

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	14
1. FUNDAMENTO Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA- ESTRATÉGICA.....	15
1.1. FUNDAMENTO METODOLÓGICO	15
1.2. METODOLOGÍA	16
1.2.1. Construcción de la visión organizacional.....	16
1.2.2. Análisis del Entorno en los escenarios y tendencias mundiales que afectan la Visión organizacional	17
1.2.3. Identificación de los factores que afectan la Visión de la Facultad.	17
1.2.4. El Estado del Presente. Selección y descripción de factores o variables claves identificadas	18
1.2.5. El Estado del Futuro. Diseño de escenarios y Selección del escenario apuesta al 2014	18
1.2.6. Diseño de la arquitectura estratégica.....	19
2. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN COMPARTIDA POR LOS COMPONENTES DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA.....	20
2.1. VISIÓN DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA	22
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO, EN LOS ESCENARIOS Y TENDENCIAS MUNDIALES QUE AFECTAN LA VISIÓN ORGANIZACIONAL	23
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	23
3.1.1. Área de influencia de la Facultad de Zootecnia	23
3.1.2. El entorno demográfico	23
3.1.3. Entorno económico	25
3.1.4. Entorno jurídico y político.....	25
3.1.5. Entorno ecológico.....	26
3.2. LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO Y TENDENCIAS GLOBALES	27
3.2.1. Tensión de la ampliación de los niveles de escolaridad, y la necesidad de respuesta con estructuras institucionales, programas y formas de estudio, acorde con los nuevos escenarios	28
3.2.2. La demanda de la sociedad por una calidad y pertinencia educativa	28
3.2.3. Tensión entre la aguda crisis fiscal y las políticas de austeridad del gasto público frente a los requerimientos de recursos para la Educación Superior	29
3.2.4. La tensión de los requerimientos de una mejor Gerencia de las instituciones universitarias	29
3.2.5. La tensión entre los intereses públicos y privados en el sector educativo	30
3.3. LA UNIVERSIDAD Y LA GESTION DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO.....	30
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA VISIÓN DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA	32
5. ESTADO DEL PRESENTE: SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS.....	35
5.1. SELECCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS.....	35
5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS.	36
5.2.1. Sistema de planeación y evaluación	36
5.2.2. Cooperación inter-organizacional.....	36
5.2.3. Ética y valores de la facultad.....	37
5.2.4. Coordinación y decisión	38
5.2.5. La participación.....	38
5.2.6. Uso de nuevas tecnologías.....	39
5.2.7. Calificación, capacitación – reclutamiento	39
5.2.8. Gestión del conocimiento (GC).....	40
5.2.9. Autoevaluación-acreditación.....	41
5.2.10. Actitud de cambio-innovación	41

5.2.11. Revisión y reestructuración curricular	41
5.2.12. Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes).....	42
5.2.13. Internacionalización de la educación superior.....	42
5.2.14. Diversificación y ampliación de la oferta educativa.....	43
6. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUB SISTEMA ACADÉMICO	44
6.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS AL 2014	44
6.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014	45
7. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUB SISTEMA INVESTIGACION	47
7.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA INVESTIGACIÓN.....	47
7.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUSBSISTEMA INVESTIGACIÓN.....	48
8. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA	49
8.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA	49
8.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DE PROYECCIÓN SOCIAL.....	50
9. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCION ORGANIZACIONAL	51
9.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL AÑO 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.....	51
9.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL..	52
10. ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL PLAN	53
11. PLAN DE ACCION	55
11.1. RESULTADOS ESPERADOS, METAS Y ACCIONES.....	55
11.2. COORDINACION Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES EN EL PLAN DE ACCIÓN.....	64
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	72
ANEXOS	74
ANEXO 1. FIGURA DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD.....	75
ANEXO 2. MATRIZ DE INFLUENCIA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS SOBRE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.	76
ANEXO 3. ACUERDO DEL PROGRAMA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LAS FACULTADES DE AGRONOMÍA Y ZOOTECNIA DE LA UNAS	77

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Factores que muestran deficiencias distribuidos en los cuatro subsistemas.....	7
Cuadro 2. Etapas del modelo prospectivo-estratégico.....	16
Cuadro 3. Factores internos y externos que explican la situación actual y futura de la Facultad de Zootecnia.	32
Cuadro 4. Factores o variables claves seleccionados en los cuatro subsistemas.	35
Cuadro 5. Hipótesis e indicadores al 2014, en el subsistema académico.....	44
Cuadro 6. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema académico	46
Cuadro 7. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema investigación	47
Cuadro 8. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema de investigación.....	48
Cuadro 9. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema proyección universitaria	49
Cuadro 10. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema de proyección social	50
Cuadro 11. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema dirección organizacional	51
Cuadro 12. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en el escenario de la Facultad al 2014, en el subsistema de dirección organizacional	52
Cuadro 13. Objetivos y resultados esperados al 2014	53
Cuadro 14. Resultados esperados, metas y acciones, en el subsistema académico.....	56
Cuadro 15. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema investigación	58
Cuadro 16. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema proyección universitaria	60
Cuadro 17. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema dirección organizacional.....	62
Cuadro 18. En el subsistema dirección organizacional	64
Cuadro 19. En el subsistema académico.....	66
Cuadro 20. En el subsistema investigación.....	68
Cuadro 21. En el subsistema Proyección Universitaria.....	70

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Proceso del planeamiento prospectivo-estratégico de la Facultad de Zootecnia.....	17
Figura 2. Área de influencia de la UNAS.....	24
Figura 3. Plano de influencia – dependencia de las variables internas y externas.....	34

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014

RESUMEN

ESTADO DEL PRESENTE

Observamos que tres grandes tendencias distinguen el comportamiento mundial en el momento actual: 1. La Globalización Económica; 2. La Revolución de la Inteligencia; y 3. La Globalización Informática y Cultural.

El análisis prospectivo de los escenarios y tendencias globales conllevan a señalar que la Facultad de Zootecnia deberá afrontar, los próximos diez años, las siguientes tensiones:

- La ampliación de los niveles de escolaridad, la necesidad de respuesta con estructuras institucionales y programas, y formas de estudio acordes con los nuevos escenarios.
- La demanda de la sociedad por una calidad y pertinencia educativa.
- La aguda crisis fiscal y las políticas de austeridad del gasto público frente a los requerimientos de recursos para la Educación Superior.
- La tensión de los requerimientos de una mejor Gerencia de la institución universitaria.
- La tensión entre los intereses públicos y privados en el sector educativo.

Observamos también que al cumplir 40 años, la Facultad de Zootecnia, aún no ha explotado en forma suficiente sus ventajas comparativas y competitivas que le otorgan su ubicación geográfica, su experiencia socio-técnica, su prestigio e imagen institucional, y el posicionamiento profesional y político de sus egresados y ex-docentes.

En ese contexto, los factores o variables claves que observan deficiencias y explican con más relevancia la problemática, y que afectan la visión organizacional de la Facultad de Zootecnia, son los que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Factores que muestran deficiencias distribuidos en los cuatro subsistemas

EN EL SUBSISTEMA ACADÉMICO	EN EL SUBSISTEMA INVESTIGACIÓN	EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA	EN EL SUBSISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL
Uso de nuevas tecnologías	Uso de nuevas tecnologías	Uso de nuevas tecnologías	Sistema de planeación y evaluación
Calificación, capacitación y reclutamiento	Calificación, capacitación y reclutamiento	Cooperación Inter-organizacional	Calificación, capacitación y reclutamiento
Gestión del Conocimiento	Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento	Coordinación y decisión
Autoevaluación-acreditación	Internacionalización de la educación	Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes)	La participación
Revisión y reestructuración curricular		Diversificación y ampliación de la oferta educativa	Ética y valores de la Facultad
Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes)			Actitud de cambio e innovación
Diversificación y ampliación de la oferta educativa			

ESTADO DEL FUTURO

Diseño de escenarios

La situación actual de la organización, en los nuevos escenarios y tendencias, obliga a repensar y asumir la Facultad de Zootecnia de la UNAS con otra visión y con la misión relevante para responder a los problemas actuales y futuros. Esto empieza por hacer de la Facultad una organización abierta, contraria a los tradicionales sistemas organizacionales (cerrados y enclaustrados).

Por las razones expuestas y a través de ejercicios colectivos, los integrantes de la Facultad de Zootecnia, han diseñado escenarios posibles hasta el 2014, en los subsistemas: Académicos, Investigación, Proyección Universitaria y Dirección Organizacional.

1. Descripción de escenarios en lo académico

Escenario I. Alta competitividad académica

La Facultad de Zootecnia al 2014, todo ha mejorado, es una organización abierta y logra responder competitivamente a las demandas de su entorno organizacional en el campo académico. En este escenario se cumplen todas las hipótesis:

- Los Directivos, personal docente y administrativos tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden en el campo académico.
- Dispone de una memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva en lo académico.
- Existe un sistema de autoevaluación y acreditación que incluye un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios académicos.
- Los nuevos diseños curriculares permiten formar ciudadanos con capacidad de comprender y solucionar problemas, es decir, ser competentes.
- Ha diversificado y ampliado su oferta educativa que permite una rápida incorporación del egresado al mundo del trabajo, a la creación de empresas, las ciencias humanas y sociales, al apoyo y fortalecimiento de procesos educativos y a la conservación del medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.
- Satisface plenamente la demanda de los estudiantes y postulantes; la sociedad y el gobierno (que asigna recursos), con servicios y productos de calidad, que elevan su prestigio y confianza frente a ellos.
- Hace uso de nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Escenario II. La facultad de zootecnia no ha alcanzado una alta competitividad

La Facultad de Zootecnia aunque ha logrado una mejor organización interna y empieza a abrirse, aún no logra responder competitivamente a las demandas de su entorno organizacional en el campo académico. Este escenario caracteriza a la Facultad por lo siguientes hechos al 2014:

- Los Directivos, personal docente y administrativo no han alcanzado una calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden en el campo académico.
- No dispone de una memoria organizacional, y con base en ella, no hace gestión de lo que aprende en los campos de enseñanza sin obtener provecho y ganancias.
- Un Sistema de autoevaluación y acreditación insuficientemente implementado.
- Los nuevos diseños curriculares permiten, parcialmente, formar ciudadanos con capacidad de comprender y solucionar problemas.
- No ha diversificado ni ha ampliado suficientemente su oferta educativa para una rápida incorporación del egresado al mundo del trabajo, a la creación de empresas, las ciencias humanas y sociales, al apoyo y fortalecimiento de procesos educativos y a la conservación del medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.
- No logra satisfacer plenamente la demanda de los estudiantes y postulantes, la sociedad y el gobierno (que asigna recursos), con servicios y productos de calidad.
- No hace uso de nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, no promueve su uso adecuado en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

2. Descripción de escenarios en investigación

Escenario I. Alta competitividad de la facultad de zootecnia

La Facultad de Zootecnia al 2014 todo ha mejorado, es una organización abierta y competitiva con prestigio nacional e internacional en el campo de la investigación. Se cumplen todas las hipótesis:

- Hace uso de Nuevas tecnologías y promueve su uso adecuado en los procesos de investigación.
- Los Directivos, personal docente y administrativo tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden, en el campo de la investigación.

- Dispone de una memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva, en el campo de la investigación, obteniendo provecho y ganancias.
- Participa en redes académicas e investigativas que permiten la consolidación de nexos sólidos como: la comunidad académica del mundo, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.

Escenario II. La facultad de zootecnia no alcanza un buen nivel en el campo de la investigación

La Facultad de Zootecnia, aunque ha logrado una buena organización y logra responder a las demandas de su entorno organizacional en el campo de la investigación, ésta observa algunas deficiencias en la implementación de sus laboratorios con equipos de última tecnología. Si esta situación se mantiene, se limita la participación en redes académicas e investigativas, que no permiten consolidación de nexos sólidos con la comunidad académica del mundo, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.

Este escenario caracteriza a la Facultad por lo siguientes hechos al 2014:

- No hace uso suficiente de nuevas tecnologías y de procesos de investigación.
- Los Directivos, personal docente y administrativo, no tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden en el campo de la investigación.
- No dispone de una memoria organizacional y, con base en ella, no hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva en el campo de la investigación, sin obtener provecho ni ganancias.
- No participa en redes académicas e investigativas que no permiten la consolidación de nexos sólidos como: la comunidad académica del mundo, la incorporación a redes de información, y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.

3. Descripción de escenarios en proyección universitaria

Escenario I. Alta competitividad de la facultad de zootecnia

La Facultad de Zootecnia al 2014 todo ha mejorado, es organización abierta y competitiva con prestigio nacional e internacional. Se cumplen todas las hipótesis:

- Ha establecido alianzas estratégicas para el aumento significativo de la calidad de las actividades de enseñanza, investigación, cooperación científica y técnica, y proyección universitaria.
- Hace uso de Nuevas Tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además promueve su uso adecuado en los procesos de Proyección Social.
- Dispone de una memoria organizacional y con base en ella, hace gestión de lo que aprende, como organización abierta y competitiva, en la proyección universitaria.
- Satisface plenamente la demanda de la sociedad y del gobierno, que asigna recursos, con los servicios y productos de calidad, elevando su prestigio y confianza frente a ellos.

Escenario II. La facultad de zootecnia aislada de su entorno organizacional

La Facultad de Zootecnia no ha logrado ser una organización abierta y no logra responder a las demandas de su entorno organizacional. Si esta situación se mantiene se limita la consolidación de sus nexos con los procesos de desarrollo regional y con la comunidad académica nacional e internacional.

Este escenario caracteriza a la Facultad por lo siguientes hechos al 2014:

- Solo ha establecido, parcialmente, algunas alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las actividades de enseñanza, investigación, cooperación científica y técnica, y proyección universitaria.
- No hace uso de nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además no promueve su uso adecuado en los procesos Proyección social.
- No dispone de una memoria organizacional para hacer gestión de lo que aprende, como organización abierta y competitiva, en la proyección universitaria.

- Satisface parcialmente la demanda de la sociedad y del gobierno (que asigna recursos), con los servicios y productos de baja calidad. Esto afecta negativamente su prestigio y confianza frente a ellos.

4. Descripción de escenarios en la dirección organizacional

Escenario I. Alta competitividad. La facultad de zootecnia gerencia estrategias prospectivamente, propiciando el cambio organizacional

Es este escenario apuesta la gestión organizacional y administrativa (horizontal). Todas las decisiones se toman con base en una planificación estratégica y un Sistema de Monitoreo y Evaluación de los servicios. En este escenario, la Facultad de Zootecnia, cuenta con personal docente directivo y administrativo altamente calificado en gerencia universitaria y aplican instrumentos modernos de gestión. La participación de los tres componentes de la facultad (Docentes, estudiantes y trabajadores) en la gestión organizacional es total, trabajan en Alianza estratégica y en Redes de Cooperación Nacional e Internacional. La Facultad de Zootecnia es una organización abierta y logra responder competitivamente a las demandas de su entorno organizacional. En este escenario al 2014, se cumplen todas las hipótesis:

- Planifica y evalúa estratégicamente sus políticas, planes, programas, y acciones institucionales, a fin de plantearse objetivos, alcanzarlos y evaluarlos permanentemente.
- La Facultad sustenta su actuación en los siguientes valores: el respeto, la solidaridad y lealtad, la integración, la autonomía, la responsabilidad y la persistencia.
- La Facultad se gerencia con enfoque sistémico.
- La participación de los tres componentes de la Facultad se incrementa, en procesos de planificación y democratización de la gestión organizacional.
- Los Directivos, personal docente y administrativo de la Facultad de Zootecnia, tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas administrativas y de gerencia universitaria.
- La Facultad de Zootecnia permanentemente, rompe paradigmas establecidos en su Cultura Organizacional y propicia cambios, para enfrentar nuevos retos.

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL PLAN

Considerando los escenarios, en cada subsistema, se han formulado Objetivos y Resultados esperados y acciones para lograr que al 2014, sea una Facultad humanística; con capacidad para promover el desarrollo sostenible; la formación de profesionales competentes en la actividad pecuaria; y la generación sostenida de conocimientos científicos y tecnologías, acorde con las necesidades de la región y el país.

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Zootecnia de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS), desde el segundo semestre del 2004, inició un proceso de formulación de su Plan de Desarrollo a mediano y largo plazo y, para el efecto, conformó una comisión liderada por el Decano, el Jefe del Departamento de Ciencias pecuarias y un grupo de docentes y alumnos con el objetivo de tener un nuevo instrumento de gestión de la Facultad, compartida por todos sus integrantes. En tal sentido, el Consejo de Facultad formalizó un cronograma de trabajo para la formulación del Plan, el mismo que ha sido refrendado por el Consejo Universitario mediante Acuerdo No. 077-2004-CU-UNAS.

Luego de algunas sesiones de trabajo se llegó a coincidir en la tarea de disponer de un plan de desarrollo como un medio de gestión del cambio organizacional, que conlleve a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios o productos de la Facultad y no un documento más, producto de un simple ejercicio de planeamiento. Ante el reto de lograr el cambio organizacional en la situación y tendencias que nos plantean los escenarios del siglo XXI, sabemos que es posible **anticiparnos a la acción** con el apoyo de probadas metodologías de planeamiento. Por ello, se han utilizado técnicas basadas en el Planeamiento Prospectivo-Estratégico, con la finalidad de reforzar los procesos iniciados, contando con la participación activa de sus participantes: Docentes, alumnos y personal administrativo.

Este documento es el producto de un proceso de planeamiento realizado entre julio 2004 y marzo del 2005. Para ello, los tres componentes de la Facultad, expresaron su opinión directa y abiertamente sobre: una Facultad deseable al 2014, o su visión organizacional al cumplir sus cincuenta años; su oferta educativa de calidad y pertinencia; el currículo entendido en su real dimensión; el perfil del docente responsable de estos retos; las actitudes y aptitudes del estudiante y del trabajador no docente, implicados en el proceso cognoscitivo; y la forma más adecuada de organización y gestión.

Con el tiempo, el compromiso y la práctica social de este Plan Prospectivo Estratégico mostrará la coherencia metodológica con la visión del mundo de la Facultad de Zootecnia que aspiramos construir al 2014.

1. FUNDAMENTO Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA- ESTRATÉGICA

1.1. FUNDAMENTO METODOLÓGICO

Una organización universitaria como la Facultad de Zootecnia, al inicio del tercer milenio y en el contexto de una sociedad de la información y del conocimiento, debe delinear procesos anticipatorios con el concurso de todos los actores que intervienen en ella. Esta necesidad se fundamenta en lo siguiente:

- Los rápidos cambios globales que hoy observamos se expresan en tres dimensiones complementarias: Económica, cultural y política; esto realza el rol de la educación superior, pero también, estos cambios afectan los procesos educativos, modificando altamente sus contenidos.
- La Universidad hoy más que nunca y en particular la Facultad de Zootecnia, está llamada a ser un lugar de ciencia y fuente del conocimiento, y un medio para que los actores sociales adquieran calificaciones y competencias profesionales de alto nivel que garanticen el desarrollo sostenible en su entorno.

