



## RESUMEN

### **TÍTULO: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS EN EL PERÍODO 1997-2007”**

Las causas que se esgrimen para explicar el problema del sistema educativo, son muchas y diversas, una de ellas es la crisis evidenciada en la gestión institucional donde se observa una serie de falencias que limitan la participación y el compromiso de sus actores para impulsar planes innovadores.

Este proyecto de tesis contempla los temas relacionados a la Gestión Institucional.

Se divide en dos capítulos:

I: Revisión Bibliográfica de los temas relacionados a la Gestión Institucional

II: Análisis de la Gestión manejada en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Cuenca, del período 1997-2007 y del período 2007-2010; desde distintos puntos de vista como es el de los docentes,



estudiantes y egresados. Partiendo del punto de vista de analizar la situación pasada y como una referencia el período actual para considerar si se mantienen algunos aspectos importantes de la Gestión.

Este análisis ha permitido identificar algunos de los problemas que no han viabilizado un manejo adecuado de las Gestión Institucional en la Facultad, tales como estilos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Institucional, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Gestión Organizacional, Entorno Laboral, Relaciones de trabajo, Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño – SGE.



## INDICE

Introducción	10
<i>CAPITULO I</i>	14
Revisión de literatura	14
Gestión administrativa	14
Definición	14
Importancia de la gestión administrativa	15
Gestión organizacional	18
Clima organizacional	20
Cultura organizacional	25
Definición	25
Importancia de conocer la cultura organizacional	26
Tipos	28
Características de las culturas exitosas	29
Comportamiento organizacional	30
Liderazgo	32
Tipos	33
Planificación estratégica	37
Valores	40
Dirección estratégica	42



Como lograr que las org. Sean sostenibles	
42	
Principios de la función de planificación	45
Trabajo en equipo	46
Ventajas	46
Desventajas	47
Características	47
Requisitos	48
Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo	49
Comunicación Organizacional	51
Comunicación interna y externa	54
Comunicación formal e informal	56
Comunicación efectiva y eficiente	57
Requisitos para lograr una comunicación efectiva	58
<i>CAPITULO II</i>	59
Escenario de la Facultad de Ciencias Agropecuarias	59
Visión	60
Valores individuales	61
Misión	61
Valores corporativos	62
Desarrollo de la docencia	69



Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño	73
Resultados por facultad	75
Resultados de autoevaluación por facultad	76
Resultados de la opinión de las autoridades	78
Resultados de la opinión de estudiantes por facultad	80
Resultados de la facultad	82
Posgrados	86
Población escolar	91
Análisis del grado de satisfacción de los egresados sobre la calidad de la formación profesional recibida	93
Análisis del grado de satisfacción de los estudiantes sobre la calidad de la formación profesional recibida	106
Análisis de diversos parámetros relacionados con la Gestión Institucional desde la perspectiva de los docentes	130
Gestión Organizacional	131
Relaciones de trabajo	155
Entorno Laboral	175
Comunicación	187



Resumen de las entrevistas realizadas a ex autoridades y Autoridades en funciones de la Facultad de Ciencias Agropecuarias	195
Análisis de Resultados	201
Grado de Satisfacción de Egresados	201
Grado de Satisfacción de Estudiantes	204
Análisis de los diversos parámetros desde la perspectiva de los Docentes	206
Conclusiones	212
Recomendaciones	221
Bibliografía	226
Anexos	231
Cuestionario para los docentes	232
Cuestionario para egresados	252
Cuestionario para estudiantes	256



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

---



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

Sede Cuenca

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS AGROPECUARIAS EN EL PERÍODO 1997-2007”**

Tesis de Grado previa a la obtención  
del Título de Magister en Gerencia y  
Administración Empresarial Agropecuaria.

**AUTORA:**

Ing. Clelia Kathrine Guzmán Espinoza

**DIRECTOR**

Ing. David Sarango Pareja Mg. Sc.

**CUENCA - ECUADOR**

2011



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, guía de mis pasos.

También a mis padres quienes son el apoyo de mi vida.

A mi director de tesis Ing. David Sarango Pareja quien con su paciencia y tiempo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A las autoridades de los períodos de análisis,  
a los docentes, empleados y trabajadores.



## INTRODUCCIÓN

La crisis en la Educación Superior ha sido y es analizada en diferentes niveles académicos, foros, debates políticos, por autoridades, profesores y estudiantes universitarios, políticos, gobernante, en fin, por todos quienes de una u otra forma están integrados o reciben los servicios que se ofrece a través del sistema educativo. Las respuestas planteadas no dejan duda sobre la necesidad imperiosa de impulsar transformaciones sustanciales en la educación en general y en la educación superior en particular. El fundamento para esta afirmación es que las instituciones universitarias no están adecuándose a los cambios que la ciencia, la tecnología, los procesos sociales, culturales, económicos, los nuevos modelos de desarrollo que el mundo contemporáneo exige, observándose como secuela, un preocupante letargo y una creciente distancia de la concepción de educación “concebida como participación, creatividad, expresividad y relacionalidad”.



Las causas que se esgrimen para explicar el problema del sistema educativo, son muchas y diversas, una de ellas es la crisis evidenciada en la gestión institucional donde se observa una serie de falencias que limitan la participación y el compromiso de sus actores para impulsar planes innovadores.

La vivencia estudiantil durante los años de formación profesional, es una experiencia muy importante para discernir, profundizar e indagar, desde esta perspectiva, el tema de la gestión institucional. La formación académica por otra parte, nos permite, conceptualizar y comprender los principios teóricos de la gestión y la planificación educativa y hacer propuestas coherentes sobre formas de dirección que consoliden los procesos innovadores de las instituciones de educación superior.

La dirección de la universidad y de las facultades apoyada en los valores compartidos es una nueva herramienta de trabajo estratégico, basada en la verdadera participación de las personas sobre la base de la



comunicación, el diálogo, el consenso, la legitimación motivadora de las mejores ideas.

Es necesario destacar que debería darse un cambio fundamental

en el manejo de la Gestión Institucional en la Facultad de Ciencias Agropecuarias, pues de no superárseles problemas detectados en los últimos años, se podría generar una crisis del proceso laboral y académico, más difícil de manejar en la dirección de la nueva ley de Educación Superior que exige en las instituciones superar precisamente estos problemas.

Si la “calidad” se entiende como el cumplimiento de los objetivos y propósitos declarados (y por tanto, la misión de la organización), entonces la preocupación y esfuerzo realizado por medir la gestión de la facultad resulta ser de vital importancia, tal como lo es en cualquier organización privada que tiene que “rendir cuentas” a sus dueños. Lo cierto, es que la calidad en la educación superior, es decir, el grado de acercamiento a los propósitos generales, debiera seguir ciertos patrones generales que no son nada más que



exigencias mínimas que cada carrera en particular debiera cumplir.

Se debe considerar que los nuevos modelos de gestión contribuyen a que las personas que interactúan en una institución educativa reviertan los modelos organizacionales estáticos bajo los que se han desenvuelto en los últimos tiempos, por un modelo capaz de retroalimentarse produciendo cambios en beneficio de todos.

Para ello es necesario capacitar al personal para que aumente su capacidad de adaptación mejorando los procesos administrativos lo cual se verá reflejado en el mejoramiento de la calidad, siendo la motivación un factor muy importante el cual permita dicha mejora.



## **CAPITULO I**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **DEFINICIÓN:**

Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación



- Organización
- Ejecución
- Control

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La administración eficaz y eficiente de un centro educativo exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que proporcionan los principios para coordinar y supervisar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen.

En la sociedad moderna y abierta en que vivimos y en el entorno cambiante y dinámico de los procesos sociales y productivos, los sistemas de la educación y de formación profesional están sujetos a permanentes cambios para ofrecer productos y servicios según las reales necesidades del mercado de trabajo.

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efecto si la



administración de grupos organizados de personas cuya calidad no es alta, no permite una aplicación efectiva de los recursos disponibles tanto humanos como materiales.

Es importante recalcar que la educación de los/las estudiantes se convierte en algo funcional en su vida debido a la gestión administrativa que se dé en una organización o institución educativa. La administración imparte efectividad a los recursos humanos, ayuda a tener mejores resultados, mejores servicios y relaciones humanas.

Es necesario establecer con claridad los fundamentos que originan proyectos y acciones transformadoras, que permitan mediante la gestión obtener referentes de conocimientos sólidos, ciencia, tecnología, valores, etc.

Ortega M. (2006) nos comenta sobre la Gestión Administrativa

- Se debe producir un cambio de cultura



- Se debe asumir la importancia estratégica de la formación y motivación
- Se deben crear o adaptar estructuras organizativas para dar apoyo a los nuevos procesos docentes y de gestión
- Se deben utilizar las nuevas tecnologías como apoyo a la toma de decisiones
- Se debe tener en cuenta la necesidad de apoyo económico.



## **GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

La Universidad Técnica de Ambato UTA (2008) considera que al hablar de gestión es necesario concentrarse en los fenómenos asociados a la existencia o no en una institución de educación superior de una estructura de poder y de reglas de juego claras para los diferentes estamentos que integran la institución: adecuación de los talentos humanos de que dispone la institución, de su infraestructura, equipos y financiamiento para el logro de sus tareas de dirección; estrategias de planeación y criterios de distribución presupuestal; existencia de bases de datos y de sistemas de monitoreo del cumplimiento de las tareas sustantivas de la institución; grado de coherencia y calidad de la dirección de las unidades académicas y administrativas. Cuando todos estos elementos se encuentran consolidados, coherentes con su misión institucional y con gran aceptación por parte de los actores de la organización, tal institución posee un alto grado de gobernabilidad.



Dentro de los procesos de transformación organizacional muchas veces se descuidan aspectos relevantes como la cultura organizacional, el rol del líder dentro del proceso de cambio, se ha ignorado lo importante que implica tener una visión compartida; lo que conlleva a que el recurso humano sienta apatía al proceso de cambio.

Hay que considerar unas condiciones básicas como los que menciona Nicolás Velasco, Vicerrector de la Universidad Católica de Chile; para tener éxito en la gestión estratégica de una universidad.

- a) El plan debe ser construido por toda la comunidad universitaria.
- b) No se puede hacer un plan de desarrollo eficiente a plazo breve. En las universidades las cosas no se logran al ritmo de una empresa privada.

Estos planes deben ser:

- 1- Liderados con habilidad y firmeza y sin imposiciones y autoritarismo.



- 2- Difundidos
- 3- Presentados de una manera sencilla, y por lo tanto fácil de leer y entender.
- 4- En fin bien articulado y coherente con las grandes tradiciones de la propia universidad.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Elena Rubio considera que el "clima organizacional" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.



Algunos aspectos deben ser considerados en el análisis del clima organizacional. Según Elena Rubio debe ponerse énfasis en los siguientes

- **Independencia:** el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- **Condiciones físicas:** contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo.
- **Liderazgo:** mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- **Relaciones:** son evaluadas en una escala los aspectos cualitativos y los cuantitativos en el ámbito de las relaciones.
- **Implicación:** es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- **Organización:** hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- **Reconocimiento:** trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.



- **Remuneraciones:** El sistema de remuneración es fundamental.
- **Igualdad:** es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.
- **Otros factores:** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

Para Luis Martínez (2008) de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.



Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.  
Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.



- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
  - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
  - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
  - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).



Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **DEFINICIÓN**

Para Ríos (1999) la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente (ejm. Como vestir, si las reglas se imponen con rigidez, etc.)



**Una norma**, a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización.

Para Ana María Vásquez (2009) la actitud de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera. Hay muchas definiciones para la cultura organizacional, está conformada por: valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Pero, en realidad, no es ni más ni menos que ¿la manera en que se hacen las cosas aquí?



## IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Ríos (1999) la considera importante por:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en lo posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

Para Ríos (1999), cultura organizacional es:

- **Aquella que tiene orientación a la acción**, es decir que todas las acciones que se realicen deben ser dinámicas y con procesos de atención ordenados.
- **Aquella que tiene orientación al cliente**, tanto externos (estudiantes), como clientes internos (personal y trabajadores del establecimiento): satisfacción de sus



necesidades. Satisfacer las necesidades de los clientes internos (personal y trabajadores) es lo más importante en inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo que implica por ejemplo: trato horizontal, capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, aumentos de sueldo, etc. Satisfacción de las necesidades de los clientes externos es lo que se llama marketing.

- **Aquella que tiene productividad a través de su gente.**
- **Aquella que tiene compromiso con los valores positivos.** Como: honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo, respeto al pensamiento de los demás, tolerancia, etc.
- **Aquella que tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades.** Como: reconocer que la planificación de ciertas cátedras no cumplen con las expectativas del entorno laboral.
- **Aquella organización simple con el personal necesario,** hablar de personal necesario implica un número determinado de personal.



- **Aquella que tiene rigidez y flexibilidad**, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. Sí de pronto la demanda de estudiantes de pregrado se incrementara, es necesario dotar de medios físicos y docentes para cubrir dicha demanda.

## **TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Cultura de separación: individualista
- Culturas de conexión: colaboración esporádica, colegialidad burocrática
- Cultura de integración: total colaboración, participación reflexiva y profesional

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS.**

Es indispensable mencionar que Idalberto Chiavenato considera que las organizaciones exitosas no sólo adoptan culturas flexibles, sino sobre todo, son tan sensibles como para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus socios o asociados, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos.



### Ocho prácticas de las organizaciones exitosas.

1. Fijan un valor equilibrado. (alcanzan simultáneamente varios objetivos equilibrados).
2. Compromiso con una estrategia básica esencial. (desarrollan una estrategia bien definida y concentran todos sus esfuerzos en la debida aplicación de ésta).
3. Estrecha relación entre la estrategia y el sistema cultural. (cultura corporativa fuerte y bien delineada).
4. Comunicación masiva de doble vía. (sistemas de comunicación activos y bien desarrollados)
5. Relación de socios y asociados. (interacción en forma cohesionada e integrada).
6. Colaboración de funciones (mecanismos de colaboración y cooperación).
7. Innovación y riesgo ( enfoque a la innovación y creatividad)
8. Estas organizaciones nunca están satisfechas, siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse y nunca se sienten complacidas con los resultados que han alcanzado.



## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

José Capo (2007) define al comportamiento organizacional como la disciplina que estudia la forma de comportarse los hombres en las organizaciones; su conducta, manera de actuar individualmente y en grupo.

Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, grupos y estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

- **Papeles administrativos:** las organizaciones están lideradas por *administradores*. Según Mintzberg, los administradores desempeñan diez diferentes papeles, altamente interrelacionados, o series de comportamientos, atribuibles a sus trabajos: relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.



- **Papeles interpersonales:** decorativo, de liderazgo, de enlace.
- **Papeles informativos:** de seguimiento, de difusor, de vocero.
- **Papeles de decisión:** manejadores de disturbios, asignadores de recursos, negociadores.

### **Habilidades administrativas esenciales**

- **Habilidades técnicas:** Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada.
- **Habilidades humanas:** Capacidad de trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.
- **Habilidades conceptuales:** Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.



## LIDERAZGO

Según la UTA (2008) el liderazgo ético es como una actitud de vida que impulsa procesos de gestión en los que priman los intereses de la Facultad, por sobre los intereses particulares o de grupo. Que promueve líderes en todos los niveles, porque la construcción de presente no es otra cosa que establecer los cimientos del futuro.

Para Fausto Bañuelos (2008) dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques mas relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y



adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

### **Tipología de liderazgo y características**

Para Ana Polo las clasificaciones más frecuentes son:

#### **Según la formalidad en su elección**

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

#### **Según la relación entre el líder y sus seguidores**

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es



inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.



- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

### **Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

- Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de



medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo autentico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes



carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Nelson Cevallos (2008) considera a la planificación estratégica en el proceso continuo y sistemático de evaluar una organización mediante un análisis interno y externo, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias y asignando recursos para alcanzar dichos objetivos.



José Capo (2008), determina que es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como objetivos específicos buscados por una empresa.

En la misma línea Piet Vanden sostiene que la planificación estratégica exige una actitud de disposición al análisis para definir objetivos, conocer adecuadamente el medio en que se actúa, reconocer la situación interna, e implementarlo todo de modo que se logre una elevada eficiencia y efectividad en la gestión.

La organización adaptable acciona sistemas para monitorear e interpretar cambios ambientales importantes y demuestra estar lista para revisar su misión, objetivos,



estrategias, estructura y sistemas para al máximo alinearlos con sus oportunidades.

### **Lineamientos Metodológicos de la Planificación Estratégica.**

Para la construcción de la Planificación Estratégica de una organización, se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Conseguir o llegar en la institución a la necesaria unidad de pensamiento acerca del marco conceptual de desarrollo que se adopte.
2. Determinar la filosofía institucional en la que se definan la visión, misión, valores institucionales y personales, así como la política de la organización.
3. Realizar un análisis contextual de la realidad de la institución a la luz de esa visión.
4. Formular las estrategias y las líneas de acción del Plan Estratégico. Posteriormente, se definirán los proyectos y



actividades que permitan la implantación de las estrategias y líneas de acción requeridas

## **VALORES**

Christe Cou considera que el ser humano no solamente actúa por razonamiento, también influyen las emociones y los sentimientos

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el



cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan.

El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad



para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano.

## **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Eduardo Cuesta (2007) determina algunos conceptos, enfoques, criterios sobre la dirección estratégica.

Cualquier organización para enjuiciar críticamente su funcionamiento y los propósitos que persigue, necesita hacerlo, buscando introducir una cultura de gestión estratégica.

Ello significa no "... hacer un plan fijo para 5 años, es hacer un plan sin plazos... que se modifica cada vez que es necesario; es una evaluación continua, una adaptación también continua, de toda la institución, globalmente: de su concepción, del personal y también del entorno...".



## **COMO LOGRAR QUE LAS ORGANIZACIONES SEAN SOSTENIBLES**

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un proyecto institucional aceptado por los actores internos, usuarios, clientes y socios, con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras.

Los dirigentes (estrategas) no sólo deben definir el estado deseado, sino que han de crear las condiciones necesarias para el cambio y permitirle a las organizaciones operar de forma proactiva en momentos en que los modos tradicionales de gestión se transforman radicalmente, el ciclo de vida de los productos se reduce y su valor agregado depende cada vez más del conocimiento.

### **Papel y necesidad del enfoque estratégico**

El enfoque estratégico no convierte en obsoletos los enfoques anteriores de la dirección sino que proporciona una



nueva dirección a las dimensiones táctica y operacional de la gestión.

Esta filosofía de dirección le confiere importancia especial a lo externo, centra su accionar en las necesidades y satisfacción de cliente, usuarios, beneficiarios y socios de la organización, se compromete con su visión, el largo plazo y la sostenibilidad, capacita al personal, fomenta las alianzas estratégicas, desafía la cotidianidad y sus complejidades y moviliza a todos para alcanzar nuevas metas.

### **Características del Modelo Estratégico:**

- Utilizar principios orientadores para el proceso;
- Aprender del pasado;
- Mirar hacia el futuro;
- Mirar hacia el entorno;
- Mirar hacia adentro;
- Ser ampliamente participativo;
- Privilegiar el uso de estrategias;
- Preferir decisiones colegiadas;



- Promover la transferencia de autonomía conceptual y metodológica a las diferentes instancias de la organización;
- Abrir un espacio amplio para el pensamiento crítico y la evaluación externa;
- Permitir la ruptura cualitativa de conceptos, enfoques y modelos;
- Privilegiar el enfoque sistémico

## **PRINCIPIOS DE LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

- Participación.
- Jerarquización de objetivos
- Eficiencia, efectividad y eficacia
- Coordinación
- Flexibilidad
- Continuidad
- Integración vertical y horizontal
- Cuando se pretende asumir la filosofía de la gestión estratégica deben quedar articulados los elementos estratégicos principales, es decir el diagnóstico



estratégico, el desarrollo estratégico, la dirección del proceso y el presupuesto estratégico.

Este sistema puede ser ampliado e incluirle otros aspectos tales como:

- Sistema de información estratégica.
- Capacitación estratégica.
- Administración de eventos estratégicos.
- Administración de proyectos estratégicos.
- Estructura organizacional.
- Sistema de recompensas.
- Administración de conflictos.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Analy Meneses (2007), sobre el trabajo en equipo indica que existen ventajas y desventajas.

### **VENTAJAS**

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros



seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

## **DESVENTAJAS**

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.



- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

## **CARACTERÍSTICAS**

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."



## REQUISITOS

Puntos clave para que los equipos de trabajo no fracasen:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Objetivos claros
- Intercambiar conocimientos y destrezas
- Comunicación
- Confianza recíproca
- Comprensión
- Complementación
- Compromiso
- Creatividad
- Optimismo
- Voluntad
- Eficiencia más que eficacia
- Crear un clima agradable
- En lo psicológico



## DIFERENCIAS ENTRE TRABAJAR EN EQUIPO Y EN GRUPO

Un grupo se puede reunir por ejemplo para ir a una discoteca, donde podremos contemplar a una cantidad de personas con edades similares y con el sólo interés común de divertirse. El mismo grupo, la semana siguiente se reúne para ver una película. Se trata entonces de un grupo de amigos, unidos en determinadas situaciones para cumplir con fines particulares. El trabajo en equipo, por el contrario, contempla también metas específicas, pero que conducen a un objetivo global.

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>GRUPO</b>
La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos.	La Comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.
Se da la heterogeneidad en	A parte del interés común



cuanto a formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros, que son importantes al momento de complementarse.	debe existir cierta homogeneidad en cuanto a la edad, gusto, necesidades, etc.
El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una organización no nos podemos aislar del resto.	El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad.
Las relaciones interpersonales son formales.	Las relaciones entre las personas es informal. Sus miembros se reúnen de manera espontánea.
Deben contar con un líder para que la oriente y evalúe.	No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.



## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

E. Puyal (2001) considera que hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” el alma o “el sistema nervioso de la empresa”. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier organización moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las organizaciones “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa.



Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida.”



Piet Vanden sostiene que Las instituciones educativas funcionan en gran parte por medio de la comunicación.

No sólo afrontan retos similares de comunicación como otras organizaciones, sino que sus actividades de fondo de educación, la investigación y el servicio para la comunidad son efectuados principalmente por medio de la comunicación.

Es importante entonces comprender y manejar la comunicación, especialmente si hay un manejo pobre de la destreza de comunicación corporativa para comunicarse y una falta de conciencia que la educación y la investigación son en gran medida comunicación



## **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DOS SISTEMAS INTERDEPENDIENTES.**

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.



A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una organización sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las organizaciones suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

### **Propósitos de la comunicación:**

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los subordinados.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.



3. Proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones.
4. Clasificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño.

### ***Grupos en que se clasifica la comunicación:***

#### **Comunicación formal e informal:**

- **Formal:** Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósitos de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- **Informal:** Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. (Se dice que hay un 80 o 90 % de exactitud



en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones).

### **Comunicación efectiva y eficiente:**

- **Eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- **Efectiva:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

El gerente debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva, al elegir usar los canales formales o informales para desempeñar la maximización de la empresa y el desarrollo y madurez de los empleados.



Es importante para un gerente entender al detalle lo que está sucediendo, en cuestión de segundos al comunicarse con un individuo o grupo de empleados.

### **Requisitos para lograr una comunicación efectiva en la organización**

1. Exprese las ideas de forma clara y precisa.
2. Utilice un lenguaje directo, evite las divagaciones.
3. DEJE HABLAR.
4. Pida aclaración cuando sea necesario.
5. Verifique si lo han comprendido.
6. Emplee canales adecuados para enviar su mensaje.
7. Haga uso racional de los medios y formas de comunicación.
8. No oculte información, evite el rumor.
9. Tipifique los documentos, siempre que sea posible.
10. Evite la circulación excesiva de información.



## **CAPITULO II**

### **ESCENARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Sarango D. (2005), dice: “Estudios realizados por organismos nacionales como el Consejo Nacional de Universidades – antes CONUEP, hoy CONESUP- e internacionales como la FAO, consideran que la Educación Agropecuaria Superior, en relación con la realidad actual, no ha ido innovándose suficientemente en armonía con los cambios experimentados en el desarrollo agropecuario, cada vez más exigente en profesionales de alta calidad”.

“Existe un plan estratégico de la Facultad de Ciencias Agropecuarias elaborado en el 2004 por un equipo interdisciplinario de docentes, a continuación se detallan algunos aspectos señalados en dicho plan”.

“Los desencuentros, disfunciones, distorsiones de la Educación Superior Agropecuaria, según estos estudios,



persisten en mayor o menor grado, con la diferencia de que hoy por hoy, va generándose con fuerza una conciencia de cambio. Muchas instituciones universitarias aceptando la existencia del problema, han iniciado un proceso participativo de análisis con el fin de reorientar la gestión en términos de garantizar la formación de profesionales con un elevado perfil técnico y humano”.

## **PLAN ESTRATÉGICO ELABORADO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **VISIÓN**

La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Cuenca será: una institución con reconocido prestigio por su elevada presencia en el ámbito de la educación y en el campo de la investigación, y por su liderazgo en el proceso de desarrollo sustentable basado en una política que busca satisfacer las necesidades del sector agropecuario regional y nacional.



Un Centro de Educación Superior que forma profesionales agropecuarios del más alto nivel técnico y humano con capacidad para desempeñarse en el sector público, privado y como autogeneradores de empleo.

### **VALORES INDIVIDUALES:**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Creatividad
- Espíritu de lealtad
- Exigencia y ayuda mutua
- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad
- Eficiencia
- Liderazgo proactivo
- Actitud Crítica y autocrítica



## **MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la universidad de Cuenca, es una institución de educación superior comprometida con el desarrollo integral, que forma profesionales altamente capacitados para enfrentar con creatividad y profundo sentido social y ético los retos del siglo XXI y con clara conciencia de que su protagonismo tanto técnico como humano constituye la base para desarrollar en los diversos estratos de productores agropecuarios, elevados niveles de competitividad, eficiencia y eficacia.

**LEMA “JUNTOS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DEL DESARROLLO AGROPECUARIO PRESENTE Y FUTURO”**

## **VALORES CORPORATIVOS:**

- Democracia
- Justicia
- Integración
- Comunicación interna y externa
- Actitud positiva hacia el cambio



- Equidad
- Respeto al pensamiento de los demás
- Cumplimiento de las normas establecidas
- Deseo de superación
- Ética
- Tolerancia
- Humanismo

### **Referencias histórica:**

Sobre las referencias históricas el Plan Estratégico señala lo siguiente:

“Como respuesta a las necesidades regionales relacionadas con el Desarrollo Agropecuario Regional, la Universidad de Cuenca, crea inicialmente la Escuela de Agronomía y luego la Escuela de Veterinaria. La primera inició sus labores académicas en Marzo de 1.979, y la segunda en Octubre de ese mismo año. El Centro de Reconversión Regional del Azuay, Cañar y Morona Santiago - CREA-, máximo organismo de desarrollo regional, no sólo apoyó, sino que participó en la decisión y comprometió



recursos materiales para el funcionamiento de estas nuevas carreras profesionales. Primero estuvieron adscritas a la Facultad de Ingeniería, y la coordinación académica se encargó a una Comisión Directiva integrada por los decanos de las facultades de Ingeniería Civil, Química y Medicina. El 21 de Abril de 1982 el Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca, crea por resolución especial, la Facultad de Ciencias Agropecuarias integrada por las dos escuelas mencionadas, estructura académica que se mantiene actualmente”.

“Inicialmente la nueva unidad académica universitaria funcionó en Ucubamba, propiedad perteneciente al CREA, en ella se levantó la infraestructura que posteriormente serviría para formar las primeras generaciones de profesionales agropecuarios. Luego la Universidad adquirió un local más funcional en el sector de Yanuncay que pertenecía al Colegio Orientalista de propiedad de la comunidad salesiana. Durante más de una década, se ha ido incorporando mejoras a la infraestructura inicial, para que las actividades académicas puedan realizarse adecuadamente”.



### **Nivel académico de sus profesionales:**

“La participación de sus egresados en las diferentes instituciones públicas y privadas, cumpliendo exitosamente labores de producción, investigación, extensión; el desempeño eficiente de muchos de ellos, como pequeños empresarios y en espacios de dirección de organismos regionales vinculados con el desarrollo local, la educación superior y con la empresa privada, demuestran que la institución ha venido cumpliendo sus propósitos”.

Sin embargo, también hay que destacar que no todos los egresados han logrado incorporarse con el mismo éxito, así algunos realizan actividades diferentes a su profesión; otros han encontrado trabajo en las instituciones de nivel medio ubicadas en zonas rurales abandonadas y percibiendo remuneraciones muy poco atractivas pese a los largos años de servicio; algunos ni siquiera han tenido posibilidades de encontrar trabajo o son subempleados para realizar actividades intrascendentes desde el punto de vista profesional



Es indudable que la crisis que afronta el país ha tenido gran incidencia en el problema de desempleo, pero son precisamente estas nuevas realidades las que obligan a las instituciones a reorientar sus acciones. Hoy las posibilidades de trabajo existen, pero las exigencias de los empleadores en lo relacionado al perfil profesional son mayores y diferentes. Entonces, si las instituciones no consideran estas particularidades en el proceso educativo, aumenta el riesgo del desempleo y el subempleo para las futuras generaciones de profesionales que forma.

Las deficiencias reconocidas por los propios actores de la Institución y que se asume deben ser superadas a través de un esfuerzo participativo y de compromiso mediante un proceso de planificación estratégica”.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias cuenta con un plan estratégico elaborado en el 2004 por un equipo interdisciplinario de docentes, como misión fundamental de



este plan esta la formación de “profesionales altamente capacitados” bajo el cumplimiento de valores individuales como la creatividad, solidaridad, respeto, responsabilidad entre otros. El hecho de que la Facultad cuente con un plan estratégico, es señal de la necesidad o importancia que las autoridades “así como los demás integrantes de la facultad” le dan a la planeación.

El plan estratégico realizado en el período 1997-2007 según las entrevistas que se efectuó a las autoridades correspondientes al período analizado surgió como una necesidad institucional; sin embargo los docentes sostienen que desconocen este plan o que la Facultad no ha sido manejada mediante un instrumento de planificación estratégica.

Pretender una ejecución adecuada de dicho plan, considerando la poca socialización y desconocimiento del mismo dentro de la facultad, es un hecho que se aleja de la realidad. Implementar medidas de socialización como la promoción formal y personalizada con cada uno de los



actores universitarios dentro de la Facultad son estrategias que permitirían sentir este plan como propio y de esta forma actuar en función del mismo. Como norma general dentro de la planificación tanto estatal como privada, la participación conjunta de todos los actores en la elaboración del plan estratégico; genera el compromiso y el conocimiento adecuados para el cumplimiento y funcionamiento del mismo.

