 2 Insatisfecho

Justifique: _____

3. ¿La carga en cuanto a la producción está bien distribuida?

1 Siempre 2 A veces 3 Nunca

Por qué: _____

4. ¿La asignación enfocada en producción aprovecha bien las capacidades del personal académico en su departamento?
 1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
 Por qué: _____
5. ¿Los programas o actividades en las que participa como docente en el área productiva concuerda con el perfil de egresados de la Universidad?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____
6. ¿El número de estudiante es adecuado para la metodología que emplea durante los módulos de producción?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____
7. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo productivo?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

INTEGRACIÓN

Este componente hace referencia a la selección del personal competente para cada puesto de la Universidad Nacional de agricultura.

1. ¿En su departamento, seleccionan personal calificado para cada una de las áreas de producción?
 1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
 Porque: _____
2. ¿Cómo jefe o secretario orienta al nuevo personal con el trabajo asignado en la parte productiva?
 1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
3. ¿En su departamento orientan al nuevo personal con el trabajo asignado en el área de producción?
 1 Sí 2 No
 Porque: _____
4. ¿Desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento para un mejor desempeño en la producción?
 1 Siempre 2 A veces 3 Nunca

 Con que frecuencia lo realizan: _____
5. ¿Tiene sus funciones, actividades y obligaciones definidas?
 1 Sí 2 No
 Por qué: _____

Por qué: _____

2. ¿Se emplean estrategias de control anticipado a los problemas que se puedan dar en el transcurso del desempeño productivo

1 Sí

2 No

¿Cuál es? _____

Por qué: _____

3. ¿Quién es la persona encargada de hacer la evaluación?

1. Jefe del departamento

2. Jefe de sección

4. ¿Con cuánta frecuencia lo hacen?

a) Mensual

b) Trimestral

c) Semestral

d) Anual

5. Qué área le supervisan en la producción

a) La calidad del producto

b) La cantidad del producto

c) Informe de producción

d) Las evaluaciones

e) El aprendizaje de los alumnos

Otros: _____

6. ¿Le felicitan por el logro de las metas alcanzadas en la producción?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

COMPONENTE IV: INVESTIGACIÓN

PLANEACION

Este componente hace referencia a la recopilación de datos para determinar causas, desarrollar soluciones alternas y otros.

1. ¿La planificación utilizada plantea la gestión de indicadores de desempeño en las áreas de investigación?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

2. ¿Cómo es el sistema de planificación de la Universidad para la actividad investigativa?

a) Estandarizado y rígido para todos los departamentos

b) Flexible para los departamento

Justifique: _____

3. ¿Planifican al inicio del año los proyectos de investigación de acuerdo a las posibilidades de desarrollo en función de necesidades de sus recursos humanos, materiales y espacios temporales?

Sí

No

¿Cuál? _____

Por qué: _____

4. ¿El plan de investigación es?
a) Mensual
b) Trimestral
c) Semestral
d) Anual
5. La investigación realizada responde a la problemática específicamente en el campo del estudio.
1 Sí 2 No
Justifique: _____

6. ¿Cuentan con una plataforma tecnológica orientada a la investigación?
1 Sí 2 No
¿Cuál? _____
Por qué: _____
7. ¿Formulan política presupuestaria para el desarrollo del plan investigativo en departamento?
1 Sí 2 No 3 Otros
Por qué: _____
Explique: _____
8. ¿Se estandarizan métodos para los planes investigativos dentro de la universidad?
1 Sí 2 No
Por qué: _____

ORGANIZACIÓN

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía de la misma con el fin de alcanzar efectivamente las metas fijadas.

1. ¿El departamento cuenta con un jefe de investigación?
1 Sí 2 No
Por qué: _____

2. Existen líneas de enlace para facilitar la coordinación de la investigación
1 Sí 2 No
Por qué: _____

3. ¿Se definen las cualidades requeridas del personal de investigación?
1 Sí 2 No
¿Cuál es? _____
Por qué: _____
4. ¿Cómo se siente con su área de Investigación?