La Prospectiva es una metodología de planeación que parte del análisis del escenario actual, para proyectar sus tendencias posibles y orientar hacia el escenario deseado las diferentes condiciones que integran un sistema organizacional, como por ejemplo una Facultad. Es decir, la Prospectiva Estratégica ve el futuro como proceso histórico y no como destino y puede usarse como herramienta de gestión, porque analiza las posibles evoluciones de una organización o parte de ella, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que ésta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), con la finalidad de lograr su mejor alternativa posible a través del ejercicio colectivo, donde convergen las voluntades de los actores de la organización. Como herramienta de gestión la prospectiva estratégica es esencialmente participativa y busca conciliar las voluntades de los diversos actores que intervienen en el proceso. La aplicación de esta herramienta se realiza mediante el Modelo Prospectivo-Estratégico el cual tiene cuatro etapas (cuadro 2).

Con base en lo expuesto, el Plan de Desarrollo Prospectivo Estratégico de la Facultad de Zootecnia, contempla dar respuesta a su entorno o medio ambiente presente y futuro con el fin de permitir que sus servicios operen con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones con las condiciones cambiantes de su entorno social, cultural, político, y en las tendencias de crecimiento de la economía, identificando las implicaciones que éstas tendrían en el comportamiento de este Plan.

Cuadro 2. Etapas del Modelo Prospectivo-Estratégico

ETAPA	PREGUNTA GUÍA	TÉCNICA UTILIZADA
1. Estado del Presente	¿Qué ocurre?	Análisis estructural
2. Estado del Futuro	¿Qué puede ocurrir?	Calificación de expertos Probabilidades y Ejes de Schwartz
3. El futuro deseable	¿Qué puedo hacer?	Lluvia de acciones-IGO
4. Arquitectura estratégica	¿Qué voy a hacer?	Definición objetivos, metas y acciones estratégicas.

1.2. METODOLOGÍA

En el paraninfo de la UNAS, se realizó el 13 de julio del 2004 una reunión plenaria, en la que participaron cerca de 90 miembros de la Facultad de Zootecnia (docentes, alumnos y personal Administrativo). El Decano y los miembros de la comisión del Plan de Desarrollo de la Facultad explicaron el inicio del proceso de cambio organizacional, usando el planeamiento participativo y estratégico de la Facultad.

Posteriormente, se ha continuado trabajando con representantes de los tres componentes de la Facultad, en diversos grupos de trabajo, según los temas de interés, en talleres internos, encuestas, reuniones de trabajo, entre otros, de acuerdo con el esquema del **Proceso metodológico del Planeamiento Prospectivo Estratégico de la Facultad**, acordado en la primera reunión plenaria, como se ilustra en la Figura 1.

Los pasos metodológicos realizados se detallan a continuación:

1.2.1. Construcción de la visión organizacional

La primera tarea fue construir colectivamente con el aporte de los miembros de los tres gremios, una visión organizacional de la Facultad de Zootecnia al 2014; así como, identificar los factores que favorecen o limitan el logro de esa Visión. La pregunta guía fue **¿Cómo queremos ver a la Facultad al cumplir 50 años?**.

Mediante un ejercicio reflexivo se ha formulado un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que se quiere ser en el futuro; es decir, a donde quiere

llegar la Facultad al cumplir medio siglo de existencia. Ésta visión organizacional, constituye el referente fundamental del proceso de formulación de este Plan Prospectivo Estratégico de la Facultad.

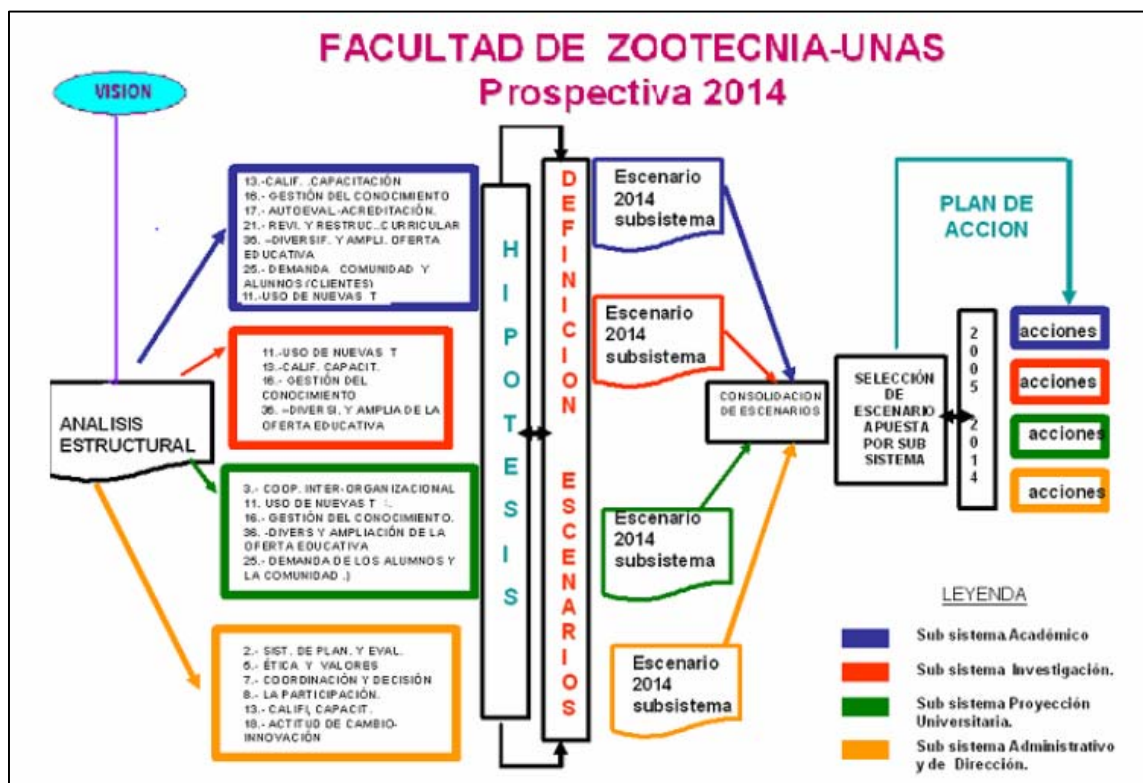


Figura 1. Proceso del planeamiento Prospectivo-Estratégico de la Facultad de Zootecnia.

1.2.2. Análisis del Entorno en los escenarios y tendencias mundiales que afectan la Visión organizacional

El análisis del Entorno organizacional de la Facultad de Zootecnia, producto de las lecturas compartidas por los grupos de trabajo, se ha realizado con base en una amplia información documentada sobre la Educación Superior peruana, en el contexto y las tendencias globales. Todo este material escrito y en medio magnético, esta hoy disponible en la biblioteca de la Facultad.

1.2.3. Identificación de los factores que afectan la Visión de la Facultad.

La identificación de esos factores internos y externos se ha realizado tomando como base el modelo organizacional ilustrado en la Figura 3 del anexo.

Lluvia de ideas de los factores internos y externos

Considerando la Visión de la Facultad y el análisis de su entorno, así como el conocimiento y experiencia de los miembros de la Facultad, se realizaron ejercicios de identificación de factores internos y externos que favorecen o limitan esa visión organizacional.

Uso de la técnica del Análisis Estructural.¹

Los factores identificados fueron sometidos a la técnica del Análisis Estructural, que es una de herramienta fundamental de la Planeación Prospectiva y Estratégica. El Análisis Estructural nos ha permitido visualizar el presente respondiendo a la interrogante **¿qué ocurre?**

Con el Análisis Estructural se tiene una mirada sistémica de la problemática de la Facultad y de todos los factores o variables que afectan la Visión de la Facultad de Zootecnia al 2014, en una Matriz Relacional o Matriz de Influencia y un plano de Influencia-Dependencia.

1.2.4. El Estado del Presente. Selección y descripción de factores o variables claves identificadas

Tomando en cuenta los resultados del análisis estructural y considerando la posterior opinión de expertos de la Facultad, quienes calificaron los factores usando la Técnica Importancia-Gobernabilidad (IGO) ha sido posible seleccionar 13 factores o variables claves. Esos factores o variables claves se han agrupado en cuatro subsistemas: Académico, Investigación, Proyección universitaria, y Dirección Organizacional. Las Variables clave permiten formular hipótesis y diseñar escenarios a las cuales la Facultad apuesta para construir su futuro al 2014.

1.2.5. El Estado del Futuro. Diseño de escenarios y Selección del escenario apuesta al 2014

Los escenarios son extensiones futuras de las realidades presentes. La Pregunta guía fue **¿Qué puede ocurrir?** Para diseñar los escenarios se optó por el uso de dos métodos: El cuantitativo y el cualitativo.

¹ Detalles de la Técnica del Análisis Estructural, pueden ser encontrados en los Libros de Prospectiva entregados a la Facultad y en las memorias de los talleres entregadas por el Asesor externo.

El método cuantitativo permite, a partir de informaciones o calificaciones facilitadas por expertos o docentes de mayor precedencia en la Facultad (exdecanos, jefes de Departamento, profesores de mayor antecedencia), elegir entre las imágenes o hipótesis, los escenarios posibles que merecen ser estudiados particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización. De esta manera, a través de un cuestionario, solicitamos a seis expertos, para que nos informen o califiquen, de manera individual, sobre la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis o variables clave seleccionadas, en un horizonte de nueve años (al 2014). Además, los expertos informaron sobre la probabilidad de que ocurran las hipótesis ante cinco tendencias:

1. Ampliación de los niveles de escolaridad, las estructuras institucionales y de los programas y formas de estudio.
2. La demanda de la sociedad, por una calidad y pertinencia educativa.
3. Aguda crisis fiscal y las políticas de austeridad del gasto público frente a los requerimientos de recursos para la Educación Superior.
4. Requerimientos de una mejor gerencia universitaria en la UNAS.
5. La tensión entre los intereses públicos y privados.

El método cualitativo se ha realizado mediante la técnica de los Ejes de Shwartz, teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta a los expertos y la opinión de grupos de trabajo en los talleres de construcción de escenarios.

Todo el proceso ha permitido seleccionar un Escenario Apuesta para los subsistemas: Académico, Investigación, Proyección Social y Dirección Organizacional de la Facultad de Zootecnia, y un escenario alternativo en algunos de estos cuatro subsistemas.

1.2.6. Diseño de la arquitectura estratégica

A partir del Escenario Apuesta seleccionado, se han formulado los Objetivos de Desarrollo Organizacional al 2014, estableciéndose sus correspondientes metas; luego, con base en las metas se definieron acciones, las cuales son calificadas mediante la técnica del IGO, es decir, la calificación de la Importancia de cada acción y la Gobernabilidad de la Facultad sobre cada acción. Esta selección de acciones permitió proponer un Plan de Acción, para el corto, mediano y largo Plazo. La pregunta guía en esta etapa final fue **¿Qué se va a hacer?**.

2. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN COMPARTIDA POR LOS COMPONENTES DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA

Al 2014, ¿Como queremos ver a la Facultad al cumplir 50 años?

Las ideas presentadas a continuación, y que sustentan las respectivas visiones de los tres componentes de la Facultad, constituyen anhelos, problemas, y potencialidades para alcanzar esa visión.

Los Estudiantes quieren ver una Facultad:

- Con Acreditación Académica y especialización Tecnológica.
- Competitiva. Con Reconocimiento de los alumnos y comunidad.
- Participando en el Desarrollo de la Región.
- Con biblioteca especializada.
- Capaz de modificar un currículo, de acuerdo a la exigencia en el tiempo.
- Líder nacional en investigación y desarrollo pecuario.
- Con unidad y calidad de docencia. Mejorando su infraestructura y campo experimental.
- Creando e implementando su propia tecnología pecuaria.

Los Docentes quieren ver una Facultad:

- Con liderazgo, para promover el desarrollo regional.
- Aplicando el enfoque de *aprender haciendo*.
- Con infraestructura adecuada dedicada a la investigación y producción.
- Con reconocimientos e incentivos.
- Haciendo una transferencia dinámica de tecnología.
- Con una granja implementada y un programa estratégico desarrollado.
- Con laboratorios implementados.
- Como una Institución bien implementada y profesionales competitivos.

- Promoviendo políticas de desarrollo.
- Líder en investigación.
- Con Biblioteca actualizada.
- Con Docentes capacitados permanentemente.
- Con Estudiantes participando activamente.
- Con Integración cultural.
- Promoviendo el Cambio y desarrollo.
- Con una buena Organización, gerencia y gestión.

Los trabajadores administrativos quieren ver a una Facultad:

- Que cultive los valores éticos, siendo solidarios y sin discriminación.
- Que muestre una buena relación entre docentes, estudiantes y trabajadores.
- Con nivel profesional que genere Investigación.
- Estable y organizada.
- Con mejor infraestructura de la Granja Zootecnia y laboratorios modernos, acorde con las nuevas tecnologías.
- Líder con una plana de docentes especializados.
- Con buen nivel académico y de investigación.
- Con acreditación.
- Incremento de convenios con otros países.
- Formadora de profesionales competitivos.
- Cumpliendo las metas trazadas.
- Con capacitación permanente al personal administrativo según las funciones.

2.1. VISIÓN DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA

Aún cuando cada componente de la Facultad (docentes, estudiantes y administrativos), trabajó inicialmente su propia visión de la Facultad, hubo coincidencia entre los tres componentes al formular la siguiente visión conjunta:

VISIÓN:

ZOOTECNIA, AL 2014, ES UNA FACULTAD HUMANÍSTICA, CON CAPACIDAD DE PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE, LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN LA ACTIVIDAD PECUARIA, Y LA GENERACIÓN SOSTENIDA DE CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLOGÍAS, ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA REGIÓN Y EL PAÍS.

Esta Visión organizacional, constituye el referente fundamental en el proceso de formulación del Plan Prospectivo Estratégico.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO, EN LOS ESCENARIOS Y TENDENCIAS MUNDIALES QUE AFECTAN LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

La Universidad como centro generador de conocimiento y en particular la Facultad, tiene el compromiso estratégico de transformar y responder a su entorno inmediato y mediato, con el fin de mejorar permanentemente la calidad de vida de la población, entendida ésta no solo como la satisfacción de la demanda de bienes y servicios, sino también, como el desarrollo cultural y la conservación y mejoramiento del medio ambiente. La Facultad debe asumir la responsabilidad de contribuir a la inserción competitiva de los diferentes sectores de la economía local, regional y nacional y en los mercados internacionales

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

3.1.1. Área de influencia de la Facultad de Zootecnia

El Área de influencia de la Facultad de Zootecnia, en la práctica, lo constituye la Selva Alta del Perú o Región Andino amazónica (Figura 2). Por su ubicación geopolítica en la región centro oriental del Perú, la UNAS y sus Facultades cumplen un rol estratégico en la enseñanza, generación y transferencia de conocimientos adecuados en el manejo territorial de los trópicos húmedos.

3.1.2. El entorno demográfico

La Amazonía en el contexto internacional no es un territorio vacío aunque gran parte de la misma tiene una baja densidad poblacional y cerca del 60% de su población es urbana. Existen hoy en día tres ciudades que llegan o superan el millón de habitantes (Belem y Manaus en Brasil, y Santa Cruz en Bolivia), y muchas otras en crecimiento rápido por la afluencia de poblaciones rurales y externas (Boa Vista, Río Branco, Porto Vehlo en Brasil, Leticia en Colombia, Iquitos y Pucallpa, entre otras en el Perú). La región se ha convertido en los últimos decenios, en el centro de afluencia de poblaciones de las zonas periféricas empobrecidas, como los Andes bolivianos, peruanos, ecuatorianos, colombianos, y el nordeste y sur de Brasil. Los colonos o emigrantes recientes han ocupado extensas áreas de la región, generalmente con apoyo del Estado, y se dedican a las actividades agrícolas,

pecuarias y forestales con tecnologías importadas, con frecuencia con un fuerte impacto sobre los ecosistemas y los recursos de la región. La mayor parte de ellos sufren las consecuencias de una injusta relación campo-ciudad y en algunas áreas han derivado en cultivos ilegales, como es el caso de la coca.

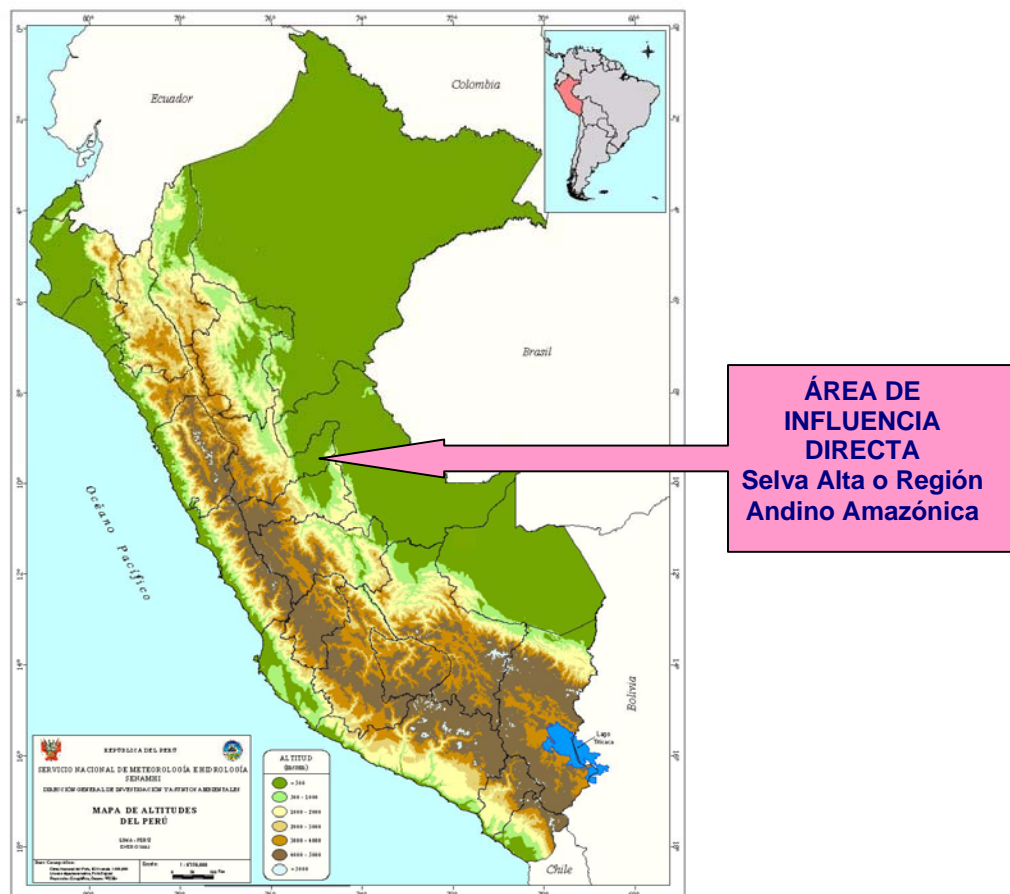


Figura 2. Área de influencia de la UNAS

En el contexto Nacional y regional, en el área de influencia directa de la UNAS, durante los años 30 se ha dado una colonización espontánea, la misma que se vio reforzada en la década del 60 por proyectos de colonización dirigida; posteriormente en la década del 80, por importantes proyectos de desarrollo rural, con significativo aporte técnico-financiero de la comunidad internacional. La población de la Amazonía peruana crece aceleradamente a una tasa anual del 4%, superior al crecimiento nacional (2,2 %). El valle del Huallaga,

prácticamente deshabitado hace medio siglo, está hoy ocupado por más de 500.000 habitantes, quienes proceden mayormente de las zonas andinas circundantes.