De esta forma una posibilidad podría ser la reelaboración del plan estratégico donde cada uno de los actores aporte con su opinión, ésta es la mejor forma para sentirlo como propio. Dentro del proceso de elaboración del plan es necesario que se fijen objetivos y metas que permitan construir un camino claro que nos lleve a donde queremos llegar, pues muchas de las veces como es de esperar dentro de un conjunto de personas las ideas son múltiples y muchas de las veces contradictorias que no permiten una fijación de metas claras y que termina resultando un ejercicio de planeación no vinculado con la acción y con los resultados específicos.



## DESARROLLO DE LA DOCENCIA

### PLANTA DOCENTE PROFESORES CATEGORÍA Y ESCOLARIDAD

La Facultad de Ciencias Agropecuarias en el período 2008 – 2010 cuenta con la siguiente planta docente.

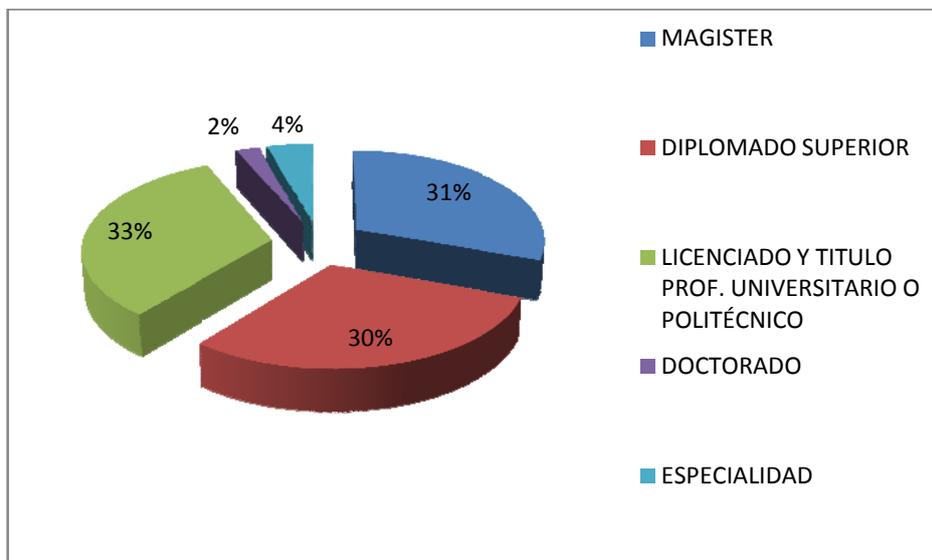
<b>Año</b>	<b>No. Docentes Nombramiento</b>	<b>No. Docentes Contrato</b>
2008	44	3
2009	46	1
2010	46	1

Actualmente, en la Facultad de Ciencias Agropecuarias laboran 46 docentes a nombramiento de los cuales 31% tiene título de Maestría, 30 % Diplomado Superior, 33 % Titulo



Profesional Universitario o Politécnico, 2% Doctorado, 4% Especialidad.

<b>TITULO DE LOS DOCENTES</b>	
MAGISTER	14
DIPLOMADO SUPERIOR	14
LICENCIADO Y TITULO PROF. UNIVERSITARIO O POLITÉCNICO	15
DOCTORADO	1
ESPECIALIDAD	2





## FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Las universidades del país en general y la Universidad de Cuenca en particular a través de sus facultades, ofrecieron diversos cursos de postgrado, para satisfacer las aspiraciones de perfeccionamiento expresadas por los profesores de diferentes formas, y para potenciar el desempeño docente. En el siguiente cuadro se puede observar algunos de los eventos de capacitación realizados durante el período y el nivel que alcanzaron

Durante este periodo la Facultad de Ciencias Agropecuarias llevó a cabo algunos eventos académicos: Seminario Internacional Compostaje y Lombricultura Piramidal; Seminario Control Biológico; Seminario Horticultura orgánica para líderes, Seminario de Agroindustrias, Seminario de Fertilización y fertirrigación bajo cubierta plástica, I Jornadas científico técnicas de producción Animal y Vegetal, entre otros.



## **SISTEMA DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - SGE**

### **EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADEMICO**

En la página principal de la Universidad de Cuenca se encuentran los resultados de la evaluación realizada del 07 al 24 de enero del 2010.

[www.ucuenca.edu.ec](http://www.ucuenca.edu.ec)

#### **Áreas de evaluación.**

En correspondencia con el artículo 3 del Reglamento de Evaluación del Personal Académico, se evalúan las siguientes funciones: a) Ejercicio de la docencia, b) Investigación, c) Vinculación con la colectividad; y, d) Administración y gestión institucional.

En la función docencia se evalúan 3 ámbitos: a) responsabilidad y cumplimiento, b) proceso de enseñanza-



aprendizaje; y, c) evaluación al estudiante. En las otras funciones no se incluyen ámbitos, se evalúa directamente la función mediante los respectivos indicadores.

### **Fuentes de información.**

Las fuentes de información establecidas para la ejecución del proceso comprenden: los estudiantes, el personal académico y las autoridades.

Los estudiantes participan con sus opiniones en la función docencia.

El personal académico se autoevalúa en las 4 funciones que corresponden al rol del académico universitario; sin embargo, si no cumple funciones de investigación y vinculación con la colectividad, determinada por asignación horaria, no debe contestar los indicadores elaborados para estas funciones; para las otras funciones, esto es, docencia y gestión, son obligatorias. Por gestión no debe entenderse sólo las actividades administrativas, sino aquellas relacionadas con la participación en unidades académicas, planificación, coordinación, etc.



Las autoridades evalúan las cuatro funciones, con las consideraciones realizadas para el personal académico.



**TABLA No. 1: RESULTADOS POR FACULTAD**

FACULTAD	AUTOEVALUACION	CUESTIONARIO	CUESTIONARIO	TOTAL
	DOCENTE	DE OPINION PARA ESTUDIANTES	PARA AUTORIDADES	
	20	50	30	100
JURISPRUDENCIA	18,54	42,05	29,02	89,61
MEDICINA	17,78	44,05	22,56	84,39
INGENIERÍA	18,22	42,21	29,29	89,72
FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	16,94	43,54	28,30	88,78
CIENCIAS QUÍMICAS	17,86	43,54	27,37	88,77
ODONTOLOGÍA	18,70	43,36	28,67	90,73
ARQUITECTURA	17,61	42,14	28,51	88,26
CIENCIAS ECONÓMIACS	17,02	42,24	24,68	83,94
CIENCIAS AGROPECUARIAS	18,36	39,77	25,13	83,26
ARTES	17,46	42,95	22,98	83,39
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	18,60	43,48	28,37	90,45
PSICOLOGÍA	18,36	43,60	28,61	90,57

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



**TABLA No. 2: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION  
POR**

<b>FACULTAD</b>	<b>AUTOEVALUACION DOCENTE 20</b>
JURISPRUDENCIA	18,54
MEDICINA	17,78
INGENIERÍA	18,22
FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	16,94
CIENCIAS QUÍMICAS	17,86
ODONTOLOGÍA	18,70
ARQUITECTURA	17,61

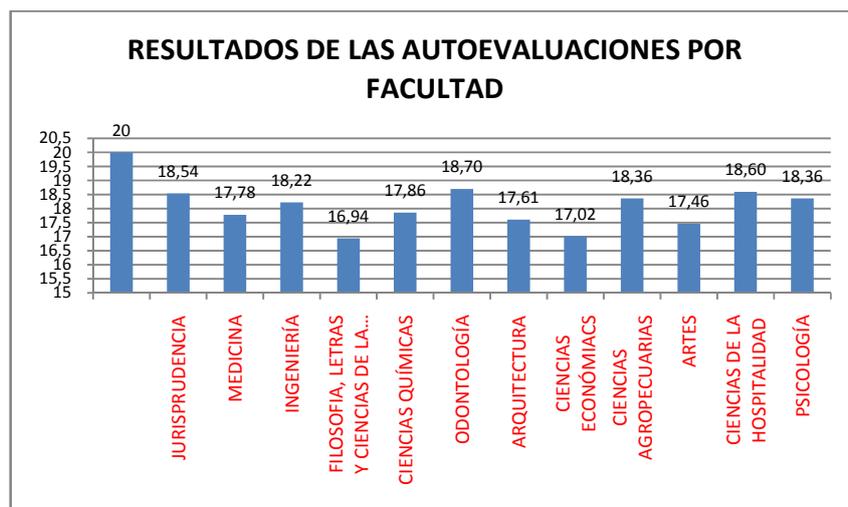
**FACULTADES**



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
 Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

CIENCIAS ECONÓMIACS	17,02
CIENCIAS AGROPECUARIAS	18,36
ARTES	17,46
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	18,60
PSICOLOGÍA	18,36

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
 Universidad de Cuenca – SGE - 2010





Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

---

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



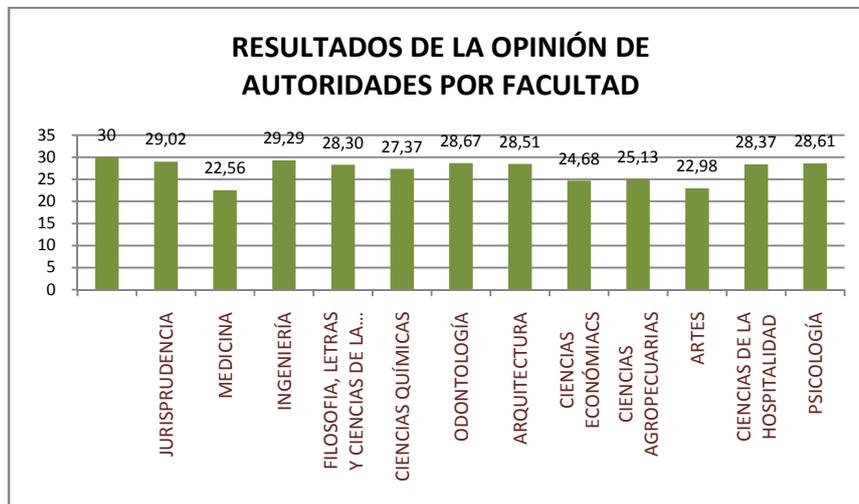
### TABLA No. 3: RESULTADOS DE LA OPINIÓN DE LAS AUTORIDADES POR FACULTAD

FACULTAD	CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES 30
JURISPRUDENCIA	29,02
MEDICINA	22,56
INGENIERÍA	29,29
FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	28,30
CIENCIAS QUÍMICAS	27,37
ODONTOLOGÍA	28,67
ARQUITECTURA	28,51
CIENCIAS ECONÓMICAS	24,68
CIENCIAS AGROPECUARIAS	25,13
ARTES	22,98
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	28,37
PSICOLOGÍA	28,61

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria



Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



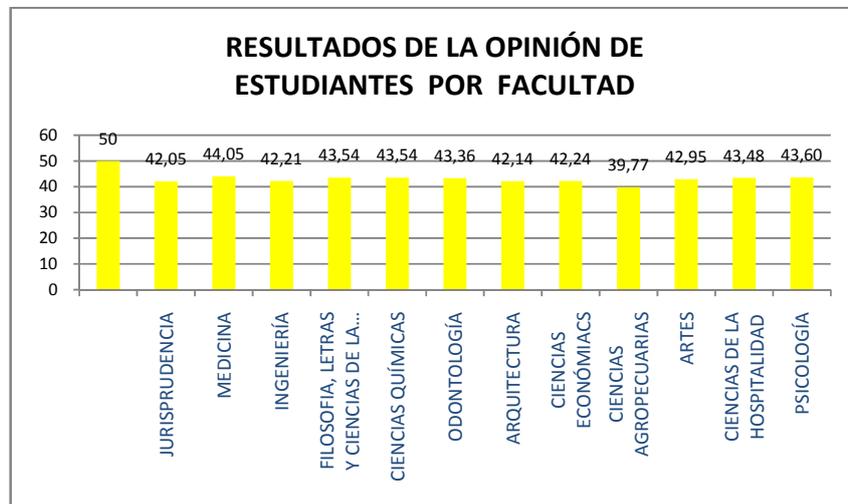
## TABLA No. 4: RESULTADOS DE LA OPINIÓN DE ESTUDIANTES POR FACULTAD

FACULTAD	CUESTIONARIO DE OPINION PARA ESTUDIANTES 50
JURISPRUDENCIA	42,05
MEDICINA	44,05
INGENIERÍA	42,21
FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	43,54
CIENCIAS QUÍMICAS	43,54
ODONTOLOGÍA	43,36
ARQUITECTURA	42,14
CIENCIAS ECONÓMIACS	42,24
CIENCIAS AGROPECUARIAS	39,77
ARTES	42,95
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	43,48
PSICOLOGÍA	43,60

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria



Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



## TABLA No. 5: RESULTADOS DE LA FACULTAD

FACULTAD	AUTOEVALUACION DOCENTE	CUESTIONARIO DE OPINION PARA ESTUDIANTES	CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES	TOTAL
	20	50	30	100
CIENCIAS AGROPECUARIAS	18,36	39,77	25,13	83,26

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010



**TABLA No. 6: RESULTADOS POR ESCUELA**

FACULTAD	AUTOEVALUACION DOCENTE  20	CUESTIONARIO DE OPINION PARA ESTUDIANTES  50	CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES  30	TOTAL  100
INGENIERÍA AGRONÓMICA	18,18	38,44	25,81	<b>82,43</b>
MEDICINA VETERINARIA	18,33	40,42	23,90	<b>82,65</b>

Fuente: Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño  
Universidad de Cuenca – SGE - 2010

Con respecto a la opinión de los estudiantes la Facultad de Ciencias Agropecuarias registra la menor calificación sobre el desempeño de los profesores en comparación con las demás facultades de la Universidad de Cuenca, en cambio los profesores en su autoevaluación ubican a la Facultad de Ciencias Agropecuarias entre las 4 mejores de la Universidad. Es importante también mencionar que la opinión de las autoridades con respecto al desempeño de los docentes ubica a la Facultad en las últimas posiciones.



Los resultados descritos en el párrafo anterior, nos indican que tanto los estudiantes como las autoridades juzgan como malo desempeño de los docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, mientras que los propios profesores de la facultad juzgan su desempeño como bueno. Esto señala un desconocimiento por parte de los docentes de esta Facultad, sobre como su desempeño es apreciado tanto por los estudiantes como por sus autoridades.

El desconocimiento de los profesores, no propicia el cambio para mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que como se puede apreciar ellos juzgan su desempeño como bueno y no se genera la identificación del problema y mucho menos los incentivos para genera los cambios en pro de un mejor desempeño.

En general la Facultad de Ciencias Agropecuarias presenta la menor calificación total del desempeño de los docentes, seguida muy de cerca de la Facultad de Artes que



coincidentalmente se encuentran ubicadas geográficamente en un mismo espacio.

Si hacemos un análisis comparativo de las dos escuelas de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria, apreciamos (ver tabla No.6 ) que las dos presenta resultados de la evaluación muy similares, considerando la autoevaluación de los docentes, la opinión de los estudiantes y la de las autoridades, su calificación total es de 82,4% y 82,5% respectivamente. Esto nos permite concluir que el mal funcionamiento no es un problema único de una escuela en particular, sino de funcionamiento de los docentes dentro de la facultad en general.