1 Satisfecho 2 Insatisfecho
Justifique: _____

5. ¿Cómo es la relación del área de investigación con otras áreas investigativas?
1 Buena 2 Regular 3 Mala
6. ¿La carga en cuanto a la investigación está bien repartida?
1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
Por qué: _____
7. ¿Está satisfecho (a) con las áreas de conocimiento que imparte en la investigación?
1 Sí 2 No
Por qué: _____
8. ¿Los programas o actividades en las que participa como docente en el área de investigación concuerda con el perfil de egresados de la Universidad?
1 Sí 2 No
Por qué: _____
9. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo investigativo?
1 Sí 2 No
Por qué: _____

INTEGRACIÓN

Este componente hace referencia a la selección del personal competente para cada puesto de la Universidad Nacional de agricultura.

1. ¿En su departamento, se lleva a cabo el reclutamiento del personal calificado para cada una de las áreas de investigación?
1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
Porque: _____
2. ¿Existe familiarización del nuevo personal con el trabajo asignado en la investigación?
1 Sí 2 No
Porque: _____
3. ¿Le dan a conocer las responsabilidades y actividades a desarrollar en su nuevo puesto de trabajo?
1 Sí 2 No
Porque: _____
4. ¿Desarrollan talleres o capacitaciones y prácticas en su departamento para un mejor desempeño en la investigación?
1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
Con que frecuencia lo realizan: _____

DIRECCIÓN

Este componente hace referencia a propiciar actualizaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

- ¿Poseen programas de motivación y capacitación en para tomar acciones necesarias en el áreas investigativas en su departamento?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
- ¿Existen una coordinación entre la área investigativa de su departamento con los otros departamentos para llevar a cabo trabajos investigativos?
1 Sí 2 No
De qué manera: _____

- ¿Existe estímulos para la creatividad e innovación en el trabajo de investigación?
1 Siempre 2 A veces 3 Nunca
Por qué: _____

CONTROLAR

Este componente hace referencia a asegurar el proceso hacia los objetivos fijados según el plan.

- ¿En su departamento poseen sistemas de información de investigación para los trabajos finalizados?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
- ¿Existe herramientas para medir los resultados y de los planes de investigación propuestos?
1 Sí 2 No
Por qué _____

COMPONENTE V: EXTENSIÓN

PLANEACION

Este componente hace referencia a la recopilación de datos para determinar causas, desarrollar soluciones alternas y otros.

- ¿Se fijan políticas de extensión en su departamento?
1 Sí 2 No
¿Cuál? _____
Por qué: _____

- ¿Para llevar a cabo la actividad de extensión se utilizan estándares o métodos de extensión?
1 Sí 2 No
¿Cuál? _____
Por qué: _____

- ¿En la Universidad se asignan recursos para la extensión?
1 Sí 2 No
Por qué: _____

-
4. ¿Previo a la actividad de extensión se propone los objetivos para obtener resultados deseados?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

ORGANIZACIÓN

Este componente hace referencia a la estructura jerárquica y a la filosofía de la misma con el fin de alcanzar efectivamente las metas fijadas.

1. ¿En su departamento se definen las cualidades requeridas del personal para el puesto de extensión?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

2. ¿Para los empleados de la unidad de extensión; se crean descripciones para cada puesto?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

3. ¿En su departamento se definen las líneas de extensión con los demás departamentos para facilitar la coordinación?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

DIRECCIÓN

Este componente hace referencia a propiciar actualizaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

1. ¿Le asignan las responsabilidades y le definen los resultados que se esperan en la extensión?

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

2. ¿Existen políticas de motivación para llevar a cabo la actividad de extensión?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

3. ¿La extensión se lleva a cabo de forma coordinada entre los demás departamentos?

1 Sí

2 No

Por qué: _____

CONTROLAR

Este componente hace referencia a asegurar el proceso hacia los objetivos fijados según el plan.

1. ¿En su departamento la extensión posee sistemas de información?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
2. ¿En su departamento la extensión cuenta con estándares de actuación?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
3. ¿Para la ejecución del plan operativo, existen herramientas que permitan medir los resultados?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____
4. ¿Existen políticas de premiación a los empleados del departamento de extensión?
1 Sí 2 No
¿Cuáles? _____
Por qué: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.