3.1.3. Entorno económico

Las estaciones experimentales y la UNAS misma, realizaron desde 1950 tecnologías agropecuarias producto de investigaciones, estas tecnologías no fueron transferidas completamente a los productores que iban asentándose en estas nuevas tierras. A pesar de ello se generó una agro-economía basada en los cultivos de café, té, cacao, plátano, arroz, maíz, frutales, palma aceitera, y ganadería entre otros, siendo la coca, también un cultivo colonizador controlado por el Estado. Pero en la década del 70, y con más intensidad durante la década del 80, el estancamiento de la agricultura y el empobrecimiento de su sector social más débil (los campesinos) generó las condiciones propicias para que un importante número de agricultores iniciaran y expandieran el cultivo ilícito de la coca, en respuesta a una creciente demanda internacional del narcotráfico por la expansión mundial en el consumo de la cocaína. Así, la economía en el área de Influencia directa de la UNAS se había narcotizado, con todas las consecuencias negativas sociales, económicas y ecológicas.

En el presente, el Estado y la Cooperación internacional hacen esfuerzos para reconvertir esta situación problemática.

3.1.4. Entorno jurídico y político

La creación de la UNAS en 1964 tuvo una motivación Política, porque fue creada para ser una organización líder en la implementación de políticas de desarrollo de la amazonía. Por tanto, las políticas educativas, económicas, de Desarrollo regional y Rural, políticas antidrogas y antisubversivas, la afectaron favorable o desfavorablemente como organización. La ley de promoción de la inversión en la Amazonía, la nueva Ley de Educación y la ley de Descentralización del País, ofrecen un marco favorable para el Plan de Desarrollo de la Facultad, como a continuación se explica.

La Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Ley N°. 27037, promulgada en Diciembre de 1998, tiene por objetivo promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada. Para tal fin se promoverán los programas y proyectos de desarrollo socio-económico que revaloricen la identidad étnica y cultural de las comunidades campesinas. Hasta el 31 de diciembre del 2008, se aplicará respecto del Impuesto a la Renta, un

beneficio tributario para la ejecución de Programas de Inversión en la Selva. Los sectores de Agricultura, Energía, Educación, Pesquería, Salud, Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción y el de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, destinarán gastos de capital en la Amazonía no menos del 10% de su asignación presupuestal para gastos de capital, en cada ejercicio.

El proceso de regionalización, iniciado en enero del 2003, reasigna poder político, competencias y recursos entre los distintos niveles de gobierno. En este contexto, tanto el gobierno nacional, así como los departamentos, distritos y municipios no solo gozan de una serie de derechos para el manejo autónomo de los asuntos de su competencia, sino que también, tienen una serie de responsabilidades frente a la sociedad civil, en términos del cumplimiento de sus funciones para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. En este proceso, la UNAS y en particular la Facultad de Zootecnia, están llamadas a cumplir, según sus competencias, un papel fundamental.

La nueva Ley General de Educación -Ley N°. 27690- propicia un servicio educativo nacional gratuito y de calidad, en concordancia con los grandes cambios sociales, económicos, técnicos y científicos, producidos en el mundo durante los últimos años. La norma propone incrementar el presupuesto del sector hasta llegar al 6% del PBI en el 2006. En este marco se esta próximo a aprobar la nueva Ley Universitaria, por lo cual la UNAS y sus Facultades tendrán que adecuarse a la nueva ley.

3.1.5. Entorno ecológico

La Amazonía y en especial la zona andina, donde se ubica la UNAS, es una de las zonas del planeta con mayor diversidad vegetal y animal. Conviven en la zona el 8% del total de especies vegetales, de las cuales menos del 1% han sido estudiadas desde el punto de vista fotoquímico o farmacológico; por lo tanto, su estudio podría conducir al descubrimiento de un gran número de nuevas moléculas bioactivas con posible aplicación terapéutica. Los indígenas de la amazonía peruana disponen de conocimientos transmitidos de generación en generación sobre las aplicaciones medicinales de las plantas que pueblan la zona, siendo necesarios revalorarlos. Asimismo, la diversidad animal es grande, la cual existen pocos trabajos que permitan su aprovechamiento y su conservación en su estado natural.

Sin lugar a dudas, la Amazonía constituye un desafío para conciliar el crecimiento económico con la conservación del medio ambiente en busca de la sostenibilidad, para garantizar la generación y distribución equitativa de la riqueza, mejorar los niveles de vida y conservar el

entorno humano a nivel local, regional y global. Este es un desafío no sólo para países de la región, sino para la comunidad mundial.

3.2. LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO Y TENDENCIAS GLOBALES

Cuando se habla de "globalización" se tiende a identificarla con el proceso de globalización económica, olvidando las dimensiones política, cultural y social. Tres grandes tendencias distinguirán el comportamiento mundial de los próximos años: 1. La Globalización Económica. 2. La Revolución de la Inteligencia y 3. La Globalización Informática y Cultural. Las tendencias y escenarios globales, obligan a pensar y asumir a la Universidad peruana, en particular a la UNAS y sus Facultades, con otra visión que permita el rediseño de la Universidad como institución que tiene como misión relevante responder a los problemas actuales y futuros. Esto empieza por hacer de la universidad una organización abierta, contraria a las universidades tradicionales que eran sistemas organizacionales cerrados y enclaustrados.

No se trata de seguir los pasos de las más prestigiosas instituciones universitarias Europeas o Norteamericanas, sino de afianzar la interacción de nuestra universidad con su entorno social, económico, tecnológico, político y cultural, teniendo muy en cuenta los efectos de dichas tendencias globales que se pronostican para nuestro país y nuestra región andino-amazónica. Con la profundización del proceso de globalización económica, política y cultural, la Universidad está llamada a desempeñar un papel más activo en la formación de profesionales con visión universal, pero con capacidad de respuesta frente a la problemática nacional, regional y local. Todo esto, con el propósito de lograr un posicionamiento más ventajoso de nuestro país, y de la Amazonía en particular, en los mercados y acuerdos internacionales, sobre la base de un desarrollo interno más humano y sostenible. Para el logro de este objetivo se requiere urgente y profundos cambios curriculares, de tal manera que el egresado no solo sea la suma de conocimientos acumulados en su cerebro, sino que adquiera una formación integral, que le permita influir creativamente en la transformación de su entorno.

A continuación se muestra las siguientes tensiones y tendencias claves, que en el contexto global, la Facultad de Zootecnia debe considerar:

3.2.1. Tensión de la ampliación de los niveles de escolaridad, y la necesidad de respuesta con estructuras institucionales, programas y formas de estudio, acorde con los nuevos escenarios

Según los prospectivistas de la educación superior, en las dos primeras décadas de este nuevo siglo continuará la presión de la ampliación de los niveles de escolaridad sobre el sistema de educación superior y no empezará a disminuir hasta entrada la tercera década. Sobre todo, por la presión debida al cambio en la estructura por edades de la población. Pero, además de esta expansión cuantitativa, se estima la necesidad de una diferenciación de las estructuras institucionales, de los programas y formas de estudio, para favorecer un mejor servicio educativo, pues el conocimiento y las habilidades informáticas constituirán el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, con el consecuente reforzamiento del papel que desempeñarán las instituciones de nivel superior.

3.2.2. La demanda de la sociedad por una calidad y pertinencia educativa

Con la profundización del proceso de globalización económica, política y cultural, la Universidad está llamada a desempeñar un papel más activo en la formación de profesionales con visión universal, pero, con capacidad de respuesta frente a la problemática nacional, regional y local. Esto, con el fin de lograr un posicionamiento más ventajoso de nuestro país y de la Amazonía en particular, en los mercados y acuerdos internacionales, sobre la base de un desarrollo interno más humano y sostenible. En el proceso de expansión de la educación superior y de mayor pertinencia del conocimiento, la universidad y en particular la Facultad, deben aceptar el hecho de que sus estudiantes son cada vez más diversos no sólo en sus motivaciones y capacidades, sino también en cuanto a sus tareas y funciones después de obtener el título. Por ello, se debe tomar en consideración los sectores laborales que en la actualidad exigen cada vez más el proceso hacia la "sociedad del conocimiento". También se desafía a la Facultad a que se diversifique, con miras a responder a la gama cada vez más amplia del trabajo y empleo de sus graduados.

Se debe considerar que el proceso de regionalización, iniciado en nuestro país en enero del 2003, reasigna poder político, competencias y recursos entre los distintos niveles de gobierno para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Ello demanda que la UNAS y la Facultad de Zootecnia, según sus competencias, se involucre como actor líder en este proceso como gestora de conocimientos.

3.2.3. Tensión entre la aguda crisis fiscal y las políticas de austeridad del gasto público frente a los requerimientos de recursos para la Educación Superior

El Perú sigue estando entre los países de América Latina el que menos invierte en educación superior universitaria. Hoy tenemos una universidad peruana con asfixias económicas; el presupuesto de las universidades estatales representa el 0,5 % del PBI; 3,1% del presupuesto de la República; y 16,8% del presupuesto del Sector Educación frente al 21% en Chile y Colombia, 26% en Brasil y 34% en Venezuela. Las dos grandes demandas por recursos, cobertura en educación secundaria y superior por una parte y mejoras en la calidad de la educación primaria y secundaria por la otra, resultan imposibles de abordar simultáneamente con los recursos públicos. Duplicar la actual cobertura en educación superior y elevar en 50 % la cobertura en secundaria costaría cerca de 1,5 % del PIB en nuestros países latinoamericanos.

Existen muchas razones que explican esta situación de crisis económica de las universidades peruanas. Una de ellas es el Estado que no involucra a la universidad en el proceso de desarrollo nacional, y las mantiene fuera del alcance de sus planes de desarrollo. La universidad no forma parte de los planes políticos del Estado, y consecuentemente no existen imperativos para asignar prioritariamente recursos suficientes. Por ello, una de las características de la Universidad para el siglo XXI será la recomposición de su relación actual con el Estado, la sociedad civil y el sector productivo. Esa recomposición será más promisoría si se produce como parte de grandes consensos regionales y nacionales sobre los objetivos y el rol de la educación superior en la ejecución de políticas de Estado que trasciendan la transitoriedad de los gobiernos.

3.2.4. La tensión de los requerimientos de una mejor Gerencia de las instituciones universitarias

Tenemos una universidad sin rentas suficientes, pero también, paradójicamente, existe un evidente mal manejo de los recursos escasos de ellas. Además, la deficiente gestión de la institución universitaria se muestra en una baja participación e interacción entre los subsistemas académico y administrativo, y además carente de mecanismos y capacidades para generar las rentas.

La globalización obliga a buscar nuevos socios, nuevas alianzas y trabajar de manera proactiva en un ambiente pluralista, lo cual requerirá -como lo indicamos- de cambios profundos sean organizacionales estructurales y funcionales. Esto implica asumir la

flexibilidad como norma de trabajo, en lugar de la rigidez y el apego a tradiciones inmutables. Por estas razones, es importante profesionalizar las actividades de dirección universitaria, construyendo esquemas de planificación modernos que permitan proyectar la institución al largo plazo y ajustarlas a las realidades del presente.

3.2.5. La tensión entre los intereses públicos y privados en el sector educativo

En el Perú, antes de 1960, había 9 universidades públicas y una sola universidad privada. Actualmente tenemos 75 universidades, 33 públicas y 42 privadas. En la década del ochenta, se observó un fuerte incremento de la universidad privada, sin embargo, el crecimiento de la población y la situación política-económica han determinado que, desde 1991, se observe un constante crecimiento de la demanda por la educación estatal. Se puede afirmar que el número de postulantes en las universidades peruanas es de aproximadamente 400.000 postulantes y las universidades públicas soportan el 75% del total que captan esa postulación. Aunque la postulación a las universidades particulares está casi estabilizada en 80.000 postulantes, se siguen creando más universidades privadas, lo cual reduce su capacidad de selección. Esta importante tendencia puede ser aprovechada a favor de las universidades públicas como la UNAS, con bajos costos y mayor prestigio. Para ello se requiere de una gestión competitiva.

3.3. LA UNIVERSIDAD Y LA GESTION DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO

Los países en desarrollo, como el nuestro, poseen grandes cantidades de conocimientos que podrían utilizarse más productivamente para resolver sus ingentes problemas económicos y sociales y elevar su competitividad. Sin embargo, muchas innovaciones y conocimientos científico-tecnológicos producidos, se "pierden" o se subutilizan por falta de prácticas y mecanismos adecuados de **difusión y sistematización**. La Amazonía también es una tierra de experiencias desaprovechadas, porque durante la época moderna no se ha logrado un proceso de acumulación de experiencias en base al análisis de los éxitos y fracasos de los programas de desarrollo, y por la falta de conocimiento de los aportes de los pueblos indígenas y de los colonos de larga adaptación en la región. Esto ha conducido a la toma de decisiones con reincidencia en los errores cometidos. Los Indígenas, los extractivistas y colonos, pero también organizaciones públicas y privadas de investigación y universidades, han desarrollado sistemas complejos y eficientes de manejo de recursos, de agroforestería,

de ganadería y de construcciones adaptados al medio, que no han merecido el interés suficiente por parte de los responsables del desarrollo.

Al cumplir 40 años, la UNAS y sus Facultades pioneras como Agronomía y Zootecnia, aún no han explotado en forma suficiente sus ventajas comparativas y competitivas que le otorgan su ubicación geográfica, su experiencia socio-técnica, su prestigio e imagen institucional, y el posicionamiento político de sus egresados y exdocentes. Esto debido principalmente a que no ha desarrollado un sistema de Gestión del Conocimiento e Información.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA VISIÓN DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA

¿Qué factores influyen en la situación futura deseada?

Luego de varios ejercicios participativos, lectura de documentos, análisis de las tendencias y escenarios de la educación superior, fue posible identificar un total de 36 factores o variables que explican, en una primera aproximación, aspectos de la situación actual y futura de la Facultad de Zootecnia en su organización interna (22 factores o variables internas) y su entorno organizacional (14 factores o variables externas). Estos factores se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Factores internos y externos que explican la situación actual y futura de la Facultad de Zootecnia.

FACTORES INTERNOS IDENTIFICADOS	FACTORES EXTERNOS IDENTIFICADOS
1. Estilo de dirección.	23. Participación en implementación y ejecución de planes y políticas de desarrollo regional.
2. Sistema de planeación y evaluación.	24. Presencia de nuevas organizaciones de educación superior en la ciudad y la región.
3. Cooperación inter-organizacional.	25. Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes).
4. La visión de la facultad.	26. Marco legal.
5. Ética y valores de la Facultad.	27. Experiencias de otras organizaciones.
6. División del trabajo-diseño de cargos.	28. Mercado del desarrollo de tecnología.
7. Coordinación y decisión.	29. Aguda crisis fiscal y las políticas de austeridad.
8. La participación.	30. Mejor gerencia a nivel de la UNAS.
9. Comunicación interna.	31. Problemas sociales en el entorno.
10. Clima organizacional – conflictos.	32. Globalización, culturalmente homogéneo.
11. Uso de nuevas tecnologías.	33. Internacionalización del conocimiento.
12. Infraestructura.	34. Internacionalización de la educación.
13. Calificación, capacidad de reclutamiento.	35. Los procesos de descentralización política del país.
14. Política de personal.	36. Diversificación y ampliación de la oferta educativa.
15. Manuales de procedimientos y funciones.	
16. Gestión del conocimiento.	
17. Autoevaluación – acreditación.	
18. Actitud de cambio – innovación.	
19. Investigación.	
20. Enseñanza – innovaciones pedagógicas.	
21. Revisión y Reestructuración curricular.	
22. Proyección universitaria.	

Se analizó a la Facultad de Zootecnia como una organización sistémica, mediante la Técnica del **Análisis estructural**, lo cual ha puesto en relieve la “estructura” de las relaciones entre las 36 variables o factores cualitativos, en un cuadro de doble entrada llamado Matriz de influencia (anexos). Las Variables motrices o más influyentes son aquellas cuya evolución condicionan más al sistema, las variables dependientes son las más sensibles a la evolución del sistema.

En consecuencia, las 36 variables identificadas fueron ubicadas en el plano de influencia-dependencia (figura 3), la cual se puede observar:

En el Cuadrante I, están las variables: 5.- ÉTICA Y VALORES DE LA FACULTAD, 7.- COORDINACIÓN Y DECISIÓN, 10.-CLIMA ORGANIZACIONAL-CONFLICTOS, 26.- MARCO LEGAL Y, 32.-GLOBALIZACIÓN CULTURALMENTE HOMOGENIZANTE. Son las Variables que tienen valores más altos de Motricidad y baja Dependencia. Es decir, ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero que casi no se ven afectadas por éstas. A estas variables se les llama también **Variables Determinantes**. Son aptas para intervención de dirección.

En el Cuadrante II, están las variables: 1.- ESTILO DE DIRECCIÓN, 2.-SISTEMA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN, 4.- LA VISIÓN DE LA FACULTAD., 8.- LA PARTICIPACIÓN., 11.- NUEVAS TECNOLOGÍAS, 13.- CALIFICACIÓN,, CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO, 16.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, 17.- AUTOEVALUACIÓN-ACREDITACIÓN, 18.- ACTITUD DE CAMBIO-INNOVACIÓN, 19.- INVESTIGACION, 20.- ENSEÑANZA- INNOVACIONES PEDAGOGICAS, 21.- REVISIÓN Y REESTRUCTURACIÓN CURRICULAR, 22.- PROYECCIÓN UNIVERSITARIA, 23.- PARTICIPACIÓN EN IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE PLANES Y POLÍTICAS DE DESARROLLO REGIONAL, 27.-EXPERIENCIAS DE OTRAS ORGANIZACIONES, Y 28.-MERCADO DEL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA. . Son las Variables que tienen valores más altos de Motricidad y Altos de Dependencia. Ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero también se ven afectadas por éstas. A estas variables se les llama también **Variables Estratégicas**. Son aptas para intervención de dirección y generan reacciones en cadena.

En el Cuadrante III, están las variables: 3.- COOPERACIÓN INTER-ORGANIZACIONAL, 25.- DEMANDA DE LOS ALUMNOS Y LA COMUNIDAD (CLIENTES), 30.- MEJOR GERENCIA A NIVEL DE LA UNAS., 33.-INTERNACIONALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO, 34.-INTERNACIONALIZACION DE LA EDUCACION, Y 36. -DIVERSIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA. Son Variables que tienen valores más Bajos

de Motricidad y Alta Dependencia. Ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; pero se ven altamente afectadas por ellas. A estas variables se les llama también **Variables de Resultados**.