## Los posgrados desarrollados por la Facultad de Ciencias Agropecuarias

### POSGRADOS

<b>Posgrado</b>	<b>Año</b>	<b>Duración</b>	<b>No. Alumnos</b>	<b>Título</b>
Maestría en Salud Bovina	2004	2 años	14	Magister en Salud Bovina
Maestría en Gerencia y Administración de Empresas Agropecuarias	2005	2 años	40	Magister en Ciencias de Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria
Maestría en Producción Animal, Mención	2000	2 años	23	Magister en Producción Animal, Mención



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

Bovinos				bovinos
Diplomado Superior para la enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias	2007	6 meses	20	Diploma superior en enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias
Diplomado Superior para la enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias	2008	6 meses	16	Diploma superior para la enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias
Maestría en Producción Animal, Mención Bovinos	2000	2 años	23	Magister en Producción Animal
Maestría en Agro ecología	2010	2 años	27	Magister en Agroecología



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

Maestría en reproducción animal	2010	2 años	34	Magister en Reproducción Animal
---------------------------------	------	--------	----	---------------------------------



## PROFESIONALES DE POSGRADOS DE LA U. DE CUENCA

De los posgrados que ha llevado a cabo la Facultad de Ciencias Agropecuarias

<b>Posgrado</b>	<b>No. Alumnos del posgrado</b>	<b>Profesionales egresados de la facultad con posgrado</b>
Maestría en Salud Bovina	14	10
Maestría en Gerencia y Administración de Empresas Agropecuarias	40	33
Diplomado Superior para la enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias 2007	22	20



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

Diplomado Superior para la enseñanza universitaria en Ciencias Agropecuarias 2008	22	16
Maestría en Agro ecología	27	21
Maestría en reproducción animal	34	29



## POBLACIÓN ESCOLAR

### PREGRADO

La población escolar que atendió la Facultad en el período 1997-2007.

#### POBLACIÓN ESTUDIANTIL MATRICULADA

PÉRIODO	AGRONOMIA			VETERINARIA			TOTAL/AÑO
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
1997-1998	43	152	195	31	112	143	338
1998-1999	48	165	213	32	113	145	358
1999-2000	47	193	240	40	135	175	415
2000-2001	76	197	273	58	144	202	475
2001-2002	71	176	247	63	151	214	461
2002-2003	77	165	242	24	236	260	502
2003-2004	83	143	226	101	145	246	472
2004-2005	73	116	189	113	169	282	471
2005-2006	61	112	173	112	180	292	465
2006-2007	50	91	141	122	168	290	431

#### POBLACIÓN ESTUDIANTIL EGRESADA

PÉRIODO	AGRONOMIA			VETERINARIA			TOTAL/AÑO
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
1997-1998	4	12	16	4	12	16	31



Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Agropecuarias  
Maestría en Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria

1998-1999	8	17	25	7	9	16	41
1999-2000	6	18	24	1	17	18	42
2000-2001	3	15	18	2	13	15	33
2001-2002	12	22	34	3	11	14	48
2002-2003	3	26	29	6	20	26	55
2003-2004	7	39	46	11	16	27	73
2004-2005	24	23	47	13	17	30	77
2005-2006	8	18	26	7	22	29	55
2006-2007	11	13	24	13	18	31	55

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL GRADUADA**

PÉRIODO	AGRONOMIA			VETERINARIA			TOTAL/AÑO
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	
1998-1999	4	20	24	1	14	15	39
1999-2000	18	6	24	3	7	10	34
2000-2001	0	4	4	4	19	23	27
2001-2002	5	13	18	2	13	15	33
2002-2003	10	38	48	1	11	12	60
2003-2004	4	17	21	9	23	32	53
2004-2005	5	40	45	10	16	26	71
2005-2006	21	21	42	9	17	26	68
2006-2007	9	15	24	6	27	33	57



## **ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EGRESADOS SOBRE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL RECIBIDA**

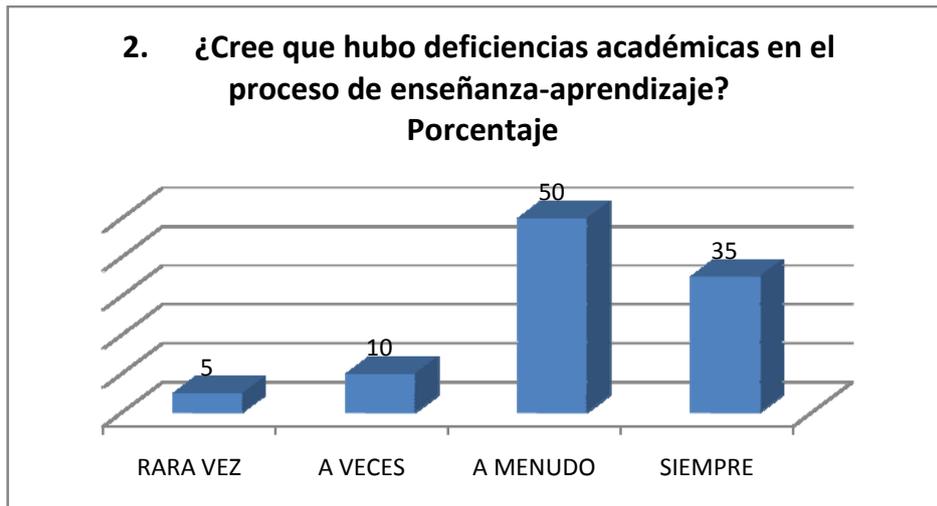
### **EGRESADOS**

La encuesta fue realizada a estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, el análisis fue del período 1997-2007.

En vista que en la Facultad no existen registros de los egresados de las dos escuelas; se hizo la encuesta a un grupo focal de egresados que están siguiendo la Maestría de Agroecología y Medio ambiente, que recibieron su formación de pregrado en diferentes momentos del período estudiado, y que estudiaron en la escuela de Medicina Veterinaria e Ingeniería Agronómica.



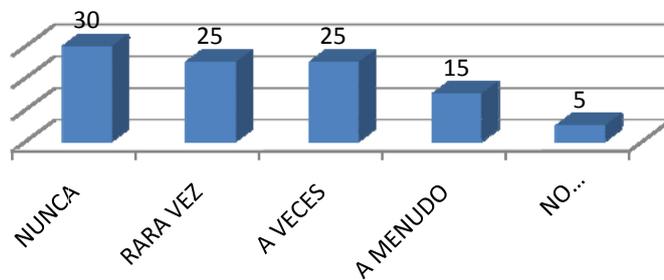
Del total de egresados encuestados el 40% considera que a menudo se sintió satisfecho con el nivel de formación profesional recibida, el 10% opina que siempre, sin embargo el 50% restante manifiesta que no siente una satisfacción plena por la formación profesional recibida.



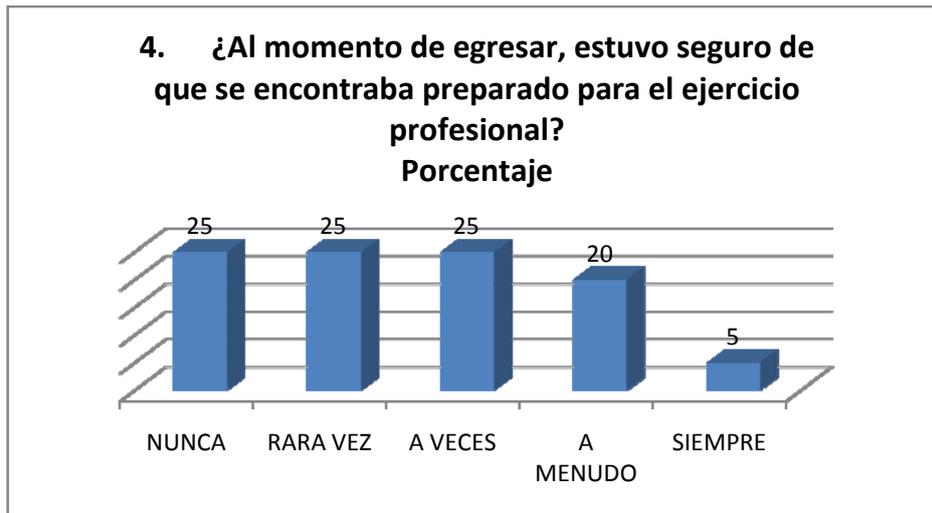
Del total de egresados encuestados, se observa que la mitad de la muestra considera que a menudo existieron deficiencias académicas en el proceso enseñanza – aprendizaje; y un 35% estima que siempre, determinándose que las deficiencias en dicho proceso son muy elevadas.



**3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades propusieron políticas y acciones para corregir esas deficiencias?**  
Porcentaje



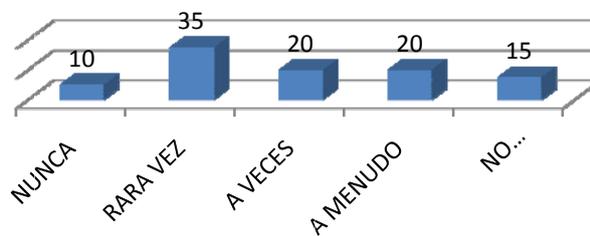
Como se puede apreciar en el gráfico anterior los egresados encuestados determinaron que las deficiencias académicas han sido elevadas en el proceso de enseñanza–aprendizaje, considerando que las respuesta de las autoridades a esta problemática fue enfocada en un 55% entre nunca o rara vez para corregirla o proponer políticas que determinen un cambio a esta realidad.



Solo un 25% asegura estar preparado para el ejercicio profesional: el 5% es categórico en esta afirmación, el 20% dice que comparte esta apreciación; sin embargo el 75% afirma lo contrario (el 25% responde a veces, un 25% menciona que rara vez y el 25% restante considera que nunca estuvo bien preparado).



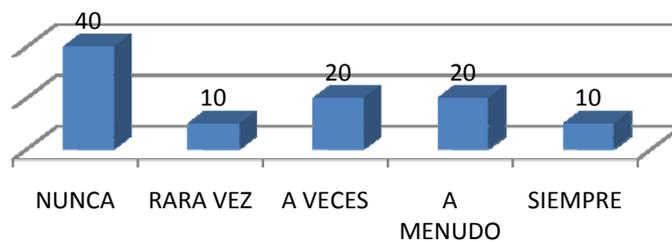
**5. ¿Se crearon espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?**  
**Porcentaje**



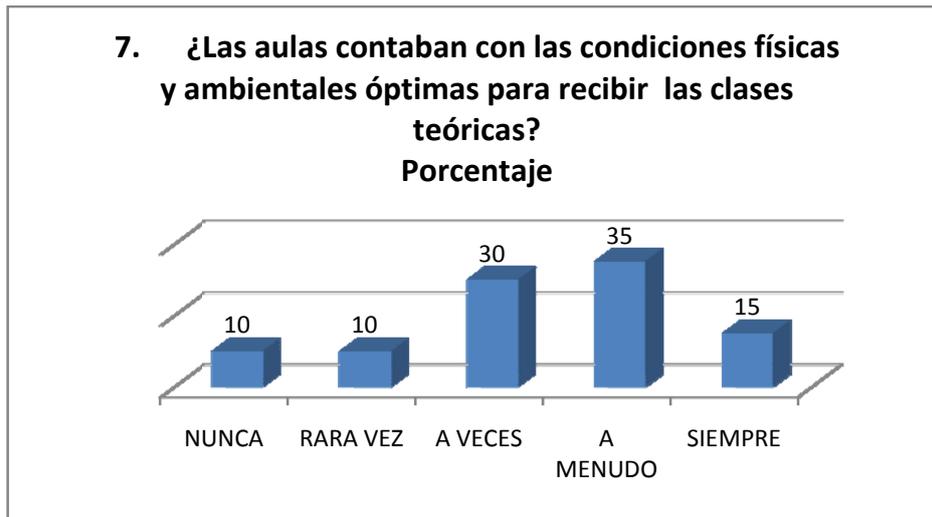
La mayor parte de los encuestados expresa que los espacios en los que se permitían hacer observaciones tanto en lo académico como en lo administrativo eran reducidos por cuanto un 45% expresa la parte negativa de la media considerada frente a un 35% que considera favorable.



**6. ¿Cómo estudiante participó en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?**  
**Porcentaje**



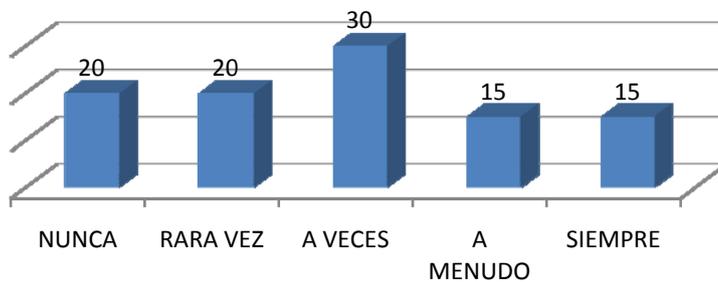
El 50% de los egresados encuestados considera que nunca o rara vez participó de pasantías, frente al 30% que estima que participó en estas acciones a menudo o siempre, es decir la mayoría lo estima inferior al punto medio de la valoración que es a veces el cual tiene un 20%.



Es importante rescatar que la infraestructura de las aulas ha sido considerada por los egresados con las condiciones adecuadas en un porcentaje elevado, es decir el 50% establece que a menudo y siempre fueron mantenidas adecuadamente, el 20 % a veces, y solo para el 15% las aulas siempre estuvieron adecuadas.



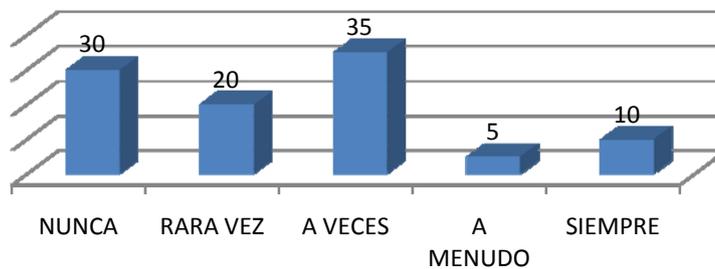
**8. ¿Los laboratorios estaban implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?**  
Porcentaje



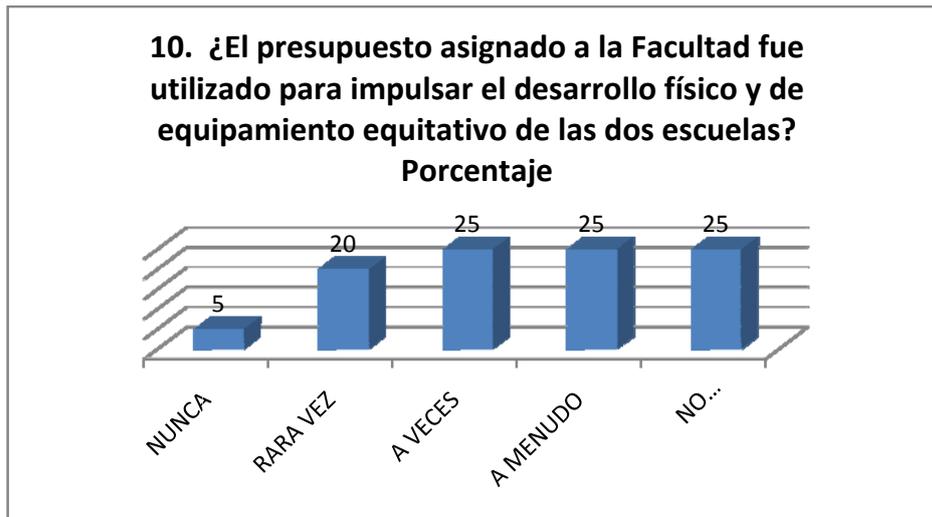
En la parte de laboratorios, su implementación, etc., es determinante destacar que un 70% considera que de la media para la izquierda es decir a veces, rara vez y nunca; estos eran implementados de la manera adecuada.