En el Cuadrante IV, están las Variables: 6.- DIVISIÓN DEL TRABAJO-DISEÑO DE CARGOS, 9.- COMUNICACIÓN INTERNA, 12.- INFRAESTRUCTURA, 14.- POLÍTICA DE PERSONAL, 15.- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES, 24.- PRESENCIA DE NUEVAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, EN LA CIUDAD Y LA REGIÓN, 29.- AGUDA CRISIS FISCAL Y LAS POLÍTICAS DE AUSTERIDAD, 31.- PROBLEMAS SOCIALES EN EL ENTORNO, y 35.- LOS PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS. Son Variables que tienen valores más Bajos de Motricidad y Baja Dependencia. Ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; y escasamente se ven afectadas por éstas. A estas variables se les llama también **Variables Desarticuladas**.

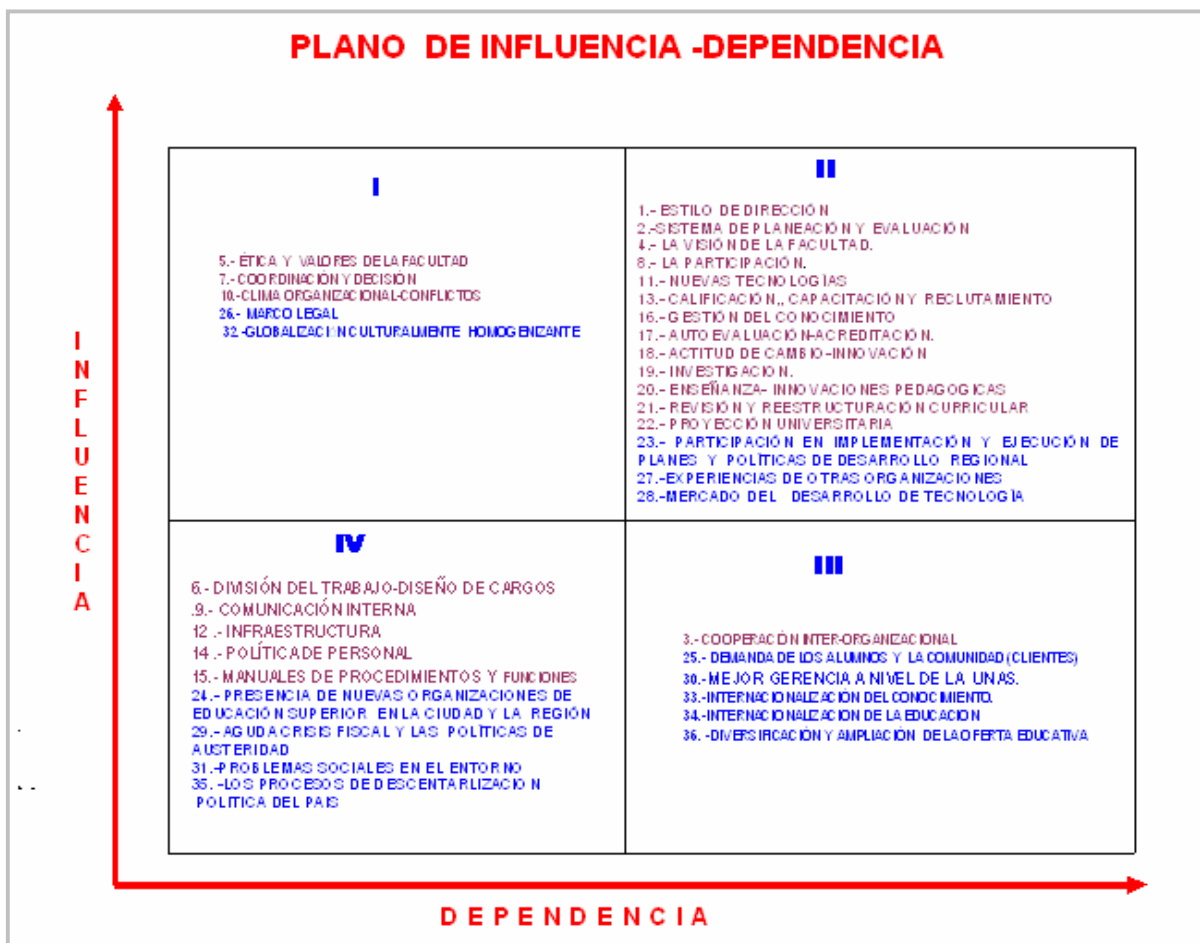


Figura 3. Plano de influencia – dependencia de las variables internas y externas.

5. ESTADO DEL PRESENTE: SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS

5.1. SELECCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS.

Tomando en cuenta los resultados del análisis estructural, la cual permitió “descartar” las variables del cuadrante IV del Plano de Influencia-Dependencia, explicado anteriormente y, considerando la posterior opinión de expertos de la Facultad, quienes calificaron 28 factores seleccionados, fue posible obtener una selección de 15 factores o variables claves.

Los factores o variables claves que explican con más relevancia la problemática de cada uno de los subsistemas de la Facultad de Zootecnia se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Factores o variables claves seleccionados en los cuatro subsistemas.

ACADÉMICO	INVESTIGACIÓN	PROYECCIÓN UNIVERSITARIA	ADMINISTRATIVO O DE DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL
11. Uso de nuevas tecnologías.	11. Uso de nuevas tecnologías.	3. Cooperación inter-organizacional.	2. Sistema de planeación y evaluación.
13. Calificación, capacitación, reclutamiento.	13. Calificación, capacitación, reclutamiento.	11. Uso de nuevas tecnologías.	5. Ética y valores de la Facultad.
16. Gestión del conocimiento.	16. Gestión del conocimiento.	16. Gestión del conocimiento.	7. Coordinación y redecisión.
17. Autoevaluación, acreditación.	34. Internacionalización de la educación.	25. Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes).	8. la participación.
21. Revisión y reestructuración curricular.		36. Diversificación y ampliación de la oferta educativa.	13. Calificación, capacitación, reclutamiento.
25. Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes).			18. Actitud de cambio, innovación.
36. Diversificación y ampliación de la oferta educativa.			

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES O VARIABLES CLAVES IDENTIFICADAS.

Se han descrito y valorado los indicadores en la situación actual para cada una de las 15 variables claves indicadas, considerando los diagnósticos y documentos de planeación antes realizados, así como el conocimiento y experiencia de los integrantes de la Facultad. A continuación es presentada en detalle la situación actual de las variables claves seleccionadas.

5.2.1. Sistema de planeación y evaluación

Es la capacidad de planificar estratégicamente, para la ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas, y acciones institucionales. Capacidad para Plantearse objetivos, alcanzarlos y evaluarlos permanentemente.

La situación actual de esta variable, en la Facultad de Zootecnia, presenta los siguientes indicadores:

- No hay cultura de planeamiento estratégico en la FZ. El 70% de las decisiones se toman reactivamente.
- No existe un sistema de planeación, seguimiento y evaluación en el 80% de los servicios que presta la Facultad.
- Solo existen planes de trabajo para la enseñanza.
- No existen planes estratégicos para la investigación y proyección universitaria.
- La gestión es anual. Sólo se mira lo operativo. No lo estratégico.

5.2.2. Cooperación inter-organizacional

Se refiere a las alianzas estratégicas, para el aumento significativo de las actividades y la calidad de los servicios de la Facultad. Estas alianzas, pueden incluir participación accionaria, no accionaria o consorcios. Específicamente este factor tiene que ver con: Relación de la Facultad con Proyectos o Programas de Desarrollo Rural y Regional, Promoción de Proyectos y Convenios entre la Facultad y otras instituciones locales, regionales, nacionales y extranjeras, convenios con otras universidades para intercambio de docentes y alumnos y becas tanto nacionales e internacionales, e Intercambio científico nacional e internacional. La situación actual de esta variable en la Facultad e Zootecnia, presenta los siguientes indicadores:

- La FZ cuenta con cuatro convenios internacionales y ocho convenios con instituciones educativas y ganaderos en su ámbito de influencia directa. Más o menos el 60% de docentes participan en los convenios locales. La Facultad no ha establecido acuerdos significativos con otras organizaciones, para obtener mayores beneficios de la cooperación.
- Actualmente asisten anualmente seis alumnos practicantes para el Brasil.
- Aún no se inicia el intercambio de docentes a nivel nacional e internacional.
- No hay una oficina de Cooperación Inter-organizacional.
- La Facultad no ha establecido criterios y sistemas de evaluación y aprendizaje de la cooperación con otras organizaciones.
- Los Gobiernos locales y regionales no identifican a la Facultad, como organización actora del Desarrollo Regional.

5.2.3. Ética y valores de la facultad

Se fundamenta en los siguientes Principios y Valores que la Facultad debe cultivar:

El Respeto: Es el trato considerado que se le debe a los demás, como sujetos únicos que son, con su identidad propia, individual, grupal, social.

La Solidaridad y Lealtad: Es el espíritu sincero de unión, apoyo y de respaldo mutuo.

La Integración: Es la articulación, la complementación y la asociación de los diferentes seres, fuerzas y núcleos orgánicos, energías, recursos y experiencias para la búsqueda de alternativas de solución a una problemática o situación dada.

La Autonomía: Es la capacidad y entereza para asumir estilos propios; de decir, pensar, sentir y actuar; de tomar decisiones sobre los asuntos propios; de poder gestionar un asunto a partir de los intereses y opciones colectivas y personales; de asumir concientemente las consecuencias y riesgos que una determinación tomada pueda acarrear.

La Responsabilidad: Es la integridad con la que se asume la realización de proyectos, labores, bienes, recursos, dineros y demás elementos y aspectos encomendados por la Facultad. Se asumen tanto los aciertos como los errores y debilidades con entereza, con la

seguridad de que cada acierto ó error son un paso más en la espiral que conduce a un triunfo colectivo e individual.

Persistencia: Las personas y grupos persistentes no se dejan vencer fácilmente; perseveran en el intento, miran el lado positivo de los momentos críticos, confían en ellos mismos y en los demás, potencian el uso del tiempo, de los recursos; no se dejan vencer por la primera dificultad.

La situación actual de esta variable presenta el siguiente indicador:

- Aproximadamente el 80% de la práctica de ética y valores se cumplen en la FZ.

5.2.4. Coordinación y decisión

Se refiere a capacidad para la coordinación de los procesos y la distribución de competencias, en la Facultad. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- El jefe del Departamento y Decano delegan funciones a las Áreas y otras comisiones; sin embargo, hay una amplia difusión de poder, por una estructura, aunque descentralizada, es fragmentada. Además, existe una insuficiente coordinación con otras dependencias administrativas y académicas de la UNAS.
- La gerencia de la Facultad requiere aún de una gestión o gerencia sistémica.

5.2.5. La participación

La participación es considerada fundamental para los procesos de planificación y democratización de la gestión organizacional. Una Gestión horizontal planificada con participación, identificación y mística mejoraría el desempeño. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- Solamente el 50% de docentes tienen claro la visión de la Facultad y participan en algunos procesos de planificación y gestión estratégica.
- No más del 25% de alumnos están identificados con la visión de la Facultad.
- Hay una escasa participación de los alumnos y administrativos en la planificación de las tareas de la Facultad.

5.2.6. Uso de nuevas tecnologías

Se refiere al uso de las nuevas tecnologías, como herramientas para la gestión en los procesos de enseñanza -aprendizaje, investigación y Proyección social (bibliotecas virtuales, redes de intercambio, investigaciones conjuntas, etc). Estas pautan la integración o exclusión de la organización en su interior y su entorno. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- No cuenta con un portal en la Web, ni tiene informaciones relevantes en la página Web de la UNAS.
- Enseñanza:
El 50% de la enseñanza se hace con equipos de tecnología tradicional.
El 0% de aulas están acondicionadas para la tecnología actual.
El 0% de Áreas están implementadas con Internet.
El 10% de la demanda de Internet por los alumnos está cubierto por el centro de cómputo.
- Investigación:
No hay intercambio de investigaciones, nacional e internacional.
No hay acceso a revistas científicas.
Los laboratorios, salvo el de Biotecnología, no están implementados con computadoras e infraestructura tecnológica suficiente para realizar una adecuada investigación.
- Gestión del conocimiento
La Facultad no cuenta con infraestructura tecnológica necesaria que permita recopilar, elaborar, divulgar y reutilizar todo posible conocimiento obtenido en 40 años.

5.2.7. Calificación, capacitación – reclutamiento

Se refiere a la calificación y competencias del personal para cumplir las tareas que le corresponde. A las posibilidades de formación continua. A la existencia de programas de capacitación del personal administrativo. Se refiere también a la selección y reclutamiento de personal mediante calificación por competencias, en función de los nuevos retos. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

Calificación y Capacitación:

De un total de 22 docentes: 2 con doctorado (9%); 2 con doctorado en proceso (9%); 8 con maestría (36%); 5 con maestría en proceso (23%); 5 sin Postgrado (23%).

Cada año el 20% de docentes están de licencia por capacitación (postgrado) Capacitación por Stage: uno a dos docentes por año. No se realiza capacitación pedagógica para docentes. Docentes sólo con una capacitación por año. Insuficiente capacitación para el uso de tecnologías (10%).

Un total de 13 administrativos: 3 profesionales; 2 técnicos y 8 obreros.

No existen políticas de capacitación para administrativos. El 90% de los Directivos de la FZ no tienen formación y capacitación en gerencia universitaria.

Reclutamiento:

Para docentes el sistema de reclutamiento es definido, cerrado por el CAP.

EL 10% de los trabajadores son contratados con presupuesto de ingresos propios. Con una rotación continua e inadecuada para el personal administrativo.

5.2.8. Gestión del conocimiento (GC)

Se refiere a la disponibilidad de una Memoria Organizacional, para que, con base en ella, se haga gestión de lo que la Facultad aprende como organización abierta y competitiva, en los campos de enseñanza, investigación, y proyección universitaria y, obtiene provecho y ganancias de ello. La GC es fundamental para hacer retroalimentación y definir los cambios e innovaciones permanentes. Siendo el objetivo final de la Gestión del conocimiento, poner a disposición del usuario interno o externo, la información y experiencia de 40 años de la Facultad, la cual hace imprescindible la implantación de bases de conocimiento e infraestructura tecnológica necesaria que permita recopilar, elaborar, divulgar y reutilizar todo posible conocimiento. La situación actual de esta variable en la Facultad de Zootecnia, presenta los siguientes indicadores:

- La FZ no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento.
- Hay una Insuficiente información sistematizada de los 40 años de la FZ.
- No existe Memoria organizacional.

5.2.9. Autoevaluación-acreditación

Se refiere a la existencia de un sistema de autoevaluación y acreditación de la Facultad. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- En el 100% de las diferentes actividades de la Facultad de Zootecnia no se realiza la auto-evaluación.
- No se ha iniciado un proceso de implementación de un sistema de acreditación de la Facultad de Zootecnia.

5.2.10. Actitud de cambio-innovación

Se refiere a las actitudes para romper paradigmas establecidos en la cultura de cambio organizacional para enfrentar nuevos retos permanentemente. La situación actual de esta variable, en la Facultad, presenta los siguientes indicadores:

- Aún el 10% de docentes son indiferentes al cambio.
- No se ha planificado el cambio organizacional, con prospectiva estratégica.

5.2.11. Revisión y reestructuración curricular

Se refiere al rediseño curricular para formar ciudadanos con capacidad de comprender y solucionar problemas, es decir, para ser competentes. Esto implica tener currículos flexibles y dar énfasis en la formación integral que rescata los valores culturales y éticos; el respeto por el otro y la práctica de la verdad; la lealtad y la honestidad; la formación de personas sensibles. Es decir, aquí están incluidos los conceptos y criterios de flexibilidad, innovación, integridad y pertinencia curricular. Comprende una formación básica y una formación profesional teórica y práctica. En el componente de formación básica, se incluye áreas que posibiliten la formación integral del estudiante, como individuo y como ciudadano. El componente de formación profesional incorpora progresivamente prácticas sociales que articulen al estudiante con el medio. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- El currículo se reestructura cada 5 años, casi mecánicamente. No recoge suficientemente las demandas del entorno y no está ajeno a una misión y visión organizacional.

- Falta definir un nuevo perfil del profesional zootecnista, capaz y competente para solucionar problemas propios de los escenarios y tendencias actuales.

5.2.12. Demanda de los alumnos y la comunidad (clientes)

Los *Clientes* de la Facultad que reciben sus servicios y productos son los estudiantes y postulantes, la sociedad, y el gobierno que asigna recursos. La satisfacción de la demanda se refleja en el prestigio y confianza de los clientes en la Institución. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- En la reestructuración curricular se ha tomado solo parcialmente la opinión de los graduados.
- No se realiza una evaluación de la calidad educativa. Desde el 2000 no se realizan las encuestas estudiantiles.
- Falta rediseñar un programa de capacitación y Asistencia técnica. Los cursos ofrecidos son solicitados en mayoría por las comunidades. Pero son muy limitados y esporádicos.
- Existe el problema de la imagen de la UNAS relativo a investigaciones sobre la coca (que afecta también a la Facultad de Zootecnia).
- No se evalúa la calidad de los servicios estratégicos a la Comunidad.

5.2.13. Internacionalización de la educación superior

Se refiere a las oportunidades del entorno: local, regional, nacional e internacional para: 1. La participación en redes académicas e investigativas que permitan la construcción y consolidación de nexos sólidos con la comunidad académica del mundo; 2. La incorporación a redes de información y; 3. La celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- La Facultad de Zootecnia forma parte de tres proyectos internacionales (IAI, Alfa y Sistemas de producción).
- Sólo dos docentes de la Facultad de Zootecnia forman parte de las redes científicas; seis docentes (el 27%) están participando en los convenios firmados.

5.2.14. Diversificación y ampliación de la oferta educativa

En el entorno organizacional de la Facultad se dan, cada vez más, programas y proyectos educativos orientados al desarrollo del conocimiento, en temas que permiten una rápida incorporación al mundo del trabajo, a la creación de empresas, al desarrollo de las artes y las ciencias humanas y sociales, al apoyo y fortalecimiento de procesos educativos y a la conservación del medio ambiente en el marco de una política de desarrollo sostenible. La situación actual de esta variable presenta los siguientes indicadores:

- La Facultad no ha diversificado su oferta educativa, pese a que existen en la región amazónica seis Universidades competidoras: en Huancayo, Huánuco, Ucayali, Cerro de Pasco, Iquitos y San Martín. Aunque recientemente, en la Escuela de Postgrado (EPG), la Facultad de Zootecnia tiene aprobado tres especialidades: Extensión agropecuaria, Producción animal y Acuicultura.
- La Facultad de Zootecnia no cuenta con filiales.
- Falta planificar el ofrecimiento de programas de capacitación, diplomados y especializaciones.

6. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUB SISTEMA ACADÉMICO

6.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS AL 2014

Analizando la posible evolución de la Facultad de Zootecnia en un horizonte de 10 años, y teniendo en cuenta las interacciones que ésta tiene con su entorno, se plantearon siete hipótesis, para las variables o factores claves (cuadro 5).

Cuadro 5. Hipótesis e indicadores al 2014, en el subsistema Académico

HIPÓTESIS	INDICADORES
<p>Hipótesis 1.</p> <p>Los Directivos y personal docente y administrativo de la Facultad tiene la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponde, en el campo académico</p>	<p>Calificación</p> <p>Docentes: de un total de 22, 14 con doctorado, 6 con maestría.</p> <p>Capacitación por stage par 9 docentes al año. 100% de docentes con capacitación pedagógica. 100% de docentes capacitados en manejo de tecnologías, cada uno en sus especialidades.</p> <p>Administrativos: Se tiene establecido un programa de capacitación para los administrativos, 5 profesionales, 2 técnicos y 6 obreros capacitados.</p> <p>100% de docentes capacitados en técnicas administrativas.</p> <p>Reclutamiento:</p> <p>La Facultad amplía el CAP para 4 docentes en investigación (1 por área).</p> <p>La Facultad amplía 2 plazas docentes, 3 profesionales y 6 obreros con recursos propios.</p>
<p>Hipótesis 2.</p> <p>La Facultad dispone de una Memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprendió en 50 años; y obtiene provecho y ganancias de ello, como organización abierta y competitiva.</p>	<p>La Facultad cuenta con un Sistema de gestión de conocimientos definido. Este permite:</p> <p>Sistematización de la información y Memoria organizacional actualizada.</p> <p>La Gestión del Conocimiento es una herramienta fundamental para hacer retroalimentación y definir, cambios e innovaciones permanentes.</p>
<p>Hipótesis 3.</p> <p>Existe un sistema de auto evaluación y acreditación que incluye un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios académicos.</p>	<p>La Facultad está acreditada (100% de actividades autoevaluadas permanentemente).</p>

<p>Hipótesis 4.</p> <p>Los nuevos diseños curriculares permiten formar zootecnistas con capacidad de comprender y solucionar problemas, es decir ser competentes frente a los escenarios y tendencias globales.</p>	<p>El currículo es flexible y recoge suficientemente las demandas del entorno, conforme la misión y visión organizacional.</p> <p>La Facultad define permanentemente nuevos perfiles del profesional zootecnista, por competencias.</p>
<p>Hipótesis 5.</p> <p>La Facultad ha diversificado y ampliado su oferta educativa que permiten una rápida incorporación del egresado de pre y posgrado, al mundo laboral; a la creación de empresas; las ciencias humanas y sociales; al apoyo y fortalecimiento de procesos educativos; y a la conservación del medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.</p>	<p>Cursos de posgrado, consolidados y permanentes.</p> <p>La Facultad cuenta con programas de capacitación permanente establecidos.</p> <p>La Facultad tiene filiales en lugares estratégicos.</p> <p>La Facultad es líder a nivel nacional e internacional en procesos educativos, relativos al manejo pecuario del trópico húmedo.</p>
<p>Hipótesis 6.</p> <p>La Facultad satisface plenamente la demanda de los estudiantes y postulantes, la sociedad, y el gobierno que asigna recursos, con servicios y productos de calidad que eleva su prestigio y confianza frente a ellos.</p>	<p>Los servicios de enseñanza- aprendizaje de la Facultad son implementados y evaluados de acuerdo al entorno y demanda de sus clientes, los estudiantes.</p> <p>La reestructuración curricular, considerando la opinión de los estudiantes, graduados y demás clientes del entorno.</p> <p>Se establece un sistema permanente de evaluación docente, que refleja la calificación de los estudiantes de pre y posgrado.</p> <p>Se incrementa el número de postulantes a la Facultad.</p>
<p>Hipótesis 7.</p> <p>La Facultad hace uso adecuado de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>100% de aulas acondicionadas para equipos de última tecnología</p> <p>100% de los laboratorios con infraestructura tecnológica y con personal capacitado.</p>

6.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTEENIA AL 2014

Se estimó las probabilidades de ocurrencia a través de ejercicios colectivos y encuestas a expertos de las siete hipótesis y condicionadas a las tendencias o tensiones externas que afectarían al comportamiento organizacional de la Facultad. Con base en los resultados, los expertos e integrantes de la Facultad indican que es probable que se presenten dos escenarios de la Facultad al 2014, la cual se detalla en el cuadro 6.

Cuadro 6. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema académico

ESCENARIOS	HIPÓTESIS						
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
ESCENARIO I	P	P	P	P	P	P	P
ESCENARIO II	MP	P	MP	P	MP	MP	P

H1.....H7: Hipótesis P: Ocurrencia probable MP: Ocurrencia medianamente probable

Escenario I: Escenario ideal. Es posible que se cumplan todas las hipótesis. Los integrantes de la Facultad apuestan por este escenario.

Escenario II: En este escenario, es posible que ocurran las hipótesis 2, 4 y 7, y es medianamente probable que se cumplan las hipótesis 1, 3, 5 y 6.

7. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUB SISTEMA INVESTIGACION

7.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA INVESTIGACIÓN

Se analizaron las posibles evoluciones de la Facultad de Zootecnia en un horizonte de 10 años, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), se plantearon cuatro hipótesis al 2014, para las variables o factores claves, en el subsistema Investigación (cuadro 7).

Cuadro 7. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema investigación

HIPÓTESIS	INDICADORES
<p>Hipótesis 1. La Facultad hace uso de Nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos de investigación.</p>	<p>La Facultad mantiene el intercambio de investigaciones a nivel nacional e internacional.</p> <p>La Facultad mantiene su Web actualizada con la memoria organizacional.</p> <p>La Facultad cuenta con 90% de laboratorios con equipos de última tecnología y con personal capacitado.</p> <p>La Facultad hace uso de la suscripción a 2 revistas científicas por área y esta vinculada a bibliotecas especializadas virtuales.</p>
<p>Hipótesis 2. Los Directivos y personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que le corresponde, en el campo de la investigación.</p>	<p>La Facultad cuenta con programas de investigación por áreas.</p> <p>La Facultad cubre plazas para dos profesionales y 6 obreros, con recursos propios.</p> <p>La Facultad logra el CAP para 4 docentes investigadores (1 por área).</p> <p>El 100% de docentes de la Facultad están capacitados en formulación y evolución de proyectos y manejo de tecnologías, según sus especialidades.</p>
<p>Hipótesis 3 La Facultad dispone de una memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva, en el campos de la investigación, y obtiene provecho y ganancia de ello.</p>	<p>Sistema de gestión de conocimientos definido.</p> <p>Sistematización de la información.</p> <p>Memoria organizacional actualizada.</p> <p>Publicación de libros (mínimo 1 /docente).</p> <p>El 100% de titulaciones con tesis.</p> <p>El 100% de trabajos de investigación docente, sistematizada.</p>

Hipótesis 4.

La Facultad participa en redes académicas e investigativas que permiten consolidación de nexos sólidos con la comunidad académica del mundo, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.

Con relación al 2004, se ha incrementado en un 200% los convenios nacionales e internacionales.

Se Incrementan los convenios para investigación con los ganaderos (1 por año).

La Facultad lidera procesos de investigación pecuaria tropical a nivel nacional e Internacional.

7.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA INVESTIGACIÓN

Se estimó las probabilidades de ocurrencia de las cuatro hipótesis a través de ejercicios colectivos y encuestas a expertos y, condicionadas a las tendencias externas que afectarían al comportamiento organizacional de la Facultad, en el campo de la Investigación. Con base en los resultados, los expertos e integrantes de la Facultad han diseñado dos escenarios, la cual se detalla en el cuadro 8.

Cuadro 8. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema de investigación

ESCENARIOS	HIPÓTESIS			
	H1	H2	H3	H4
ESCENARIO I	P	P	P	P
ESCENARIO II	MP	P	P	P

H1.....H4: Hipótesis **P:** Ocurrencia probable **MP:** Ocurrencia medianamente probable

Escenario I: Escenario ideal. Es posible que se cumplan todas las hipótesis. Los integrantes de la Facultad apuestan por este escenario.

Escenario II: En este escenario, es posible que ocurran las hipótesis 2, 3 y 4, y es medianamente probable que se cumpla la hipótesis 1.

8. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA

8.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA

Analizando las posibles evoluciones de la Facultad de Zootecnia en un horizonte de 10 años y, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), se plantearon cuatro hipótesis al 2014, para las variables o factores claves, en el subsistema Proyección Universitaria (cuadro 9).

Cuadro 9. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema Proyección Universitaria

HIPÓTESIS	INDICADORES
<p>Hipótesis 1</p> <p>La Facultad ha establecido alianzas estratégicas para el aumento significativo y la calidad de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación científica, técnica y proyección universitaria.</p>	<p>La Facultad tiene relación con proyectos o programas de desarrollo rural y regional.</p> <p>La Facultad cuenta con programas de proyección y extensión universitaria que incluye a todos los miembros de la Facultad (docentes, estudiantes y administrativos).</p> <p>La Facultad cuenta con convenios internacionales para prácticas pre-profesionales.</p> <p>La Facultad cuenta con un programa de intercambio nacional e internacional para docentes.</p> <p>La Facultad ha establecido acuerdos significativos con otras organizaciones, para obtener beneficios de cooperación.</p> <p>Se tiene una oficina de Cooperación Inter-organizacional.</p> <p>La Facultad ha establecido criterios y sistemas de evaluación y aprendizaje de la cooperación con otras organizaciones.</p> <p>Los Gobiernos locales y regionales se identifican y consideran a la Facultad como actor importante en el desarrollo regional.</p>
<p>Hipótesis 2</p> <p>La Facultad hace uso de Nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos de Proyección Social.</p>	<p>La Facultad cuenta con una Página Web actualizada con la memoria organizacional.</p> <p>La Facultad mantiene intercambio de conocimientos nivel nacional e internacional.</p>

<p>Hipótesis 3</p> <p>La Facultad dispone de una memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprendió en 50 años, como organización abierta y competitiva, en los campos de la proyección universitaria.</p>	<p>Sistema de gestión de conocimientos definido.</p> <p>Sistematización de la información.</p> <p>Memoria organizacional actualizada.</p> <p>Sistema de gestión de conocimientos definido.</p> <p>Se implementa un sistema de Marketing educativo, para obtener ventajas de lo aprendido en medio siglo y se obtiene ganancias, para el desarrollo de la Facultad y prestigio de la UNAS.</p>
<p>Hipótesis 4</p> <p>La Facultad satisface plenamente la demanda de la sociedad y el gobierno que asigna recursos, con los servicios y productos de calidad y eleva su prestigio y confianza frente a ellos.</p>	<p>La comunidad se beneficia con programas de capacitación establecidos y en filiales y/o centros estratégicos de la Facultad.</p> <p>La Facultad participa en procesos de desarrollo de la región y su área de influencia.</p> <p>Se cuenta con un programa permanente de asistencia técnica y capacitación para las comunidades.</p> <p>Los servicios de de proyección universitaria, son evaluados de acuerdo al entorno y demanda de sus clientes.</p>

8.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DE PROYECCIÓN SOCIAL

Se estimó las probabilidades de ocurrencia de las cuatro hipótesis simples y condicionadas a las tendencias externas que afectarían al comportamiento organizacional de la Facultad, en el campo de Proyección Social, a través de ejercicios colectivos y encuestas a expertos. Con base en los resultados, se han diseñado dos escenarios (cuadro 10).

Cuadro 10. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en los dos escenarios de la Facultad al 2014, en el subsistema de Proyección Social

ESCENARIOS	HIPÓTESIS			
	H1	H2	H3	H4
ESCENARIO I	P	P	P	P
ESCENARIO II	MP	P	MP	MP

H1.....H4: Hipótesis **P:** Ocurrencia probable **MP:** Ocurrencia medianamente probable

Escenario I: Escenario ideal. Es posible que se cumplan todas las hipótesis. Los integrantes de la Facultad apuestan por este escenario.

Escenario II: En este escenario, es posible que ocurra la hipótesis 2, y es medianamente probable que se cumplan las hipótesis 1, 3 y 4.

9. EL ESTADO DEL FUTURO. DISEÑO DE ESCENARIOS Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCION ORGANIZACIONAL

9.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SUS PROBABILIDADES DE OCURRENCIA AL AÑO 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

Analizando las posibles evoluciones de la Facultad de Zootecnia en un horizonte de 10 años, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), se plantearon seis hipótesis al 2014, para las variables o factores claves, en el subsistema Dirección Organizacional (cuadro 11).

Cuadro 11. Hipótesis e indicadores para el 2014, en el subsistema Dirección Organizacional

HIPÓTESIS	INDICADORES
<p>Hipótesis 1</p> <p>La Facultad planifica y evalúa estratégicamente sus políticas, planes, programas, y acciones institucionales, a fin de plantearse objetivos, alcanzarlos y evaluarlos permanentemente.</p>	<p>La Facultad practica una cultura de planeamiento estratégico. Existen planes estratégicos para la enseñanza, investigación y proyección.</p> <p>Solamente el 10% de las decisiones se toman reactivamente.</p> <p>La Facultad cuenta con un sistema de planeación, seguimiento y evaluación en el 80% de los servicios que presta la Facultad.</p>
<p>Hipótesis 2</p> <p>La Facultad sustenta su actuación en los siguientes valores: el respeto, la solidaridad y lealtad, la Integración, la autonomía, y la responsabilidad y persistencia.</p>	<p>El 90% de los integrantes de la Facultad cultivan la ética y valores organizacionales.</p>
<p>Hipótesis 3</p> <p>La Facultad se gerencia con un enfoque sistémico.</p>	<p>Disminuye la toma de decisiones centralizada, conforme a la estructura organizacional jerárquica.</p> <p>Trabajo en forma horizontal, con responsabilidades compartidas y delegadas.</p> <p>Existe una suficiente coordinación con otras dependencias administrativas y académicas de la UNAS.</p> <p>En la Facultad se practica una eficiente coordinación de los procesos y la distribución de competencias.</p>

<p>Hipótesis 4 Se incrementa la participación en la FZ para procesos de planificación y democratización de la gestión organizacional.</p>	<p>El 100% de docentes, trabajadores y alumnos tienen clara la Visión de la Facultad. Participación activa de los alumnos en la planificación de las tareas de la Facultad. La Facultad mantiene la comunicación como eje para la solución de problemas y conflictos..</p>
<p>Hipótesis 5 Los Directivos, el personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencia suficiente para cumplir con eficiencia las tareas administrativas y de gerencia universitaria.</p>	<p>El 90% de los directivos de la Facultad están formados y capacitados en gerencia universitaria. La gestión de la Facultad es estratégica. Suficiente apertura e interacción con su entorno: sector público, sector privado y sociedad civil organizada. Hay concentración en funciones claves para un equilibrio entre estructura y proceso. Se auto-evalúa la calidad de los servicios estratégicos.</p>
<p>Hipótesis 6 La Facultad rompe paradigmas establecidos en su cultura organizacional.</p>	<p>Se disminuye, hasta eliminar la resistencia al cambio. Se planifica un cambio organizacional con prospectiva estratégica.</p>

9.2. DISEÑO DE ESCENARIOS PROBABLES Y SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE LA FACULTAD DE ZOOTECNIA AL 2014, EN EL SUBSISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

Se estimó las probabilidades de ocurrencia de las seis hipótesis simples y condicionadas a las tendencias externas que afectarían al comportamiento organizacional de la Facultad de Zootecnia. Con base en los resultados, se ha diseñado el siguiente escenario (cuadro12).

Cuadro 12. Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en el escenario de la Facultad al 2014, en el subsistema de Dirección Organizacional

ESCENARIO	HIPÓTESIS					
	H1	H2	H3	H4	H5	H6
ESCENARIO I	P	P	P	P	P	P

H1.....H6: Hipótesis P: Ocurrencia probable

Escenario I: Escenario ideal. Es posible que se cumplan todas las hipótesis. Los integrantes de la Facultad apuestan por este escenario.

10. ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL PLAN

A partir del escenario apuesta seleccionado en cada subsistema, se han formulado los objetivos y resultados esperados al 2014 (cuadro 13).

Cuadro 13. Objetivos y resultados esperados al 2014

OBJETIVO DE DESARROLLO
Las poblaciones y organizaciones públicas, privadas, ONG, organizaciones sociales y comunitarias y de cooperación Internacional, desempeñan sus respectivos roles y tareas, en forma competente, asegurando el Desarrollo Sostenible del entorno organizacional de la Facultad de Zootecnia -UNAS.
OBJETIVO DEL PLAN
La Facultad de Zootecnia es una Facultad humanística, con capacidad de promover el desarrollo sostenible, la formación de profesionales competentes en la actividad pecuaria, y la generación sostenida de conocimiento científico y tecnologías, acorde con las necesidades de la región y el país.
OBJETIVOS INMEDIATOS Y RESULTADOS ESPERADOS
Para el logro del objetivo del Plan, se deberán alcanzar los siguientes objetivos inmediatos y resultados:
OBJETIVO INMEDIATO 1: EN EL SUBSISTEMA ACADÉMICO
La Facultad de Zootecnia logra la excelencia en el área académica y responde competitivamente a las demandas de su entorno organizacional.
Resultados esperados en el subsistema Académico:
1.1. Los directivos, personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que le corresponde, en el campo académico.
1.2. La Facultad dispone de una Memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprendió en 50 años, y obtiene provecho y ganancias de ello, como organización abierta y competitiva, en lo académico.
1.3. Existe un sistema de autoevaluación y acreditación que incluye un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios académicos.
1.4. Los nuevos diseños curriculares permiten formar zootecnistas con capacidad de comprender y solucionar problemas, es decir ser competentes frente a los escenarios y tendencias globales.
1.5. La Facultad ha diversificado y ampliado su oferta educativa que permiten una rápida incorporación del egresado de pre y posgrado al mundo laboral; a la creación de empresas; las ciencias humanas y sociales; al apoyo y fortalecimiento de procesos educativos; y a la conservación del medio ambiente en el marco del desarrollo sostenible.
1.6. La Facultad satisface plenamente la demanda de los estudiantes y postulantes, la sociedad, y el gobierno que asigna recursos, con servicios y productos de calidad, y eleva su prestigio y confianza frente a ellos.
1.7. La Facultad hace uso adecuado de nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

OBJETIVO INMEDIATO 2. EN EL SUBSISTEMA INVESTIGACIÓN

La Facultad de Zootecnia es una organización abierta y logra una alta competitividad en el campo de la investigación, con prestigio nacional e internacional.

Resultados esperados en el subsistema Investigación:

- 2.1 La Facultad hace uso de nuevas tecnologías y promueve el uso adecuado en los procesos de investigación.
- 2.2. Los Directivos, personal docente y administrativo de la Facultad, tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden, en el campo de la investigación.
- 2.3. La Facultad dispone de una Memoria Organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva, en el campo de la investigación, y obtiene provecho y ganancia de ello.
- 2.4. La Facultad participa en redes académicas e investigativas que permiten la consolidación de nexos sólidos con la comunidad académica del mundo, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.