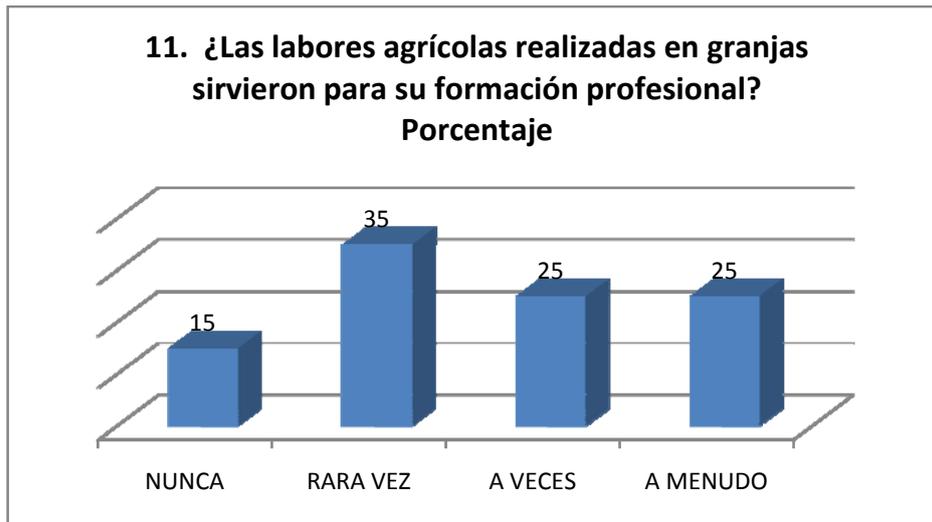
**9. ¿Los servicios higiénicos cuentan con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?**  
**Porcentaje**



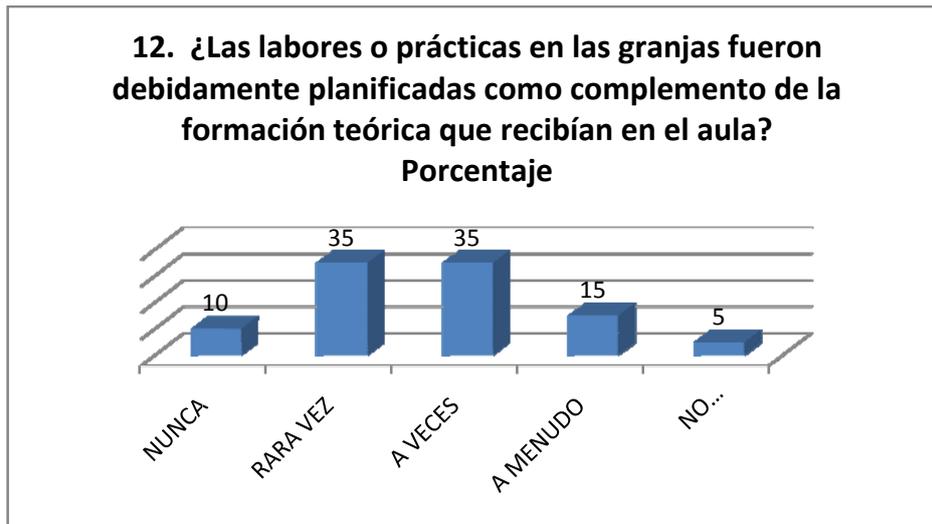
En cuanto a lo relacionado con los servicios higiénicos el 50% considera que nunca o rara vez contaron con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básica, el 35% es decir el punto medio de valoración que a veces, frente a un 15% que considera entre a menudo y siempre dichas condiciones.



Del total de encuestados el 50% considera que a veces y a menudo el presupuesto de la facultad fue utilizado para impulsar el desarrollo física y equipamiento, frente a un 25% que considera que nunca o rara vez, ha existido un desarrollo equitativo de las escuelas y un 25% indica que no conocía sobre el particular.



Un 15% de los egresados consideraron que las labores realizadas en las granjas nunca sirvieron para su formación profesional, 35% rara vez, 25 a veces; 25% a menudo; 75% cree que las actividades agrícolas que realizaron en granjas no sirvió profesionalmente para su formación profesional, ningún alumno afirma que esas labores fueron siempre útiles.



Los datos del cuadro anterior revelan que los estudiantes en su totalidad no consideran que las labores o prácticas en las granjas siempre fueron planificadas como complemento de la formación teórica que reciben en el aula. Los egresados indican que solo en ocasiones estas actividades académicas tienen esa correspondencia (35% a veces, 35% rara vez); solo el 15% dice que “a menudo”.



## **ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL RECIBIDA**

El análisis de la gestión organizacional fue del período 1997-2007 como lo determina el planteamiento de la propuesta también el del 2007-2010 como una alternativa para comparar los parámetros que se han mantenido o evolucionado.

Este análisis se aplicó al período 2007-2010 para poder detectar si los procedimientos en los diferentes aspectos estudiados habían experimentado modificaciones o cambios significativos.

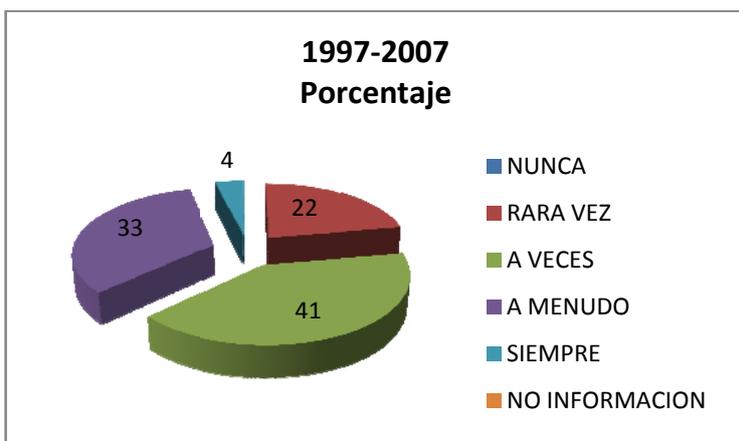
La encuesta se hizo a los estudiantes de quinto año de Medicina Veterinaria e Ingeniería Agronómica, que han recibido su formación tanto en el período estudiado como en el actual.



Es importante destacar que estudios de esta naturaleza deben ofrecer resultados objetivos del pasado y presente como referentes para diseñar ajustes o cambios en la Gestión Organizacional.



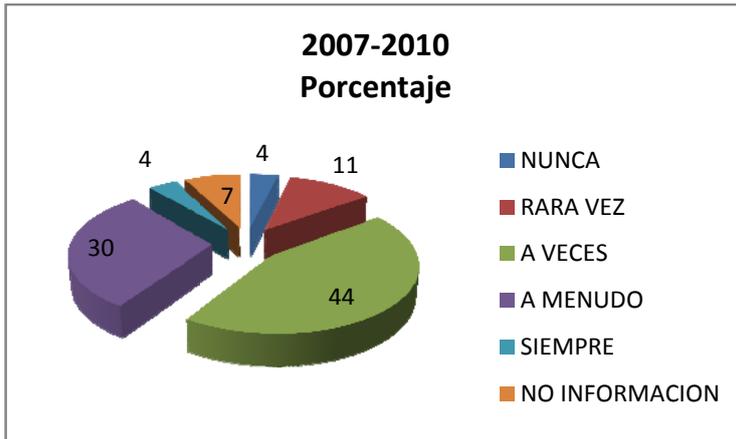
1. ¿Se sintió satisfecho con la formación profesional recibida?



Respecto a esta pregunta solo el 4% de los encuestados expresaron una satisfacción plena 33% comparte estar conforme pero no con la categorización como el primer grupo. Existe un grupo equivalente al 55% de los encuestados que expresan algún grado de insatisfacción por la formación recibida.



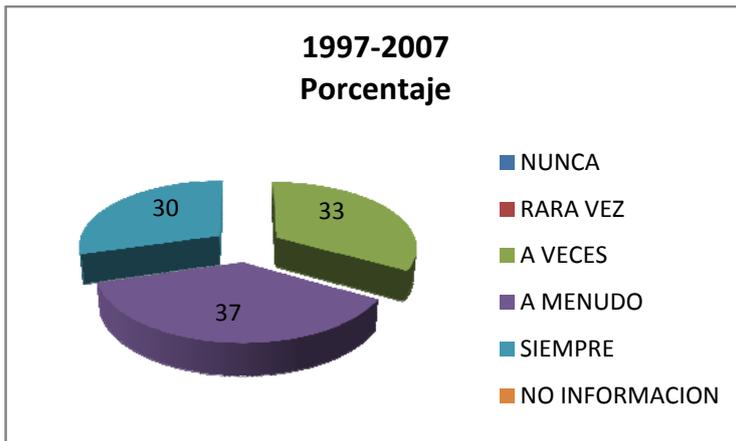
1. ¿Se siente satisfecho con la formación profesional que recibe?



Durante el período 2007-2010 no se aprecian cambios importantes en la apreciación de los estudiantes respecto a la pregunta. Se mantienen las tendencias del período 1997-2007 (4% expresa satisfacción plena, el 30% comparte esta afirmación pero no siempre, el 55% no está totalmente satisfecho, un 4% cree firmemente que se siente satisfecho con la formación profesional recibida)



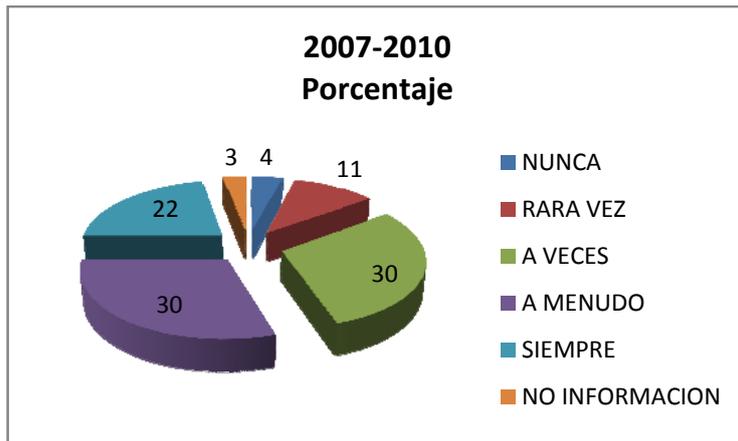
## 2. ¿Cree que hubo deficiencias académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?



Los estudiantes consideran que en el periodo del análisis las deficiencias en el proceso de enseñanza – aprendizaje se dieron a menudo como punto medio (37%), un 33% a veces y un 30% siempre.



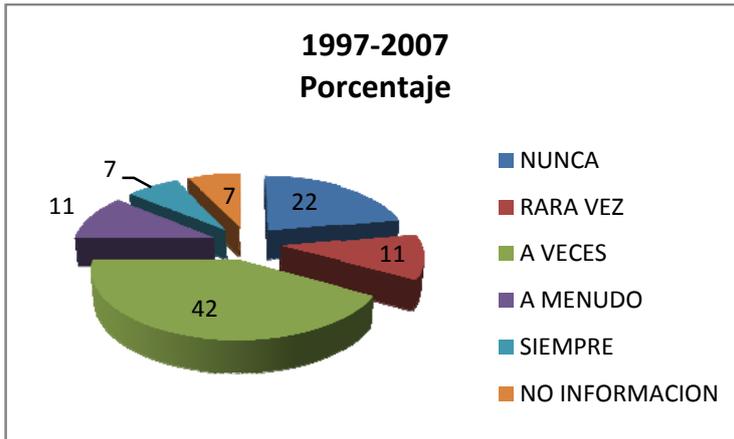
## 2. ¿Cree que hay deficiencias académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?



Los estudiantes consideran que en el periodo actual la situación se mantiene en las mismas condiciones ya que las variaciones de los porcentajes son mínimas.



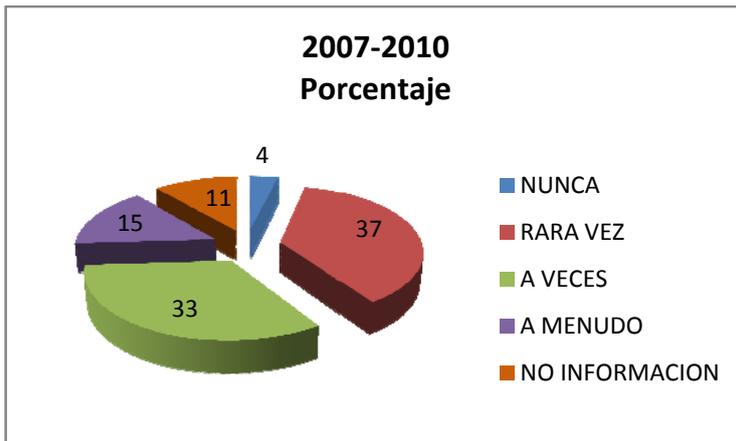
3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades propusieron políticas y acciones para corregir esas deficiencias?



Es relevante destacar el 75% de los estudiantes considera que hubo una respuesta esporádica por parte de las autoridades para resolver el problema académico, pero no fue la constante en la gestión organizacional del período.



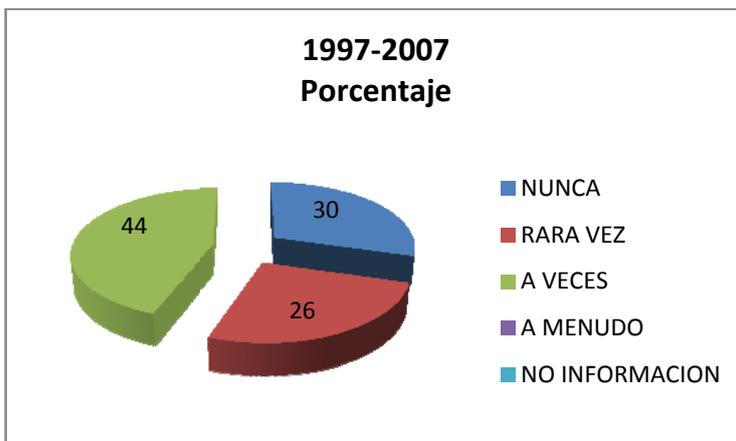
3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades proponen políticas y acciones para corregir esas deficiencias?



Los estudiantes consideran que la respuesta de las autoridades para corregir las deficiencias han sido insuficientes. El grupo de estudiantes que afirma que las autoridades “a menudo” elaboraron o ejecutaron políticas y acciones para corregir las deficiencias presentadas en el proceso académico se elevó del 11% a 15% que corresponde a una pequeña minoría.



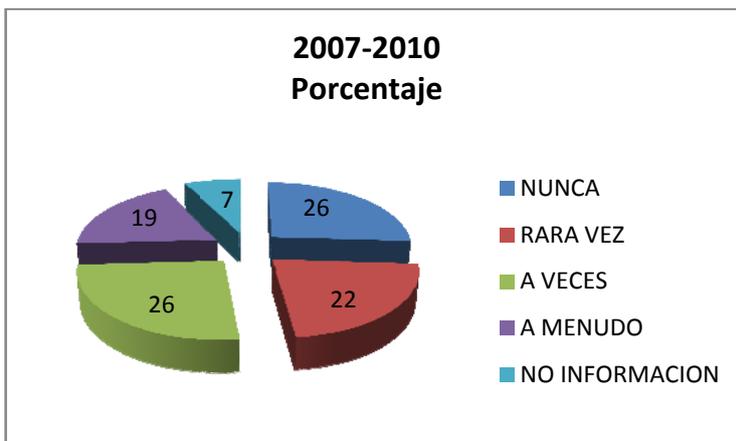
4. ¿Se crearon espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?