OBJETIVO INMEDIATO 3. EN EL SUBSISTEMA PROYECCIÓN UNIVERSITARIA

La Facultad de Zootecnia logra una alta competitividad, en el campo de la proyección universitaria. La Facultad es una organización abierta y competitiva, con prestigio regional, nacional e internacional.

Resultados esperados en el subsistema Proyección Universitaria:

- 3.1. La Facultad ha establecido alianzas estratégicas, para el aumento significativo y la calidad de las actividades de enseñanza, investigación, cooperación científica y técnica, y proyección universitaria.
- 3.2. La Facultad hace uso de nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos Proyección Social.
- 3.3. La Facultad dispone de una Memoria Organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprende, como organización abierta y competitiva, en la Proyección Universitaria.
- 3.4. La Facultad satisface plenamente la demanda de la sociedad y al gobierno que asigna recursos, con los servicios y productos de calidad, y eleva su prestigio y confianza frente a ellos.

OBJETIVO INMEDIATO 4. EN EL SUB SISTEMA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

La Facultad de Zootecnia se gerencia estratégica y prospectivamente, propiciando el cambio organizacional. El subsistema Dirección Organizacional es de alta competitividad.

Resultados esperados en el subsistema Dirección organizacional:

- 4.1. La Facultad planifica y evalúa estratégicamente, sus políticas, planes, programas, y acciones institucionales, a fin de plantearse objetivos, alcanzarlos y evaluarlos permanentemente.
- 4.2. La Facultad sustenta su actuación en los siguientes valores: el respeto, la solidaridad y lealtad, la integración, la autonomía, la responsabilidad y la persistencia.
- 4.3. La Facultad se gerencia con un enfoque sistémico.
- 4.4. Se incrementa la participación de los tres estamentos de la Facultad, en procesos de planificación y democratización de la gestión organizacional.
- 4.5. Los Directivos, personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas administrativas y de gerencia universitaria.
- 4.6. Permanentemente la Facultad rompe paradigmas establecidos en su cultura organizacional y propicia cambios, para enfrentar nuevos retos.

11. PLAN DE ACCION

11.1. RESULTADOS ESPERADOS, METAS Y ACCIONES

Las acciones calificadas por su Importancia y la correspondiente gobernabilidad de la Facultad sobre cada una de ellas, que configuran el plan de acción, son presentadas en los cuadros 14, 15, 16 y 17, correspondientes a los subsistemas Académico, Investigación, Proyección Universitaria y Dirección Organizacional.

Cuadro 14. Resultados esperados, metas y acciones, en el subsistema Académico

RESULTADO ESPERADO	METAS	ACCIONES		
		Inmediatas	Mediatas	Largo plazo
<p>R.1.1. Los Directivos, personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que les corresponden, en el campo académico.</p>	<p>Calificación Docentes: de un total de 22: 14 con doctorado, 6 con maestría. Capacitación por stage para 09 docentes al año. El 100% de docentes con capacitación pedagógica. El 100% de docentes capacitados en manejo de tecnologías, cada uno en sus especialidades. Administrativos: Se tiene establecido un programa de capacitación para los administrativos: 5 profesionales, 2 técnicos y 6 obreros capacitados. El 100% de docentes capacitados en técnicas administrativas.</p> <p>Reclutamiento: La Facultad amplía el CAP para 4 docentes en investigación (1 por área). La Facultad amplía 2 plazas para docentes, con recursos propios. Además, 3 profesionales y 6 obreros.</p>	<p>Capacitación: 1.1.1. Actualizar el reglamento y el programa de capacitación para docentes y administrativos. 1.1.2. Gestionar fuentes de financiamiento para la capacitación del personal docente y administrativo. 1.1.3. Establecer convenios nacionales e internacionales para los programas de capacitación.</p>	<p>Reclutamiento: 1.1.4. Gestionar ante las instancias respectivas las plazas requeridas por la Facultad.</p>	
<p>R.1.2. La Facultad dispone de una Memoria organizacional y, con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprendió en 50 años, y obtiene provecho y ganancia de ello, como organización abierta y competitiva.</p>	<p>La Facultad cuenta con un sistema de gestión de conocimientos definido. Esto le permite: La sistematización de la información. Memoria organizacional actualizada. La gestión del conocimiento es herramienta fundamental para hacer una retroalimentación y definir los cambios e innovaciones permanentes.</p>	<p>1.2.1. Establecer un programa de capacitación del personal de la Facultad en gestión del conocimiento. 1.2.2. Implementar una unidad especializada para la sistematización de la información generada en la FZ. 1.2.4. Generar mecanismos de intercambio de información científica con entidades afines. 1.2.6. Incorporar datos e información generados en las investigaciones al proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>1.2.3. Buscar fuentes de financiamiento para incentivar la producción intelectual. 1.2.5. Establecer, publicar y hacer el seguimiento de los programas de investigación por áreas académicas.</p>	
<p>R.1.3. Existe un sistema de acreditación que incluye un sistema de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios académicos.</p>	<p>La Facultad de Zootecnia está acreditada (100% de actividades autoevaluadas permanentemente).</p>	<p>1.3.1. Establecer un programa de capacitación sobre el proceso de acreditación. 1.3.2. Establecer estándares de acreditación</p>	<p>1.3.3. Monitoreo periódico de los avances en los estándares del proceso de acreditación.</p>	

<p>R.1.4. Los nuevos diseños curriculares permiten formar zootecnistas con capacidad de comprender y solucionar problemas, es decir, ser competentes frente a los escenarios y tendencias globales.</p>	<p>El currículo es flexible y recoge suficientemente las demandas del entorno, conforme la misión y visión organizacional. La Facultad define permanentemente nuevos perfiles del profesional zootecnista, por competencias.</p>	<p>1.4.1. Evaluación permanente del currículo, acorde con el entorno. 1.4.2. Evaluar el desempeño profesional de los egresados de la Facultad (encuestas, talleres, entrevistas, etc.). 1.4.4. Diseñar y poner en marcha una base de datos para el diseño curricular actualizado.</p>	<p>1.4.3. Crear espacios de reflexión permanente con los miembros de la Facultad, para analizar el perfil del profesional, acorde con los cambios.</p>
<p>R.1.5. La Facultad ha diversificado y ampliado su oferta educativa, que permite una rápida incorporación del egresado de pre y posgrado, al mundo laboral, a la creación de empresas y a la conservación del medio ambiente.</p>	<p>Cursos de posgrado, consolidados y permanentes. La Facultad cuenta con programas permanentes en capacitación. La Facultad tiene filiales en lugares estratégicos. La Facultad es líder a nivel nacional e internacional, en procesos educativos, relativos al manejo pecuario, del los trópico húmedo.</p>	<p>1.5.1. Diseñar y ofrecer diplomados y especializaciones de acuerdo con la demanda del entorno y competencias logradas por la Facultad. 1.5.2. Propiciar reuniones de docentes, alumnos, egresados y productores, para formular planes de capacitación.</p>	<p>1.5.3. Realizar gestiones para la creación de escuelas y especialidades nuevas, así como algunas filiales, en su ámbito de influencia.</p>
<p>R.1.6. La Facultad satisface plenamente la demanda de los estudiantes, postulantes, la sociedad, y el gobierno, que asigna recursos, con servicios y productos de calidad, elevando su prestigio y confianza frente a ellos.</p>	<p>Los servicios de enseñanza - aprendizaje de la Facultad son implementados y evaluados de acuerdo al entorno y a la demanda de sus clientes, los estudiantes. La reestructuración curricular considera la opinión de los estudiantes, graduados y demás clientes del entorno. Se establece un sistema permanente de evaluación docente, que refleja la calificación de los estudiantes de pre y posgrado. Se incrementa el número de postulantes a la Facultad.</p>	<p>1.6.1. Propiciar talleres para realizar análisis de los sistemas de evaluación educativa. 1.6.2. Diseñar e implementar una estrategia para ampliar la cobertura de captación de postulantes. 1.6.4. Implementar una fase de inducción a los ingresantes.</p>	<p>1.6.3. Realizar talleres con egresados, empleadores o empresarios para evaluar el desempeño y la demanda de profesionales de la Facultad.</p>
<p>R1.7. La Facultad hace uso adecuado de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>El 100% de aulas están acondicionadas para equipos de última tecnología. El 100% de los laboratorios cuenta con infraestructura tecnológica y con personal capacitado.</p>	<p>1.7.1. Acondicionar aulas y laboratorios con equipos y tecnologías actualizadas.</p>	

Cuadro 15. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema Investigación

RESULTADO ESPERADO	METAS	ACCIONES		
		Inmediatas	Mediatas	Largo plazo
<p>R.2.1. La Facultad hace uso de Nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos de investigación.</p>	<p>La Facultad mantiene el intercambio de investigaciones, a nivel nacional e internacional. La Facultad mantiene su Web actualizada con la memoria organizacional. La Facultad cuenta con el 90% de laboratorios con equipos de última tecnología y con el personal capacitado La Facultad hace uso de la suscripción a 2 revistas científicas por área y esta vinculada a bibliotecas especializadas virtuales.</p>	<p>2.1.3. Gestionar la suscripción a dos revistas científicas de acuerdo a las investigaciones científicas realizadas en la Facultad. 2.1.4. Diseñar y mantener la página web de la Facultad para el intercambio científico y la integración en redes. 2.1.2. Capacitar al personal técnico de los laboratorios y gestionar a la oficina de personal su permanencia en el puesto de trabajo.</p>	<p>2.1.5. Sistematizar las experiencias y sacar lecciones aprendidas para incluirlos en el plan estratégico. 2.1.1. Implementar los laboratorios acorde con las necesidades de investigación y en concordancia a los planes y programas establecidos.</p>	
<p>R.2.2. Los Directivos, personal docente y administrativo de la Facultad tienen la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas que le corresponde, en el campo de la investigación.</p>	<p>La Facultad cuenta con programas de investigación por áreas. La Facultad cubre plazas para dos profesionales y seis obreros, con recursos propios. La Facultad logra el CAP para 4 docentes investigadores (1 por área). El 100% de docentes de la Facultad están capacitados en formulación y evaluación de proyectos y el manejo de tecnologías, según sus especialidades</p>	<p>2.2.1. Promover la participación de los docentes a cursos de capacitación de acuerdo a su especialidad. 2.2.3. Dar competencias a la comisión permanente de Investigación y Tesis, que incluya en su manual de funciones, lo siguiente: La planificación, seguimiento y monitoreo de los programas de investigación. Implementar cursos de capacitación y promover foros de decisión, según el plan de investigación. Encargarse del arbitraje del rigor científico de las investigaciones. Articular la participación de las áreas de la Facultad en los diferentes convenios nacionales e internacionales. 2.2.4. Formular las políticas, planes y proyectos de investigación que involucren estratégicamente a las áreas de la Facultad y la ampliación del CAP en 4 docentes investigadores (1 por área). 2.2.5. Implementar los mecanismos de evaluación de la investigación como actividad docente.</p>	<p>2.2.6. Implementar mecanismos de evaluación para medir el impacto que causan las investigaciones en la sociedad.</p>	<p>2.2.2. Formalizar alianzas estratégicas con el mercado financiero y cooperantes nacionales e internacionales que permitan el financiamiento o para proyectos, en los cuales se considera la contratación de profesionales y obreros de la Facultad.</p>

<p>R.2.3. La Facultad dispone de una memoria organizacional y , con base en ella, hace gestión de lo que aprende como organización abierta y competitiva, en el campos de la investigación, y obtiene provecho y ganancia de ello.</p>	<p>Sistema de gestión de conocimientos definido. Sistematización de la información. Memoria organizacional actualizada. Publicación de libros (mínimo 1 /docente). El 100% de titulaciones con tesis. El 100% de trabajos de investigación docente sistematizados.</p>	<p>2.3.2. Dar competencias a la comisión de Editorial y Publicaciones, para la sistematización de los trabajos de investigación docente. 2.3.5. Dar competencias a la comisión de Editorial y publicaciones en la asesoría para la publicación de los trabajos de investigación docente.</p>	<p>2.3.1. Dar competencia a la Comisión de Investigación y Tesis para que coordine y convoque la implementación de la gestión del conocimiento en base a la sistematización de la información generada en los 50 años de la UNAS. 2.3.4. Mantener actualizado la memoria organizacional de la Facultad.</p>	<p>2.3.3. Implementar estrategias que permitan la titulación de los alumnos, vía tesis (se sugiere incluir el desarrollo y sustentación de una investigación en los CEP, para optar el título profesional).</p>
<p>R.2.4. La Facultad participa en redes académicas e investigativas que permiten la consolidación de nexos sólidos con la comunidad académica del mundo.</p>	<p>Con relación al 2004, se ha incrementado en un 200% los convenios nacionales e internacionales. Se Incrementan los convenios para investigación con los ganaderos (1 por año). La Facultad lidera procesos de investigación pecuaria tropical, a nivel nacional e Internacional.</p>	<p>2.4.4. Mantener convenios con la empresa pública y privada para la ejecución de investigaciones.</p>	<p>2.4.3. Promover el intercambio de docentes (nacional e internacional), con sus similares; y, participe en Redes científicas de su especialidad. 2.4.2. Establecer convenios para la validación de resultados de las investigaciones, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.</p>	<p>2.4.1. Formalizar alianzas estratégicas con la cooperación nacional e internacional para el logro de más investigaciones.</p>

Cuadro 16. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema Proyección Universitaria

RESULTADO ESPERADO	METAS	ACCIONES		
		Inmediatas	Mediatas	Largo plazo
<p>R.3.1. La Facultad ha establecido alianzas estratégicas, para el aumento significativo y calidad de las actividades de enseñanza, investigación, cooperación científica y técnica, y proyección universitaria.</p>	<p>La Facultad tiene relación con proyectos o programas de desarrollo rural y regional.</p> <p>La Facultad cuenta con programas de proyección y extensión universitaria que incluye a todos los miembros de la Facultad (docentes, estudiantes y administrativos).</p> <p>La Facultad cuenta con convenios internacionales para prácticas pre-profesionales.</p> <p>La Facultad cuenta con un programa de intercambio nacional e internacional para docentes.</p> <p>La Facultad ha establecido acuerdos significativos con otras organizaciones, para obtener beneficios de la cooperación.</p> <p>Se cuenta con una oficina de Cooperación Inter-organizacional.</p> <p>La Facultad ha establecido criterios y sistemas de evaluación y aprendizaje de la cooperación con otras organizaciones.</p> <p>Los Gobiernos locales y regionales se identifican y consideran a la Facultad como actor importante en el desarrollo regional.</p>	<p>3.1.1. Formular alianzas estratégicas con organismos relacionados al desarrollo rural y regional.</p> <p>3.1.2. Promover la participación e integración de la Facultad en la formulación de los planes de desarrollo regional a corto, mediano y a largo plazo.</p> <p>3.1.4. Mantener y ampliar las relaciones internacionales con entidades afines a la Facultad.</p> <p>3.1.6. Potenciar la unidad de cooperación técnica, nacional e internacional.</p>	<p>3.1.3. Capacitar a los docentes en temas de cooperación técnica.</p> <p>3.1.5. Realizar campañas de integración en actividades multisectoriales.</p>	
<p>R.3.2. La Facultad hace uso de nuevas tecnologías para la integración de la organización en su interior y su entorno. Además, promueve su uso adecuado en los procesos Proyección social.</p>	<p>La Facultad cuenta con una Página Web actualizada con la memoria organizacional.</p> <p>La Facultad mantiene intercambio de conocimientos a nivel nacional e internacional.</p>	<p>3.2.1. Desarrollar una página Web y actualizarla continuamente, conducida por la comisión de Proyección universitaria.</p> <p>3.2.3. Establecer un sistema de gestión de la información vía Internet, sobre las diversas actividades desarrolladas por los miembros de la Facultad.</p>	<p>3.2.2. Implementar el Centro de cómputo.</p>	

<p>R.3.3. La Facultad dispone de una memoria organizacional y , con base en ella, hace gestión de lo que la Facultad aprendió en 50 años, como organización abierta y competitiva, en los campos de la proyección universitaria.</p>	<p>Sistematización de la información. Memoria organizacional actualizada. Sistema de gestión de conocimientos definido. Se implementa un sistema de Marketing educativo, para obtener ventajas de lo aprendido en medio siglo y se obtienen ganancias, para el desarrollo de la Facultad y prestigio de la UNAS.</p>	<p>3.3.2. Reformular los roles y competencias o manual de funciones de la unidad de extensión y la comisión de proyección universitaria, para la mejor Gestión del conocimiento.</p>	<p>3.3.1. Implementar programas de gestión del conocimiento. 3.3.3. Implementar la unidad de editorial y publicaciones.</p>
<p>R.3.4. La Facultad satisface plenamente la demanda de la sociedad y el gobierno que asigna recursos, con los servicios y productos de calidad, y eleva su prestigio y confianza frente a ellos.</p>	<p>La comunidad se beneficia con programas de capacitación establecidos en filiales y/o centros estratégicos de la Facultad. Se cuenta con un programa permanente de asistencia técnica y capacitación para las comunidades. Los servicios de proyección universitaria, son evaluados de acuerdo al entorno y demanda de sus clientes.</p>	<p>3.4.1. Creación de un instituto de ciencia animal. 3.4.5. Desarrollar un programa de extensión y capacitación sostenida. 3.4.3. Implementación de parcelas demostrativas, programas radiales y televisivos, cursos, seminarios y boletines. 3.4.2. Planificar el ofrecimiento de programas de capacitación. 3.4.8. Institucionalizar la semana de ciencia y tecnología pecuaria.</p>	<p>3.4.7. Potenciar la unidad de Admisión, con la participación de alumnos del último año, egresados, docentes y personal administrativo. 3.4.6. Formación de líderes profesionales, técnicos y productores. 3.4.4. Ampliar y difundir los servicios que ofrece la Facultad a través de las áreas.</p>

Cuadro 17. Resultados esperados, metas y acciones en el subsistema Dirección organizacional

RESULTADO ESPERADO	METAS	ACCIONES		
		Inmediatas	Mediatas	Largo plazo
<p>R.4.1. La Facultad planifica y evalúa estratégicamente sus políticas, planes, programas, y acciones institucionales, a fin de plantearse objetivos, alcanzarlos y evaluarlos permanentemente.</p>	<p>La Facultad practica una cultura de planeamiento estratégico. Existen planes estratégicos para la enseñanza, investigación y proyección. Solamente el 10% de las decisiones se toman reactivamente. La Facultad cuenta con un sistema de planeación, seguimiento y evaluación en el 80% de los servicios que presta la Facultad.</p>	<p>4.1.1. Constituir una comisión del plan de desarrollo de la Facultad al 2014, integrado por los tres estamentos y docentes cesantes, encargada del seguimiento y evaluación de este plan. 4.1.3. Seguimiento del plan estratégico permanentemente por el decano, jefe de departamento y jefes de áreas.</p>	<p>4.1.2. Establecer un programa de capacitación en servicio, en formulación y evaluación de proyectos.</p>	
<p>R.4.2 La Facultad sustenta su actuación en los siguientes valores: el respeto, la solidaridad y lealtad, la integración, la autonomía, la responsabilidad, y la Persistencia.</p>	<p>El 90% de los integrantes de la Facultad cultivan la ética y valores organizacionales.</p>	<p>4.2.1. Constituir una comisión de ética y relaciones sociales de la Facultad. 4.2.2. Desarrollar espacios de reflexión y un programa de capacitación referente a ética y valores organizacionales a docentes y trabajadores. 4.2.3. Institucionalizar la semana de ciencia y tecnología pecuaria.</p>		
<p>R.4.3. La Facultad se gerencia con enfoque sistémico.</p>	<p>Disminuye la toma de decisiones centralizadas, conforme la estructura organizacional jerárquica. Trabajo en forma horizontal, con responsabilidades compartidas y delegadas. Existe una suficiente coordinación con otras dependencias administrativas y académicas de la UNAS. En la Facultad se practica una eficiente coordinación de los procesos y la distribución de competencias.</p>	<p>4.3.1. Realizar eventos sobre definición de roles y toma de decisiones a los jefes de área y jefe de departamento. 4.3.2. Actualizar el reglamento y manual de funciones de las comisiones permanentes. 4.3.3. Realizar el seguimiento permanente de la ejecución del presupuesto (ingresos y egresos de la Facultad). 4.3.4. Realizar de convenios nacionales e internacionales con entidades públicas y privadas, asociación de ganaderos, municipalidades y colegios, en el área de investigación y proyección social.</p>		

<p>R.4.4. Se incrementa la participación en la Facultad para procesos de planificación y democratización de la gestión organizacional.</p>	<p>El 100% de docentes, trabajadores y alumnos tienen clara la Visión de la Facultad. Participación activa de los alumnos en la planificación de las tareas de la Facultad. La Facultad mantiene la comunicación como eje para la solución de problemas y conflictos.</p>	<p>4.4.1. Responsabilizar a los Docentes a impartir en clase la visión de la Facultad. 4.4.2. Socializar permanentemente al personal docente, administrativo y estudiantes, la visión de la Facultad. 4.4.4. Promover la participación efectiva de los alumnos y administrativos en las comisiones asignadas inherentes a la planificación. 4.4.6. Gestionar ante el Consejo Universitario la autonomía administrativa y económica de la Facultad.</p>	<p>4.4.3. Elaboración de boletines, stickers, pie de página de documentos oficiales, páginas web, estampados en polos, llaveros, etc, con la visión de la Facultad. 4.4.5. Promover la participación de la Facultad en la elaboración del presupuesto de la misma.</p>
<p>R.4.5. Al 2014 los Directivos y personal docente y administrativo de la Facultad tiene la calificación y competencias suficientes para cumplir con eficiencia las tareas administrativas y de gerencia universitaria.</p>	<p>El 90% de los directivos de la Facultad están formados y capacitados en gerencia universitaria. La gestión de la Facultad es estratégica. Suficiente apertura e interacción con su entorno: Sector público, Sector privado y sociedad civil organizada. Hay concentración en funciones claves, para un equilibrio entre estructura y proceso. Se autoevalúa la calidad de los servicios estratégicos.</p>	<p>4.5.1. Programar semestralmente cursos taller sobre Gerencia Universitaria. 4.5.2. Realización de convenios con los diferentes sectores y relaciones públicas. 4.5.3. Responsabilizar a la Dirección de la Facultad las gestiones claves. 4.5.5. Institucionalizar la semana de Ciencia y Tecnología Pecuaria.</p>	<p>4.5.4. El Decano, Jefe de Departamento y Jefes de Áreas, evaluarán la calidad de los servicios estratégicos.</p>
<p>R.4.6. La Facultad rompe paradigmas establecidos en su Cultura Organizacional.</p>	<p>Se Disminuye, hasta eliminar la resistencia al cambio. Se planifica el cambio organizacional con prospectiva estratégica. Gestión del financiamiento del Plan estratégico con fondos externos. Se cuenta con una normativa de la Facultad.</p>	<p>4.6.1. Realizar reuniones permanentes de definición de roles, con los integrantes de la Facultad. 4.6.2. Realizar ejercicios permanentes de análisis organizacional, con el Decano, jefes de Departamento y jefes de área 4.6.3. Creación del instituto de investigación en sistemas de producción 4.6.4. Implementar la operatividad de la parte pecuaria del CIPTALD – Tulumayo.</p>	<p>4.6.5. Elaborar el MOF, ROF y Directivas de la Facultad con enfoque sistémico.</p>

11.2. COORDINACION Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES EN EL PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro 18. En el subsistema Dirección Organizacional

ACCIONES	COMISIONES Y ÁREAS RESPONSABLES	COORDINADOR RESPONSABLE
R 1: 4.1.1. Constituir una comisión del plan de desarrollo de la Facultad al 2014, integrado por los tres estamentos y docentes cesantes, encargada del seguimiento y evaluación de este plan.	Consejo de Facultad.	Decano. Dr. Milthon Muñoz B.
4.1.2. Establecer un programa de capacitación en servicio, formulación y evaluación de proyectos	Comisión Evaluación y Capacitación docente. Comisión Plan de Desarrollo estratégico.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
4.1.3. Seguimiento del plan estratégico permanentemente por el decano, jefe de departamento y jefes de áreas.	Decano. Jefe de DACP-FZ y jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 2: 4.2.1. Constituir una comisión de ética y relaciones sociales de la Facultad.	Consejo de Facultad.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.2.2. Desarrollar espacios de reflexión y un programa de capacitación referente a ética y valores organizacionales a docentes y trabajadores.	Decano. Jefe de DACP-FZ y jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.2.3. Institucionalizar la semana de ciencia y tecnología pecuaria.	Decano. Jefe de DACP-FZ y jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 3: 4.3.1. Realizar eventos sobre definición de roles y toma de decisiones a los jefes de área y jefe de departamento..	Decano, jefe de Departamento y jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.3.2. Actualizar el reglamento y manual de funciones de las comisiones permanentes.	Decano.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.3.3. Realizar el seguimiento permanente de la ejecución del presupuesto (ingresos y egresos de la Facultad).	Decano y Comisión de Economía y Presupuesto de la Facultad.	Ing. Wagner Villacorta L.
4.3.4. Realizar convenios nacionales e internacionales con entidades públicas y privadas, asociación de ganaderos, municipalidades y colegios, en el área de investigación y proyección social.	Decano, Comisión de Economía y Presupuesto, Jefe de DACP-FZ, y Jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 4: 4.4.1. Responsabilizar a los Docentes a impartir la visión de la Facultad.	Docentes de la Facultad de Zootecnia.	Ing. Tulio Jurado B.

4.4.2. Socializar permanentemente al personal docente, administrativos y estudiantes, la visión de la Facultad.	Comisión de Proyección Universitaria.	M.Sc. Carlos Arévalo A. y un Representante Estudiantil.
4.4.3. Elaboración de boletines, stikers, pie de página de documentos oficiales, páginas web, estampados en polos, llaveros, etc, con la visión de la Facultad.	Comisión de Proyección Universitaria.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
4.4.4. Promover la participación efectiva de los alumnos y administrativos en las comisiones asignadas inherentes a la planificación.	Decano, Comisión de Consejería y Orientación vocacional, Comisión de Ética.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.4.5. Promover la participación de la Facultad en la elaboración del presupuesto de la misma.	Consejo de Facultad.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.4.6. Gestionar ante el Consejo Universitario la autonomía administrativa y económica de la Facultad.	Decano.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 5: 4.5.1. Programar semestralmente cursos taller sobre Gerencia Universitaria.	Decano, Comisión de Capacitación y Evaluación Docente.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.5.2. Realización de convenios con los diferentes sectores y relaciones públicas.	Decano, Cooperación Técnica, Comisión de Proyección Universitaria.	Dr. Milthon Muñoz B. y el M.Sc. Carlos Arévalo A.
4.5.3. Responsabilizar a la Dirección de la Facultad las gestiones claves para el desarrollo de la actividad.	Decano.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.5.4. El Decano, Jefe de Departamento y Jefes de Áreas, evaluarán la calidad de los servicios estratégicos.	Decano, jefe de DACP-FZ y jefes de Área.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.5.5. Institucionalizar la semana de Ciencia y Tecnología Pecuaria.	Decano, Comisión de Aniversario de la Facultad.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 6: 4.6.1. Realizar reuniones permanentes de definición de roles, con los integrantes de la Facultad.	Decano, Jefe de DACP-FZ y jefes de Área.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.6.2. Realizar ejercicios permanentes de análisis organizacional, con el Decano, jefes de Departamento y jefes de área.	Decano, jefes de Departamento y jefes de área.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.6.3. Creación del instituto de investigación en sistemas de producción.	Decano.	Dr. Milthon Muñoz B.
4.6.4. Operativizar la parte pecuaria del CIPTALD – Tulumayo.	Decano, Administrador de Granja, Comisión Proyecto Módulo Familiar Agropecuario, Jefes de Áreas	Dr. Milthon Muñoz B.
4.6.5. Elaborar el MOF, ROF y Directivas de la Facultad.	Decano, Jefe del DACP-FZ, Presidentes de Comisiones-FZ.	Dr. Milthon Muñoz B.

Cuadro 19. En el subsistema académico

ACCION	AREAS Y COMISIONES INVOLUCRADAS Y RESPONSABLES DE LAS ACCIONES	COORDINADOR RESPONSABLE
R 1: CAPACITACION: 1.1.1. Actualizar el reglamento y programa de capacitación para docentes y administrativos.	Comisión de Capacitación y Evaluación Docente.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
1.1.2. Gestionar fuentes de financiamiento para la capacitación del personal docente y administrativo.	Decano, Comisión de Cooperación Técnica, Comisión de Economía y Presupuesto.	Dr. Milthon Muñoz B.
1.1.3. Establecer convenios nacionales e internacionales para capacitación a través de la escuela de postgrado.	Comisión Cooperación Técnica, Comisión Proyección Universitaria.	Dr. Milthon Muñoz B.
RECLUTAMIENTO: 1.1.4. Gestionar ante las instancias respectivas y determinar las plazas requeridas por la Facultad.	Decano, Jefe del DACP-FZ, Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 2: 1.2.1. Establecer un programa de capacitación del personal de la Facultad en Gestión del Conocimiento.	Comisión de Capacitación y evaluación Docente, Jefe del DACP-FZ y Decano.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
1.2.2. Implementar una unidad especializada para la sistematización de la información generada en la Facultad.	Comisión Editorial y Publicaciones, Comisión de Investigación y tesis.	Dr. Wilson Castillo S.
1.2.3. Buscar fuentes de financiamiento para incentivar la producción intelectual.	Comisión Cooperación Técnica Internacional y Decano.	Dr. Milthon Muñoz B.
1.2.4. Generar mecanismos de intercambio de información científica con entidades afines.	Comisión de editorial y Publicaciones.	Dr. Wilson Castillo S.
1.2.5. Establecer, publicar y hacer el seguimiento de los programas de investigación por áreas académicas.	Comisión de Investigación y Tesis.	M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.
1.2.6. Incorporar datos e información generados en las investigaciones al proceso de enseñanza – aprendizaje.	Jefe del DACP-FZ y Docentes	Ing. Tulio Jurado B. Todos los Docentes.
R 3: 1.3.1. Establecer un programa de capacitación sobre el proceso de acreditación.	Comisión de Acreditación.	Dr. Milthon Muñoz B.
1.3.2. Establecer estándares de acreditación.	Comisión de Acreditación.	Dr. Milthon Muñoz B.

1.3.3. Monitoreo periódico de los avances en los estándares del proceso de acreditación.	Comisión de Acreditación.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 4:		
1.4.1. Realizar una evaluación permanente del currículo, acorde con el entorno.	Comisión de Currículo y Grados Académicos, Decano, Jefe del DACP-FZ.	Ing. Tulita Alegría G.
1.4.2. Evaluar el desempeño profesional de los egresados de la Facultad (encuestas, talleres, entrevistas, etc.).	Comisión de Currículo y Grados Académicos, Comisión de Proyección Universitaria.	Ing. Tulita alegría G.
1.4.3. Crear espacios de reflexión permanente, con los miembros de la Facultad, para analizar el perfil del profesional, acorde con los cambios.	Comisión de Currículo y Grados Académicos, Comisión de Proyección Universitaria.	Ing. Tulita alegría G. Docentes y estudiantes.
1.4.4. Diseñar y poner en marcha una base de datos para el diseño curricular actualizado.	Comisión de Currículo y Grados Académicos, Comisión de Proyección Universitaria.	Ing. Tulita alegría G. Docentes y estudiantes.
R 5:		
1.5.1. Diseñar y ofrecer diplomados y especializaciones, de acuerdo con la demanda del entorno y competencias logradas por la facultad.	Todas las Comisiones de la Facultad, Jefe del DACP-FZ y Decano.	Presidentes de las Comisiones.
1.5.2. Propiciar reuniones de docentes, alumnos, egresados y criadores, para formular planes de capacitación.	Comisión de Capacitación, Comisión Proyección Social y Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
1.5.3. Realizar gestiones para la creación de escuelas y especialidades nuevas así como algunas filiales, en su ámbito de influencia.	Comisión de Capacitación, Comisión Proyección Universitaria y Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
R 6:		
1.6.1. Propiciar talleres para realizar análisis de los sistemas de evaluación educativa.	Todas las Comisiones de la Facultad, Jefe del DACP-FZ y Decano.	Presidentes de las Comisiones.
1.6.2. Diseñar e implementar una estrategia para ampliar la cobertura de captación de postulantes.	Comisión Proyección Universitaria.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
1.6.3. Realizar talleres con egresados, empleadores o empresarios para evaluar el desempeño y la demanda de profesionales de la Facultad.	Comisión Proyección Universitaria, Comisión de Currículo.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
1.6.4. Implementar una fase de inducción a los ingresantes.	Comisión Proyección Universitaria, Comisión de Currículo.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
R 7:		
1.7.1. Acondicionar aulas y laboratorios con equipos y tecnologías actualizadas.	Jefe del DACP-FZ, Decano, Jefes de Áreas, Jefes de Laboratorios, Administrador de Granja.	Ing. Tulio Jurado B.

Cuadro 20. En el subsistema Investigación

ACCIONES	AREAS Y COMISIONES INVOLUCRADAS Y RESPONSABLES DE LAS ACCIONES	PERSONAS RESPONSABLES
R 1:		
2.1.1. Implementar los laboratorios acorde con las necesidades de investigación y en concordancia a los planes y programas establecidos.	Jefe DACP-FZ, Decano, Jefes de Áreas y Jefes de Laboratorios, Administrador de Granja.	Ing. Tulio Jurado B.
2.1.2. Capacitar al personal técnico de los laboratorios y gestionar a la oficina de personal su permanencia en el puesto de trabajo.	Comisión Capacitación y Evaluación Docente, Decano, Jefe DACP-FZ.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
2.1.3. Gestionar la suscripción a dos revistas científicas de acuerdo a las investigaciones científicas realizadas en la Facultad.	Comisión de editorial y Publicaciones	Dr. Wilson Castillo S.
2.1.4. Diseñar y mantener la página web de la Facultad para el intercambio científico y la integración en Redes.	Decano, Comisión de Investigación y Tesis.	M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.
2.1.5. Sistematizar las experiencias y sacar lecciones aprendidas para incluirlos en el plan estratégico.	Comisión Cooperación Técnica, Decano, Jefes de Áreas. Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.	Dr. Milthon Muñoz B. Ing. Tulio Jurado B.
R 2:		
2.2.1. Promover la participación de los docentes a cursos de capacitación de acuerdo a su especialidad, en el campo de la investigación.	Decano, Jefe DACP-FZ, jefes de Áreas, Comisión Capacitación y Evaluación Docente.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
2.2.2. Formalizar alianzas estratégicas con el mercado financiero y cooperantes nacionales e internacionales que permitan el financiamiento para proyectos, en los cuales se considera la contratación de profesionales y obreros de la Facultad.	Comisión de Cooperación Técnica Institucional - FZ, Decano, Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.	Dr. Milthon Muñoz B.
2.2.3. Dar competencias a la comisión permanente de Investigación y Tesis, incluya en su manual de funciones, lo siguiente: La planificación, seguimiento y monitoreo de los programas de investigación. Implemente cursos de capacitación y promueva foros de decisión, según el plan de investigación. Encargarse del arbitraje del rigor científico de las investigaciones. Articular la participación de las áreas de la Facultad en los diferentes convenios nacionales e internacionales.	Jefes de Áreas, Comisión de Investigación y Tesis.	M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.