Los estudiantes consideran que los espacios para reflexión, crítica, etc., fueron creados de manera eventual ya que los resultados se reflejan en los porcentajes que indican la escala negativa a la media de valoración. El 30% es más categórico por que indica que nunca se ha establecido condiciones propicias para el debate y crítica constructiva.



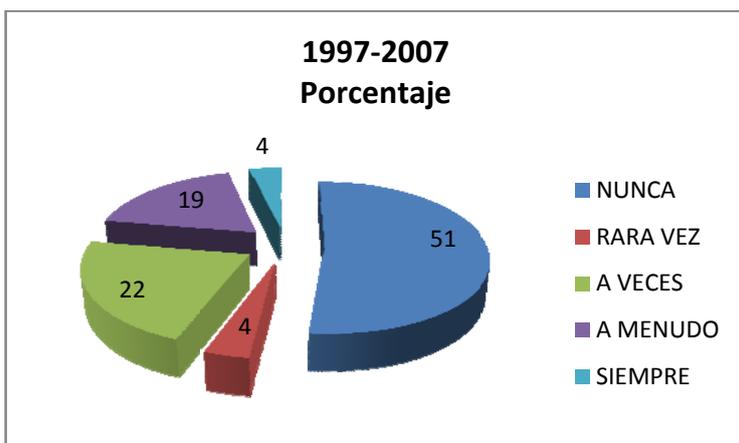
4. ¿Se crean espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?



Se mantiene un porcentaje similar de los estudiantes que consideraban que nunca o rara vez se crearon estos espacios pero de los que consideraban que a menudo aprecian que se ha mejorado parcialmente, pues aparece un sector (19%) que cree que a menudo se ha creado condiciones para el análisis crítico de la gestión institucional.



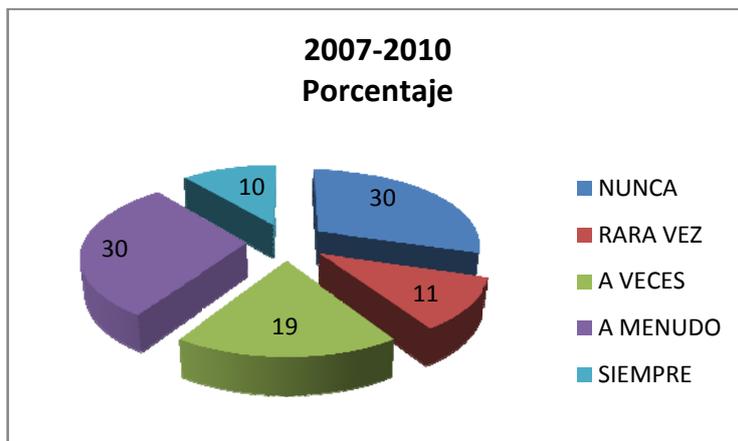
5. ¿Cómo estudiante participó en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?



Es importante rescatar que el 51% de estudiantes nunca ha participado de pasantías; solo un 4% afirma que siempre ha realizado pasantías. Significa que esta actividad esta por iniciarse.



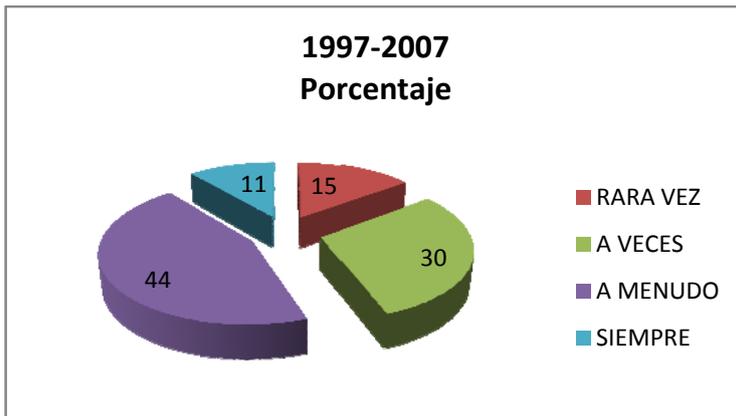
5. ¿Cómo estudiante participa en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?



La participación de los estudiantes en pasantías es este período ha mejorado, el 30% de los estudiantes que indica que a menudo; el 30% afirma que nunca, pero el 30% indica que rara vez o a veces ha participado en este tipo de labores; es decir, no se está incrementando sosteniblemente esta actividad.



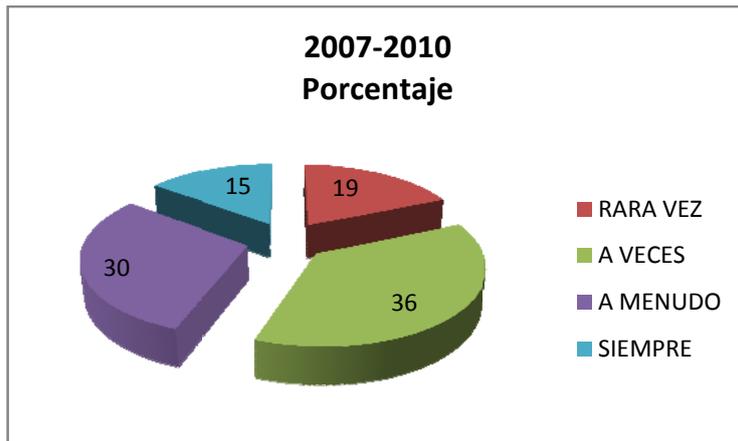
6. ¿Las aulas contaban con las condiciones físicas y ambientales óptimas para recibir y las clases teóricas?



El 44% de los estudiantes considera que las aulas a menudo contaban con las condiciones físicas y ambientales adecuadas. Pero hay que destacar que el 45% cree que solo rara vez o a veces mantienen estas condiciones, apenas el 11% responde que siempre las aulas contaban con buenas condiciones físicas y ambientales.



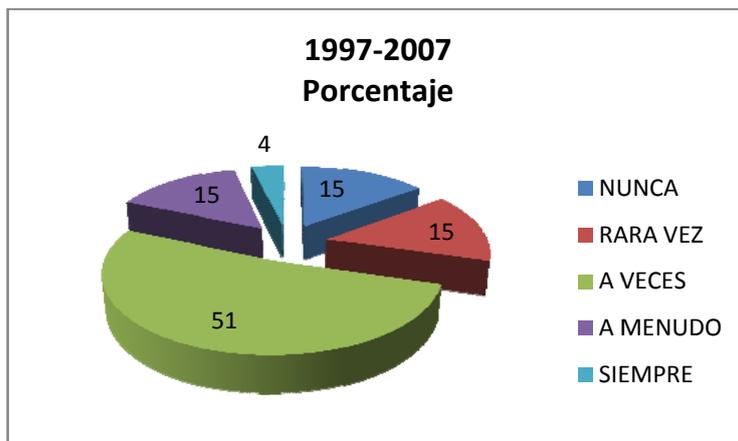
6. ¿Las aulas cuentan con las condiciones físicas y ambientales óptimas para recibir y las clases teóricas?



Los estudiantes consideran que en el periodo 2007-2010 las cosas no han mejorado, pues los porcentajes en relación con los parámetros establecidos bordean los mismos límites.



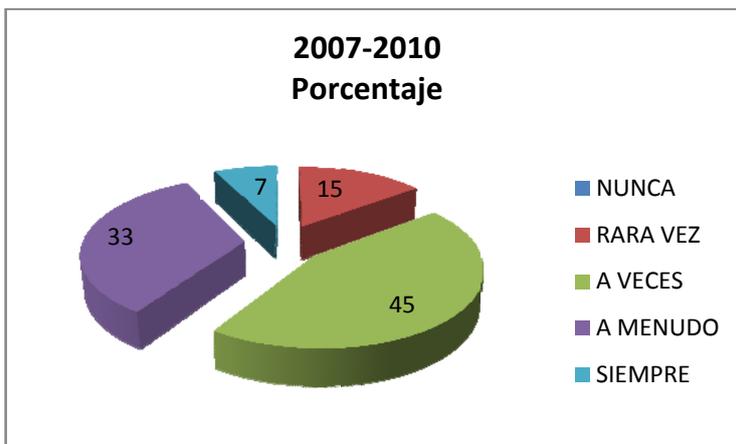
7. ¿Los laboratorios estaban implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?



El 51% de los estudiantes considera que los laboratorios a veces estaban implementados con equipos modernos e insumos para las prácticas. Pero hay que destacar que el 30% cree que solo rara vez (15%) o nunca (15%) estaban implementados los laboratorios, el 15% a menudo y apenas el 4% responde que siempre los laboratorios contaban con la implementación necesaria.



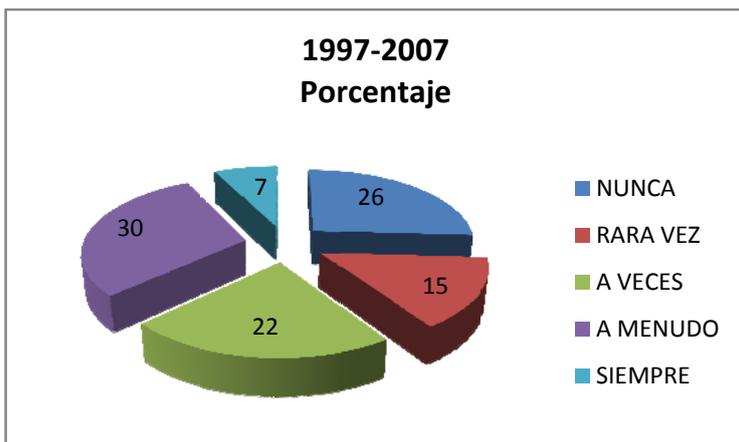
7. ¿Los laboratorios están implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?



En el periodo 2007-2010 los estudiantes consideran que la implementación de laboratorios ha mejorado, ya que se nota un aumento de 18% de los que opinan que a menudo (38%) se dio esta situación, el 7% indica que siempre; pero sigue siendo alto el porcentaje de estudiantes que consideran que a veces (45%) y rara vez (15%)



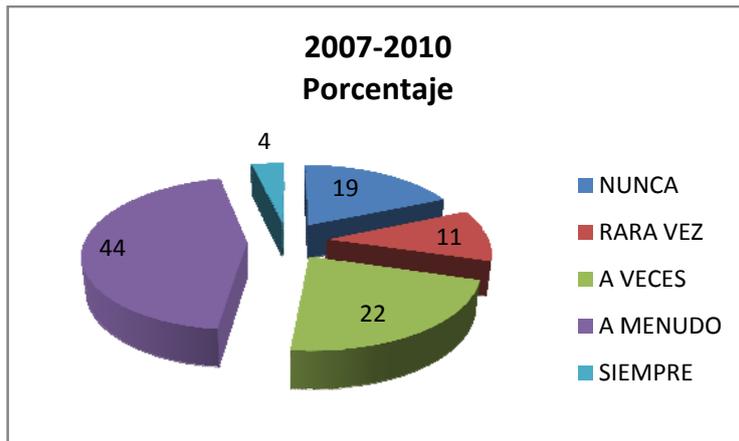
8. ¿Los servicios higiénicos contaban con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?



Durante este periodo un 30% de los estudiantes considera que los servicios higiénicos a menudo contaban con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas, apenas un 7% considera que siempre; pero hay que considerar el 63% de estudiantes que consideran que nunca (26%) o rara vez (15%) o a veces (22%) contaban con las condiciones óptimas para su uso.



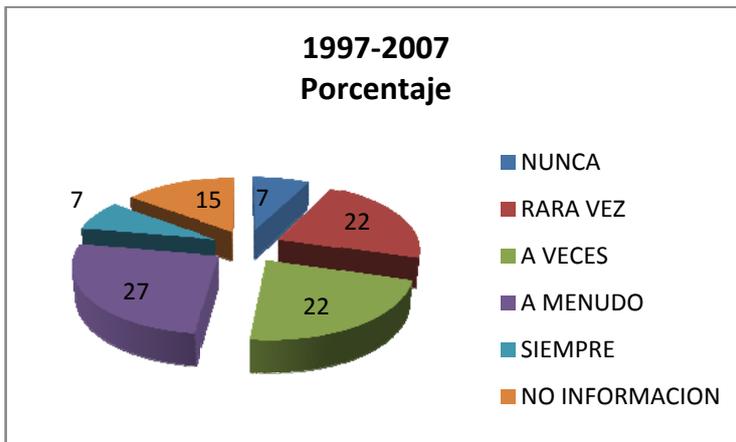
### 8. ¿Los servicios higiénicos cuentan con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?



Durante el periodo 2007-2010 un 44% de los estudiantes considera que a menudo los servicios higiénicos contaban con las condiciones básicas de higiene, un 4% indica que siempre, pero sigue siendo elevado el porcentaje (52%) de alumnos que opina que nunca (19%) o rara vez (11%) o a veces (22%) se daba tal situación.



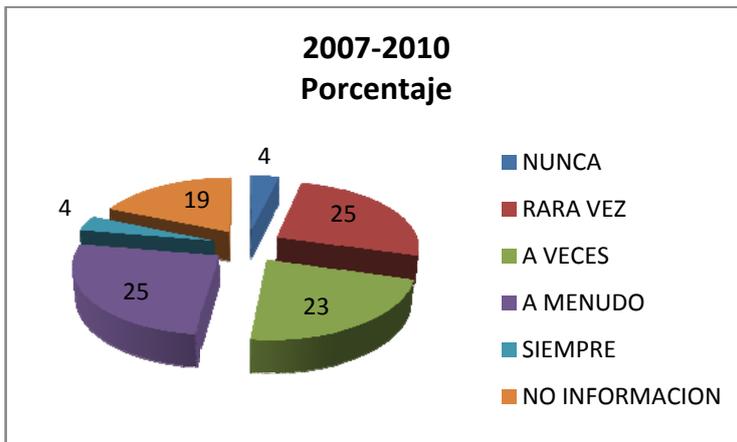
9. ¿El presupuesto asignado a la Facultad fue utilizado para impulsar el desarrollo físico y de equipamiento equitativo de las dos escuelas?



Un 27% de los estudiantes consideran que durante este período a menudo se daba un reparto equitativo de recursos, apenas un 7% considera que siempre al igual que los que opinan que nunca, un 44% indica que rara vez (22%) o a veces (22%) se daba este reparto equitativo, existiendo un 15% que desconocía sobre el particular.



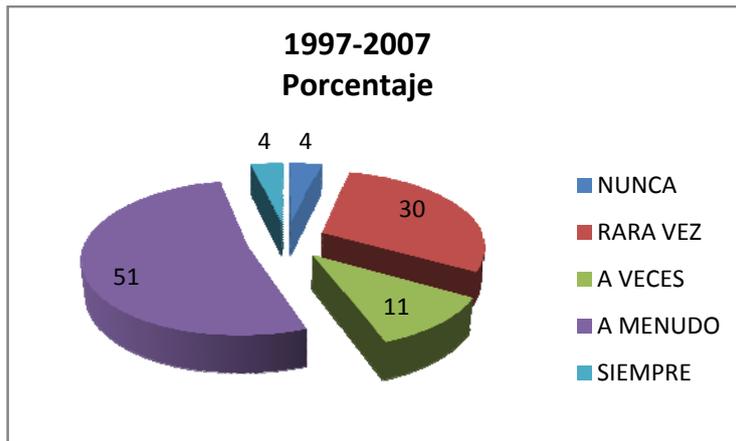
9. ¿El presupuesto asignado a la Facultad es utilizado para impulsar el desarrollo físico y de equipamiento equitativo de las dos escuelas?