<p>2.2.4. Formular las políticas, planes y proyectos de investigación que involucren estratégicamente a las áreas de la Facultad y la ampliación del CAP en 4 docentes investigadores (1 por área).</p>	<p>Comisión de Investigación y Tesis, Comisión Plan de Desarrollo Estratégico.</p>	<p>M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.</p>
<p>2.2.5. Implementar los mecanismos de evaluación de la investigación como actividad docente.</p>	<p>Comisión de Capacitación y Evaluación Docente, Jefe DACP-FZ.</p>	<p>M.Sc. Eber Cárdenas R.</p>
<p>2.2.6. Implementar mecanismos de evaluación para medir el impacto que causan las investigaciones en la sociedad.</p>	<p>Comisión de Investigación y Tesis, Comisión Proyección Universitaria, Comisión Admisión e Imagen Institucional.</p>	<p>M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.</p>
<p>R 3: 2.3.1. Dar competencia a la Comisión de Investigación y Tesis-FZ, para que coordine y convoque la implementación de la gestión del conocimiento en base a la sistematización de la información generada en los 50 años de la UNAS.</p>	<p>Decano, Comisión Investigación y Tesis, Comisión Editorial y Publicaciones.</p>	<p>M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.</p>
<p>2.3.2. Dar competencias a la comisión de Editorial y Publicaciones, la sistematización de los trabajos de investigación docente.</p>	<p>Decano, Comisión de Editorial y Publicaciones.</p>	<p>Dr. Wilson Castillo S.</p>
<p>2.3.3. Implementar estrategias que permitan la titulación de los alumnos, vía tesis (se sugiere incluir el desarrollo y sustentación de una investigación en los CEP, para optar el título profesional).</p>	<p>Comisión de Titulación, jefe DACP-FZ, Comisión de Consejería y Orientación vocacional, todos los Docentes.</p>	<p>M.Sc. Miguel Pérez O.</p>
<p>2.3.4. Mantener actualizado la memoria organizacional de la Facultad.</p>	<p>Decano, Comisión Investigación y Tesis, Comisión Editorial y Publicaciones.</p>	<p>M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.</p>
<p>R 4: 2.4.1. Formalizar alianzas estratégicas con la cooperación nacional e internacional para el logro de más investigaciones.</p>	<p>Cooperación Técnica, Comisión Investigación y Tesis</p>	<p>Dr. Milthon Muñoz B.</p>
<p>2.4.2. Establecer convenios para la validación de resultados de las investigaciones, la incorporación a redes de información y la celebración de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación de reconocida trayectoria académica e investigativa.</p>	<p>Decano, Comisión Investigación y Tesis, Comisión Proyección Universitaria y Docentes.</p>	<p>M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.</p>
<p>2.4.3. Promover intercambio docente (nacional e internacional), con sus similares; y, participar en Redes científicas de su especialidad.</p>	<p>Comisión Cooperación Técnica, Comisión Investigación y tesis y Docentes.</p>	<p>Dr. Milthon Muñoz B.</p>
<p>2.4.4. Mantener convenios con la empresa pública y privada para la ejecución de investigaciones.</p>	<p>Comisión Cooperación Técnica, Comisión Investigación y tesis y Docentes.</p>	<p>Dr. Milthon Muñoz B.</p>

Cuadro 21. En el subsistema Proyección Universitaria

ACCIONES	AREAS Y COMISIONES INVOLUCRADAS Y RESPONSABLES DE LAS ACCIONES	PERSONAS RESPONSABLES
R 1: 3.1.1. Formular alianzas estratégicas con organismos relacionados al desarrollo rural y regional.	Comisión de Cooperación Técnica Institucional - FZ, Comisión de Proyección Universitaria y Relaciones Públicas.	Dr. Milthon Muñoz B.
3.1.2. Promover la participación e integración de la Facultad en la formulación de los planes de desarrollo regional a corto, mediano y largo plazo.	Comisión Plan de Desarrollo Estratégico, Comisión Proyección Universitaria	Ing. Tulio Jurado B.
3.1.3. Capacitar a los Docentes en temas de cooperación técnica.	Comisión de Capacitación y Evaluación Docente, Jefe del DACP-FZ y Decano.	M.Sc. Eber Cárdenas R.
3.1.4. Mantener y ampliar las relaciones internacionales con entidades afines a la Facultad.	Comisión de Cooperación Técnica.	Dr. Milthon Muñoz B.
3.1.5. Realizar campañas de integración en actividades multisectoriales.	Comisión de Proyección Universitaria, Comisión de Recreación y Deporte.	M.Sc. Carlos Arévalo A.; Ing. Jorge Juarez M.
3.1.6. Potenciar la unidad de cooperación técnica, nacional e internacional.	Comisión de Cooperación Técnica.	Dr. Milthon Muñoz B.
R 2: 3.2.1. Desarrollar una página Web y actualizarla continuamente, conducida por la comisión de Proyección Universitaria.	Comisión de Admisión e Imagen Institucional, Comisión de Editorial y Publicaciones.	M.Sc. Medardo Díaz C.
3.2.2. Implementar el Centro de cómputo.	Comisión de Editorial y Publicaciones y Decano	Dr. Wilson Castillo S.
3.2.3. Establecer un sistema de gestión de la información vía Internet, sobre las diversas actividades desarrolladas por los miembros de la Facultad.	Todos los Docentes, Comisión Proyección Universitaria, e Imagen Institucional.	M.Sc. Carlos Arévalo A. y Centro Federado.
R 3: 3.3.1. Implementar un Sistema de gestión del conocimiento.	Comisión de Investigación y Tesis.	M.Vet. Teodolfo Valencia Ch.
3.3.2. Formular los roles y competencias o manual de funciones de la unidad de extensión y la comisión de Proyección Universitaria.	Decano, Jefe DACP-FZ, Comisión Proyección Universitaria, Extensionista.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
3.3.3. Implementar la unidad de editorial y publicaciones.	Comisión de Editorial y Publicaciones.	Dr. Wilson Castillo S.
R 4: 3.4.1. Creación de un instituto de ciencia animal.	Decano, Jefe DACP-FZ, jefes de Áreas.	Dr. Milthon Muñoz B.

3.4.2. Planificar el ofrecimiento de programas de capacitación.	Comisión de Proyección Universitaria.	M.Sc. Carlos Arévalo A.; M.Sc. Tomás Menacho M.
3.4.3. Implementación de parcelas demostrativas, programas radiales y televisivos, cursos, seminarios y boletines.	Comisión Proyección Universitaria, Comisión Admisión e Imagen Institucional.	M.Sc. Carlos Arévalo A.; M.Sc. Medardo Díaz C.
3.4.4. Ampliar y difundir los servicios que ofrece la Facultad a través de las Áreas.	Comisión Admisión e imagen Institucional, Comisión Proyección Universitaria, Jefes de áreas.	Jefes de Áreas; M.Sc. Tomás Penacho M.
3.4.5. Desarrollar de un programa de extensión y capacitación sostenida.	Comisión de Proyección Universitaria, Extensionista.	M.Sc. Carlos Arévalo A.
3.4.6. Formación de líderes profesionales, técnicos y productores.	Comisión de capacitación y Evaluación docente, Comisión Proyección Universitaria.	M.Sc. Eber Cárdenas R.; M.Sc. Carlos Arévalo A.
3.4.7. Potenciar la unidad de Admisión, para captar mayor número de postulantes.	Comisión de Admisión e Imagen Institucional. Participación de alumnos del último año. Egresados, docentes y personal administrativo.	M.Sc. Medardo Díaz C.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Además de la amplia información entregada a la Facultad de Zootecnia, en medio magnético y escrito, se recomienda la siguiente bibliografía:

1. ARAGON, Luís. Fortalecimiento de la Cooperación Internacional horizontal en América Latina. In. La educación superior en América Latina, en el Siglo XXI, UNESCO. Cuba 2 1996.
2. ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES- ANR: Hacia la Modernización y Acreditación Integral de la Universidades Peruanas. 1998 - Lima Perú. Modelo para armar. En ICFES. Op cit, p. 67.
3. BURBANO LOPEZ, Galo. La Universidad: un proceso continuo de reconstrucción. En Ibid, p. XIII.1995.
4. ESPINOZA HERRERA, Nemesio. Administración Universitaria. Boletín de Investigación. No.1, 2, 3, 4. UNMSM. Lima, 1993, 1994, 1995.
5. ESPINOZA HERRERA, Nemesio. Gerencia Universitaria – Universidad Peruana y Tercer Milenio. Edición 2000. Editorial San Marcos – Lima- Perú.
6. ESPINOZA HERRERA, Nemesio. Influencia de la administración en el desarrollo de las universidades. TEHOREMA Revista UNMSM P. 27 Año 5 No 7. 1996.
7. GABIÑA, Juanjo. El Futuro revisado. La reflexión prospectiva como arma de estratégica y decisión. Edit. Alfaomega. España 1995.
8. GARITA BONILLA, Luís. Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina. In: La educación superior en el siglo XXI. Tomo I. UNESCO 1997.
9. GIBSON, James, IVANCEVICH, J. Las Organizaciones. 1994. Addison- Wesley Iberoamericana.S.A. Willmington, Dellaner, E.U.A.
10. GIL BOLIVAR, Fabio. Prospectiva Estratégica I. Desde el presente se forja el futuro. UNAD Especialización DIPRO Bogota. Enero. 2001.
11. GIL BOLIVAR, Fabio. Prospectiva Estratégica II. Lo posible y lo deseable. UNAD Especialización DIPRO Bogota. Julio 2001.
12. GODET, MICHAEL. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva Estratégica.

13. KEK-CDC CONSULTANTES: Gestión y Desarrollo Organizacional – DSE-Berlin. 1996.
14. LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SIGLO XXI. VISIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ministerio de Educación Superior de la Republica de Cuba. La Habana. 1996.
15. LOPEZ OSPINA, Gustavo. La Escuela del próximo milenio: un modelo para armar. En ICFES. Op cit, p. 67.
16. LUDEÑA, Guillermo: Universidad y Planificación. 1994. Edición. Universidad Ricardo Palma. Lima-Perú.
17. MATUS, Carlos. El Plan como apuesta. Planeación Estratégica Situacional. In: Dirección Organizacional. UNAD. 2002. Pág. 13-80. Bogota DC Colombia.
18. MOJICA SASTOQUE, Francisco. Prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro. Legis, Bogotá D.C, 1991.
19. MOLANO, Jairo: VIDEO- Curso Teoría Organizacional – DIPRO- UNAD.
20. PALACIOS A., Joaquín. UNAD. Antología Globalización, Competitividad y Desarrollo Regional. Bogotá. 2002.
21. PULGAR, O. Retos de la Educación Superior Peruana frente a las Tendencias y Escenarios Globales. Ensayo. Revista Pura Selva. Perú. Edic.226 Set. 2003.
22. RICHAR H. HALL: Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Sexta Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana. S.A. México.
23. TEICHER, ULDRICH. Los requerimientos del mundo del trabajo. OIT / Universidad de Kessel, Alemania. Traducido por. JOSE JOAQUIN PALACIOS AREVALO. UNAD. Antología Globalización, Competitividad y Desarrollo Regional. Bogotá. 2002.
24. UNA NUEVA UNIVERSIDAD PARA UNA NUEVA SOCIEDAD. Debate Nacional. Asamblea Nacional de Rectores-ANR. Lima Perú. 2002.
25. VIDAL A. Elizabeth. Dirección Organizacional. UNAD. Bogotá. 2002.
26. ZIMMERMAN, Artur. Gestión de Cambio Organizacional - Caminos y Herramientas. 1ra. Edición 1998. Ediciones Abya-Yala. Quito Ecuador.

ANEXOS

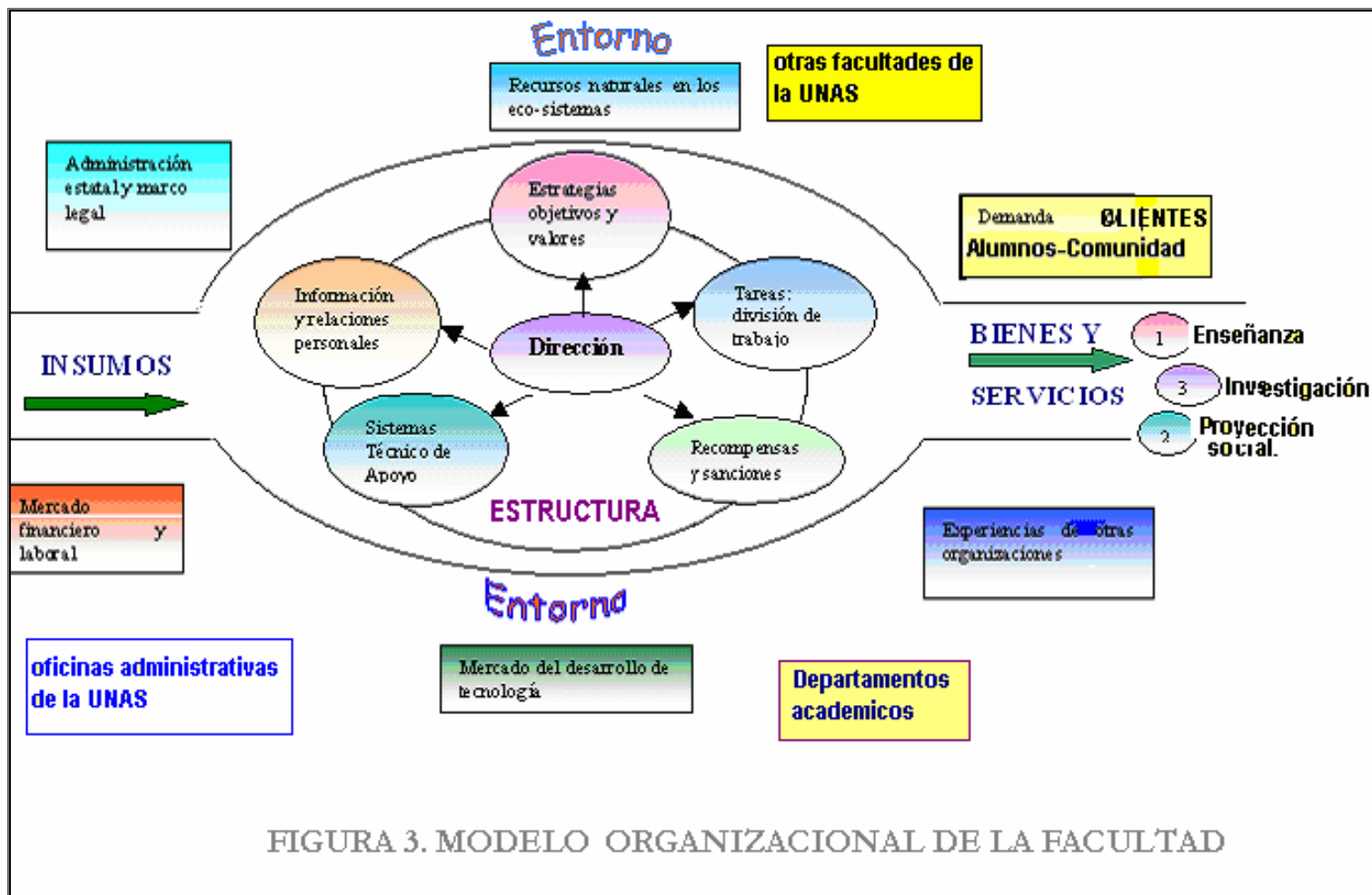


FIGURA 3. MODELO ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD

Anexo 1. Figura del Modelo Organizacional de la facultad

Anexo 2. Matriz de influencia de los factores internos y externos sobre la visión organizacional.


FACULTAD DE ZOOTECNIA

MATRIZ DE INFLUENCIA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS SOBRE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

influye sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total Dependencia
Factor1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	0	2	1	3	3	0	1	1	3	3	3	72	
Factor2	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	1	2	3	3	3	3	92	
Factor3	1	2	2	0	0	1	2	2	0	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	0	2	0	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	69	
Factor4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	90	
Factor5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	0	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	0	3	0	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	86	
Factor6	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	0	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	0	2	1	2	1	0	1	1	1	0	2	52
Factor7	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	2	2	3	3	3	3	2	3	91	
Factor8	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	95
Factor9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	0	2	2	1	2	0	1	2	1	0	2	73
Factor10	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	3	3	2	2	1	2	3	0	2	0	2	0	3	3	1	2	3	3	1	3	77	
Factor11	2	2	3	3	0	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	0	3	0	3	0	3	1	2	1	2	3	3	1	3	73
Factor12	0	2	3	1	0	1	2	0	0	1	2	3	0	0	0	2	3	1	3	3	0	1	2	0	2	0	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	43
Factor13	1	1	0	3	2	3	2	2	1	2	1	0	3	2	0	2	3	3	3	2	3	3	2	3	0	2	3	1	2	1	2	3	3	3	3	70	
Factor14	1	0	0	1	2	0	1	3	1	3	0	0	3	0	1	2	2	2	2	2	0	3	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	2	0	2	36
Factor15	2	2	1	1	2	3	3	2	3	0	2	3	3	3	2	1	1	3	1	2	3	1	0	2	0	2	1	0	3	0	0	1	1	0	2	66	
Factor16	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	0	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	85
Factor17	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	3	94	
Factor18	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	92
Factor19	2	3	2	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	1	0	3	3	3	3	3	82	
Factor20	3	3	1	3	3	0	3	3	1	2	1	1	3	1	0	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	0	2	2	1	1	2	3	3	3	1	3	74
Factor21	3	3	2	3	3	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	0	0	2	1	1	3	3	3	2	3	71
Factor22	3	3	3	3	3	0	1	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3	2	2	2	3	2	1	1	3	2	3	80
Factor23	3	3	3	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	81
Factor24	2	3	2	1	0	0	1	2	2	1	1	0	2	1	0	0	1	1	2	3	2	3	3	3	3	0	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	53
Factor25	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	0	0	2	2	1	1	3	2	1	2	1	3	3	0	2	1	2	0	2	2	2	0	3	52
Factor26	3	3	2	3	1	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	85	
Factor27	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	2	1	2	1	2	3	3	2	3	74
Factor28	1	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	3	3	2	3	70	
Factor29	3	3	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	1	2	3	1	0	2	2	1	3	3	69	
Factor30	2	2	3	1	1	0	2	2	1	1	1	3	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	0	3	3	3	1	1	1	3	3	3	66	
Factor31	1	2	3	1	1	0	0	1	3	1	0	1	1	0	2	1	2	2	2	1	3	2	1	0	1	2	0	1	2	0	2	2	3	2	3	2	49
Factor32	3	3	3	3	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	0	3	1	3	3	3	1	3	76	
Factor33	2	2	3	2	1	0	1	2	1	1	3	1	2	1	0	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	0	3	1	3	3	2	3	2	3	66	
Factor34	2	2	3	2	1	0	0	1	0	1	3	1	2	1	0	2	2	2	3	1	3	3	1	3	2	1	3	2	3	0	2	3	3	2	3	64	
Factor35	2	2	3	2	1	1	2	1	0	1	2	0	2	1	0	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	63	
Factor36	3	3	3	2	1	0	1	1	0	1	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	0	1	2	0	2	1	2	2	2	2	2	62
Total Dependencia	78	87	86	81	58	39	66	79	66	66	73	62	80	64	38	87	92	84	95	95	71	88	86	63	84	10	80	78	63	80	39	63	88	87	68	97	2679

Anexo 3.

Acuerdo del Consejo Universitario de la UNAS, para la Formulación del Plan de desarrollo a mediano y largo plazo de las Facultades de agronomía y Zootecnia de la UNAS, con la Asesoría del consultor Ing. MS. Tito A. Hernández Terrones.



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
TINGO MARÍA
SECRETARIA GENERAL

"Año del Estado de Derecho y de la Responsabilidad Institucional"

Tingo María, 02 de julio de 2004.
ACUERDO N° 053-2004-CF-FA-UNAS

Señor:
.....
Presente.-

Visto, el Acuerdo N° 053-2004-CF-FA-UNAS, sobre el Programa y Cronograma para la Formulación del Plan de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo de la Facultad de Agronomía de la UNAS (FDFA).

CONSIDERANDO:

Que, mediante Acuerdo de visto se aprueba el Programa y Cronograma de eventos para la Formulación del FDFA entre los meses de julio-noviembre 2004, donde se detalla la realización de tres (03) talleres (julio, agosto y noviembre), y los trabajos de grupos durante los cinco (05) meses, con el asesoramiento del Ing. M.Sc. Tito Hernández Terrones.


Que, la facultad de Zootecnia, también ha considerado la implementación de talleres similares.

Que, es urgente y oportuno la realización de dichos talleres para redefinir el rumbo de las referidas facultades.

El Consejo Universitario en sesión extraordinaria de fecha 02 de julio del año en curso

ACORDÓ

- 1) Aprobar el Programa para la FORMULACION DEL PLAN DE DESARROLLO A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LAS FACULTADES DE AGRONOMIA Y ZOOTECNIA DE LA UNAS.
- 2) Aprobar la contratación de los servicios profesionales del Ing. M.Sc. TITO HERNANDEZ TERRONES, como asesor externo y facilitador en el proceso de formulación del referido Plan de Desarrollo.
- 3) La ejecución se aprueba con cargo al presupuesto de las facultades de Agronomía y Zootecnia.



Antes de mi firma,
.....
Ing. CARMELA PALMERO MAGUÑA