Durante este período la situación en cuanto al reparto de recursos a las dos escuelas mantiene la misma tendencia del período anterior (1997-2007).



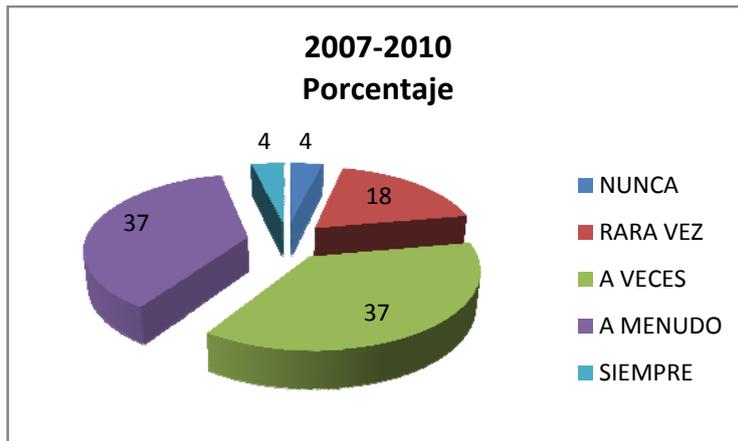
10. ¿Las labores agrícolas realizadas en granjas sirvieron para su formación profesional?



Las labores agrícolas dadas a cabo en las granjas han sido consideradas como un aporte parcial en la formación de los estudiantes. Un 15% afirma que a menudo pero hay un 45% que indica que a veces (11%) o rara vez (30%) o nunca (4%) estas labores han servido para su formación profesional.



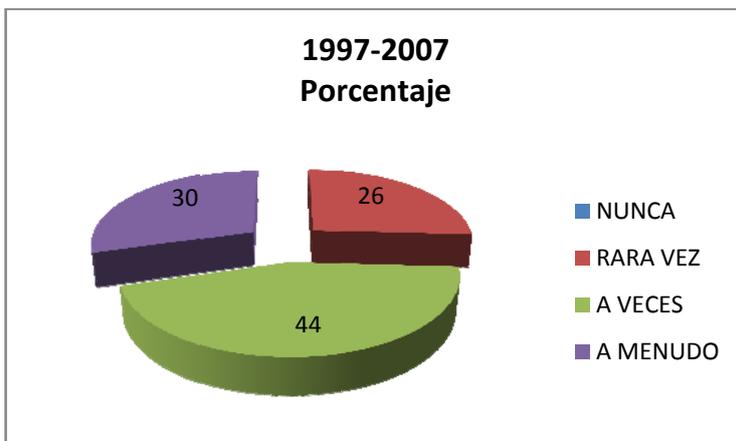
10. ¿Las labores agrícolas realizadas en granjas sirven para su formación profesional?



De acuerdo a los datos observados en el cuadro anterior durante este período las labores en las granjas han tenido un aporte menor que en el anterior en la formación profesional de los estudiantes. En este período los alumnos que dicen que a menudo estas prácticas son bien aprovechadas para su formación profesional disminuye del 51% (1997-2007) al 37% y los que señalan que rara vez o a veces aumento del 41% (1997-2007) al 55%.



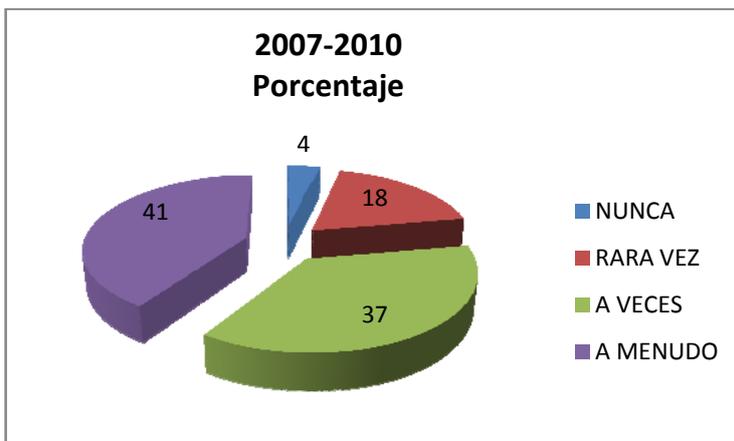
11. ¿Las labores o prácticas en las granjas fueron debidamente planificadas como complemento de la formación teórica que recibían en el aula?



Los datos del cuadro anterior indican que la mayor parte de los encuestados (66%) están de acuerdo en que solo a veces (44%) o rara vez (26%) las prácticas en granjas son planificadas como complemento de la formación teórica recibida en aulas, un 30% afirma que a menudo, pero nadie indica que siempre.



11. ¿Las labores o prácticas en las granjas son debidamente planificadas como complemento de la formación teórica que recibían en el aula?



En el período 2007-2010 el porcentaje de los estudiantes que piensan que a menudo las prácticas realizadas por los alumnos en las granjas eran planificadas como complemento de su formación teórica recibida en clases se ha incrementado del 30% (período anterior) al 41% (2007-2010), pero la mayoría sostiene lo contrario, dice que solo a veces (37%), rara vez (18%) o nunca (4%).



## **ANÁLISIS DE DIVERSOS PARÁMETROS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

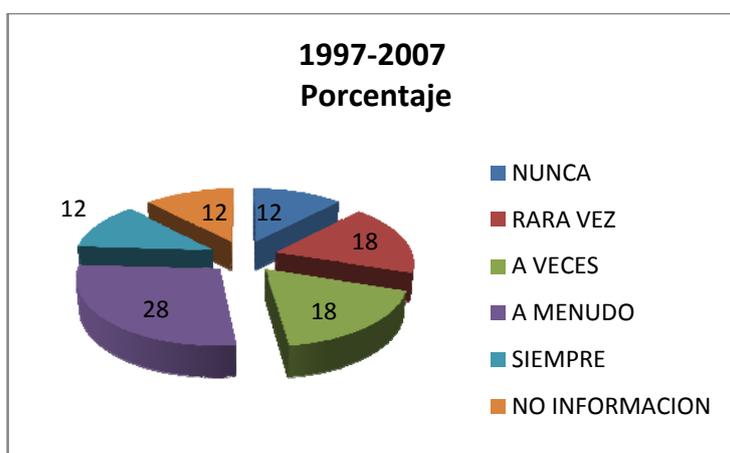
La encuesta fue realizada a 40 de los 46 profesores de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, lo que representa un 87% del total de docentes.

El análisis de la gestión institucional fue del período 1997-2007 como lo determina el planteamiento de la propuesta, realizándose también el del 2007-2010 como una alternativa para comparar los parámetros que se han mantenido o evolucionado.



## GESTION ORGANIZACIONAL

1. ¿Se orientaron las actividades en base a una planificación estratégica de mediano y largo plazo?

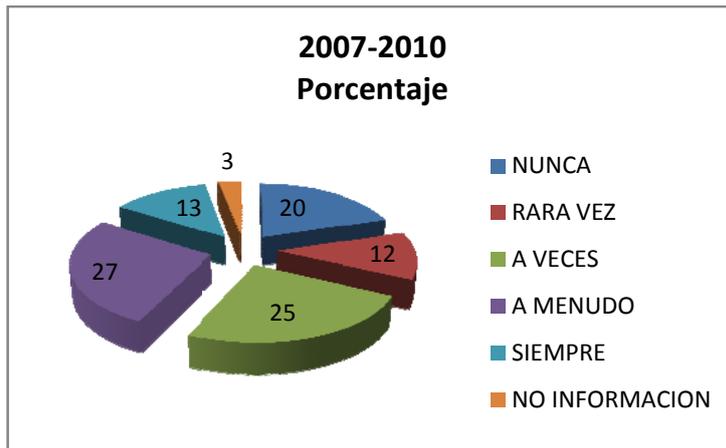


El 40% de los docentes considera que las actividades se orientaron en base a una planificación, frente al 48% que considera que en pocas ocasiones.

Solo un 12% de los docentes cree que la planificación ha sido el eje de la gestión organizacional, un 28% considera que a menudo, pero el 48% no comparte esta apreciación con el 18% cree que a veces, otro 18% indica que rara vez y un 12% indica que nunca ha existido planificación.



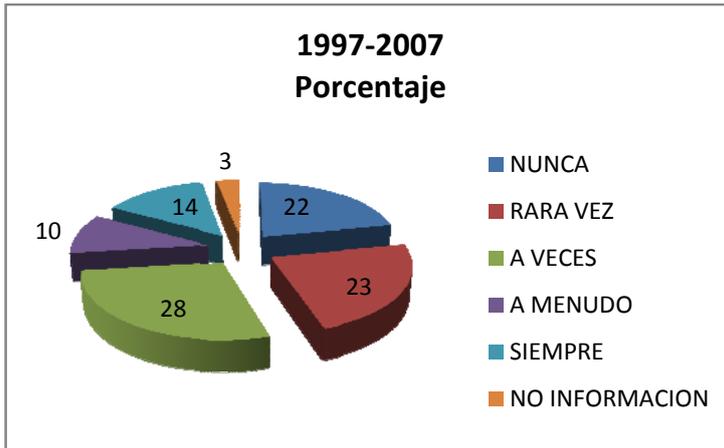
1. ¿Se orientan las actividades en base a una planificación estratégica de mediano y largo plazo?



En el período 2007-2010 la tendencia no ha variado, pero se observa un incremento de 8% en el grupo de docentes que señala que nunca la planificación ha orientad las actividades académicas en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.



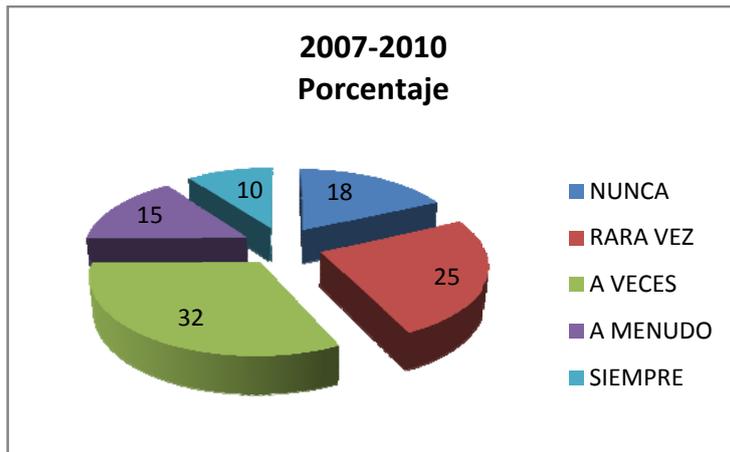
## 2. ¿Se estimuló el debate académico para analizar los problemas institucionales y sus soluciones?



El debate académico ha no ha sido una actividad que distingue a la Facultad, solo el 14% afirma que el debate siempre ha sido el mecanismo utilizado para resolver los problemas. En cambio el 22% afirma que nunca y el 51% menciona que a veces y rara vez se ha realizado el debate constructivo y propositivo de problemas.



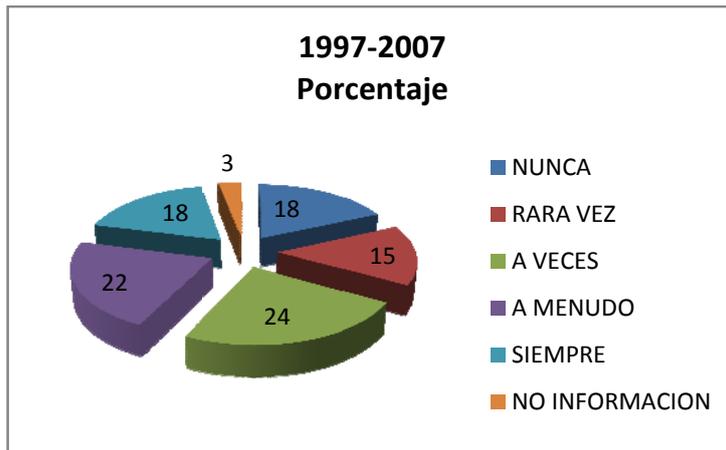
2. ¿Se estimula el debate académico para analizar los problemas institucionales y sus soluciones?



Durante el periodo 2007-2010 se aprecia el mismo comportamiento, no hay variaciones substanciales en las respuestas que han dado los docentes a esta interrogante.



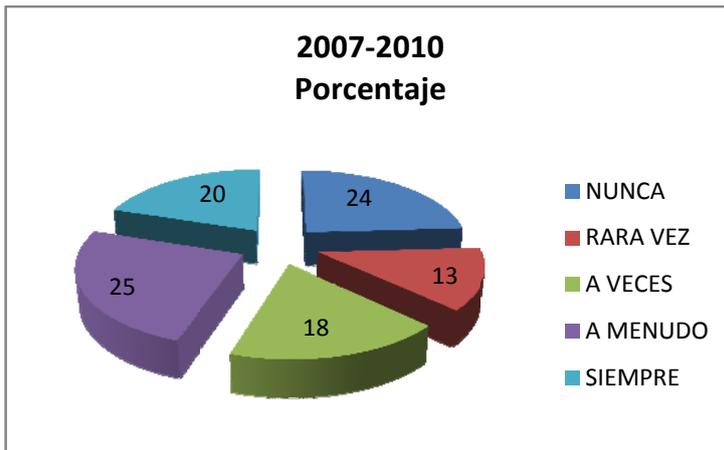
### 3. ¿Predominó en la Institución un clima laboral de respeto, equidad y justicia?



La mayoría de los docentes consideran que a veces el clima laboral era de respeto, equidad y justicia, con una tendencia del 40% a que se maneje más a menudo y siempre este particular. Las respuesta permiten determinar que no predominó un buen clima laboral de trabajo; el 18% confirma que nunca, el 39% dice que a veces (24%) y rara vez (15%). Solo el 18% cree que existe una buena atmosfera de trabajo.



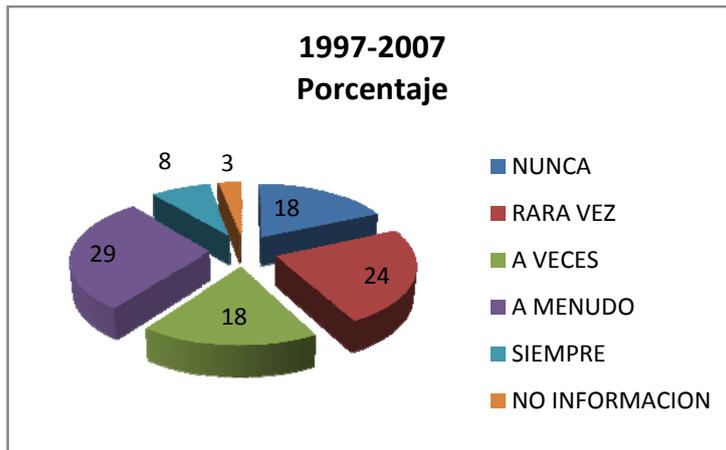
### 3. ¿Predomina en la Institución un clima laboral de respeto, equidad y justicia?



Durante el período 2007-2010 se observa un leve incremento en el porcentaje de docentes que dicen nunca (24%); se mantienen con ligeras variaciones el porcentaje de docentes que opinan que rara vez (13%) o a veces (18%). Solo un 20% de docentes confirma que siempre ha existido un buen ambiente laboral, durante el período anterior es porcentaje fue de 18%.



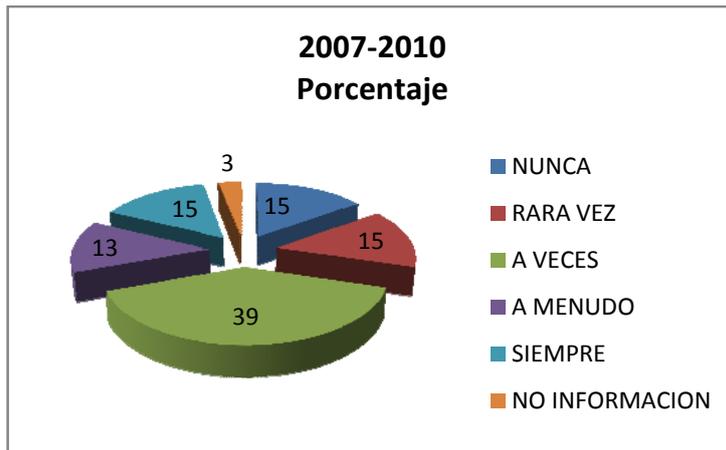
4. ¿Se priorizaron los procesos de transformación y cambio, mediante la reflexión y el compromiso colectivo?



Solo un 29% considera que a menudo se han priorizado procesos de cambio mediante un compromiso colectivo de los docentes, los datos reflejan el hecho de que se ha dado prioridad a estos procesos con formas permanentes.



#### 4. ¿Se priorizan los procesos de transformación y cambio, mediante la reflexión y el compromiso colectivo?

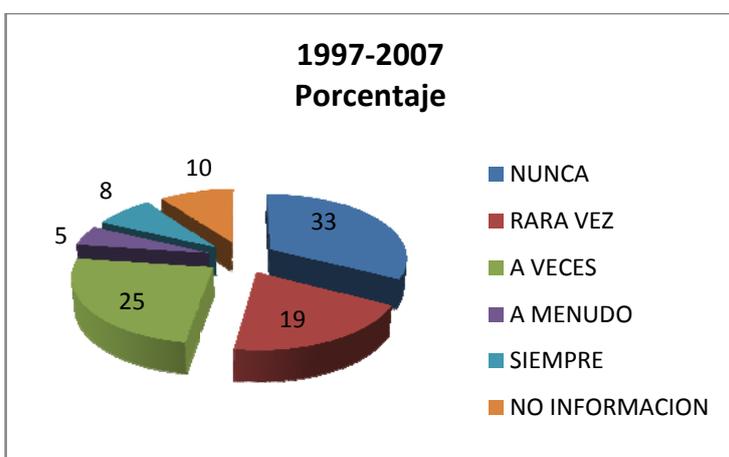


Se denota que el porcentaje de docentes que consideraban que a veces se priorizaban estos procesos se elevó, dando una considerable disminución a los que estimaban que a menudo.

Según la información de cuadro anterior se deduce que no ha existido cambios que lleven a pensar que la gestión institucional haya mejorado los procesos de transformación mediante un compromiso participativo de los docentes.



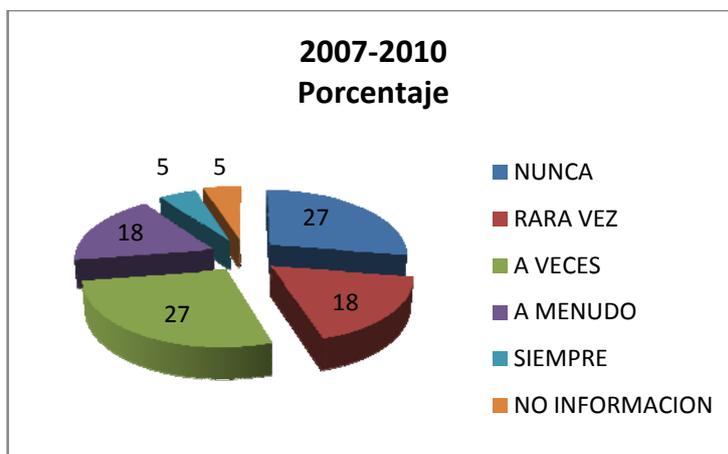
5. ¿La dirección se preocupó de establecer políticas de reconocimiento y estímulo al trabajo creativo de los servidores universitarios -docentes, empleados y trabajadores?



El 77% de los encuestados no considera que haya existido políticas de estímulo para destacar el trabajo realizado de los servidores universitarios: 33% dice nunca, el 25% a veces, el 19% rara vez y solo el 5% dice lo contrario. En sumo no hay estímulo para los servidores que se destacan por su eficiencia.



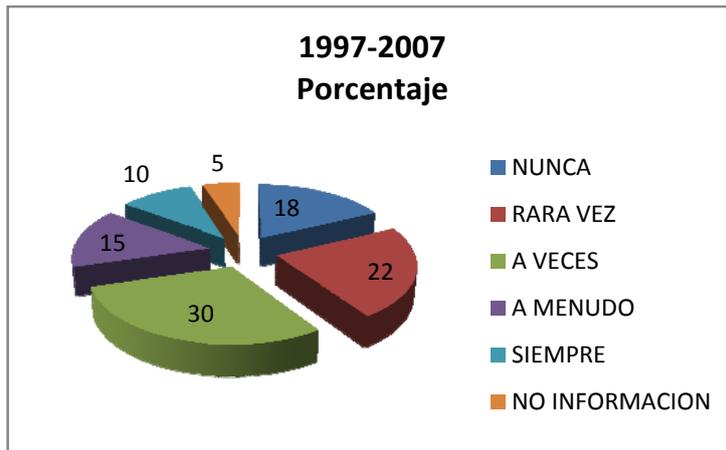
5. ¿La dirección se preocupa de establecer políticas de reconocimiento y estímulo al trabajo creativo de los servidores universitarios -docentes, empleados y trabajadores?



Durante el período 207-2010 hay un ligero cambio positivo en el porcentaje de los docentes que sostienen que a menudo (18%) la dirección de la Facultad se ha preocupado a menudo por establecer políticas de estímulo al trabajo creativo, pero las demás respuestas indican que no es una preocupación permanente de las dirección sobre el particular.



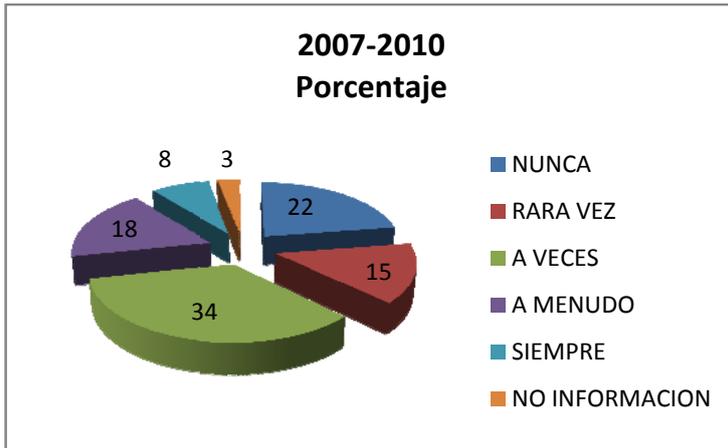
6. ¿Se consideró el criterio de los docentes previo a la toma de decisiones académicas en asuntos que los involucraba?



Solo el 10% de los encuestados responden de manera afirmativa el 15% dice que a menudo se considero su criterio previo a la toma de decisiones académicas o asuntos que los involucraban, en cambio el 70% no lo considera así: el 30% dice que a veces, el 22% que rara vez y el 18% dice nunca, respuestas negativas en esta pregunta.



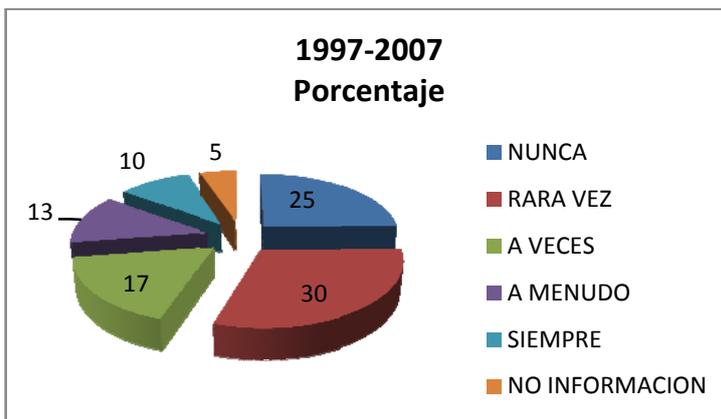
6. ¿Se considera el criterio de los docentes previo a la toma de decisiones académicas en asuntos que los involucraba?



Durante el periodo 2007-2010, frente a esta pregunta se mantiene el criterio de los docentes con variaciones insignificantes.



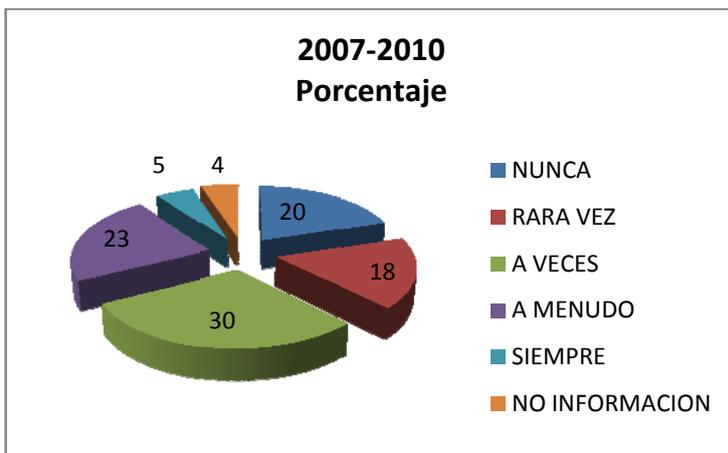
7 ¿Se integró a los sectores externos vinculados al agro para discutir temas relacionados con la formación profesional de los estudiantes?



Los docentes consideran en un 72% que nunca, rara vez o a veces se integro a los sectores vinculados al agro. Solo un 10% afirma que siempre se involucró al sector externo para analizar sus preocupaciones y propuestas externas a la formación profesional de los estudiantes.



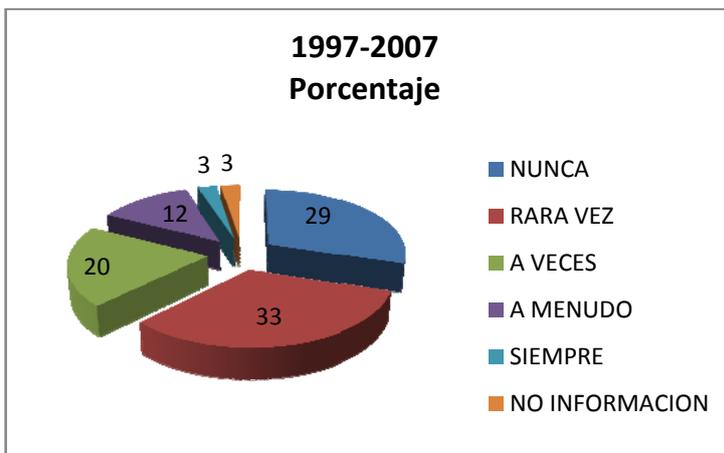
7. ¿Se integra a los sectores externos vinculados al agro para discutir temas relacionados con la formación profesional de los estudiantes?



Durante el período 200-2010 la integración de los sectores vinculados al agro se ha dado de una manera más frecuente, pero continúa observándose que no existe una sólida y permanente vinculación con los sectores externos.



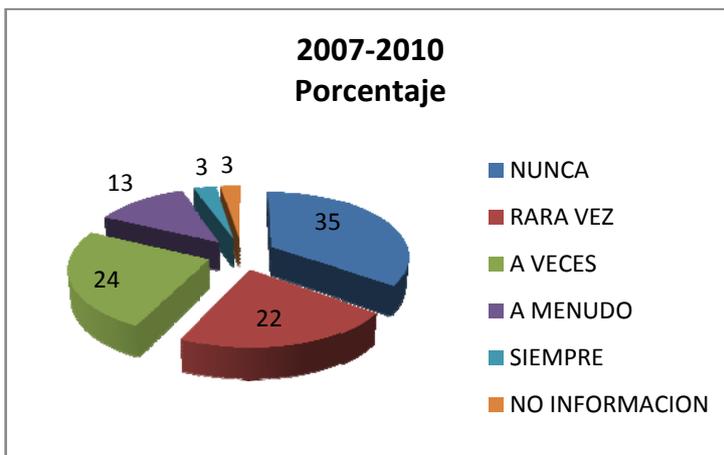
8. ¿Considera que los planes y proyectos académicos y/o productivos realizados en las granjas y sus resultados, fueron suficientemente difundidos y evaluados por los docentes?



El 62% de profesores considera que nunca o rara vez los resultados de los proyectos de las granjas fueron difundidos y evaluados por los docentes.



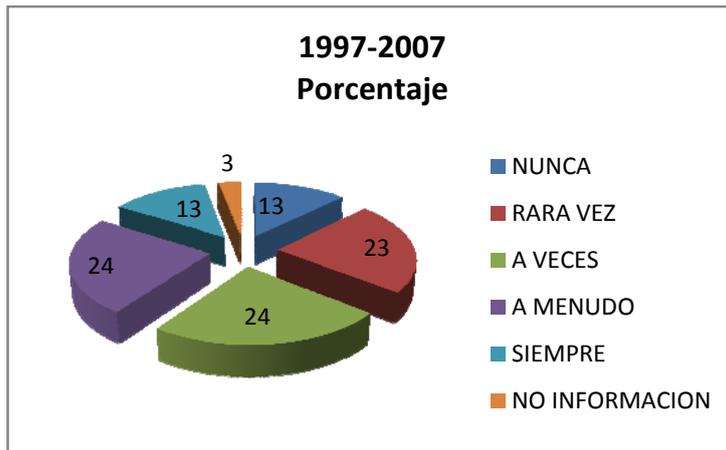
8. ¿Considera que los planes y proyectos académicos y/o productivos realizados en las granjas y sus resultados, son suficientemente difundidos y evaluados por los docentes?



Estos resultados demuestran que las cosas durante ese período no han mejorado, pues en todas las alternativas de respuesta se mantienen los similares porcentajes.



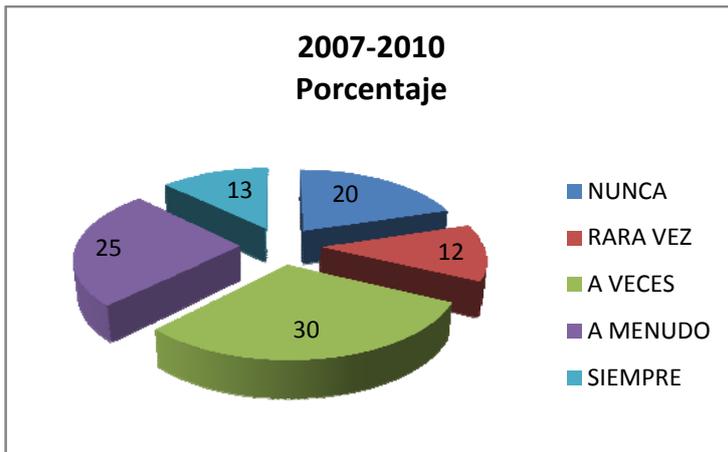
9. ¿Las condiciones de trabajo permitieron que Ud. contribuyera con todo su potencial intelectual y profesional?



Según los datos anteriores dos sectores trabajado con todo su potencial, el 13% afirma que siempre asumió esta actividad, el 24% dice que a menudo, en cambio la gran mayoría afirma que solo en ciertas oportunidades laboro bajo estas condiciones (47%). Obsérvese que el 13% nunca trabajo con todo su potencial.



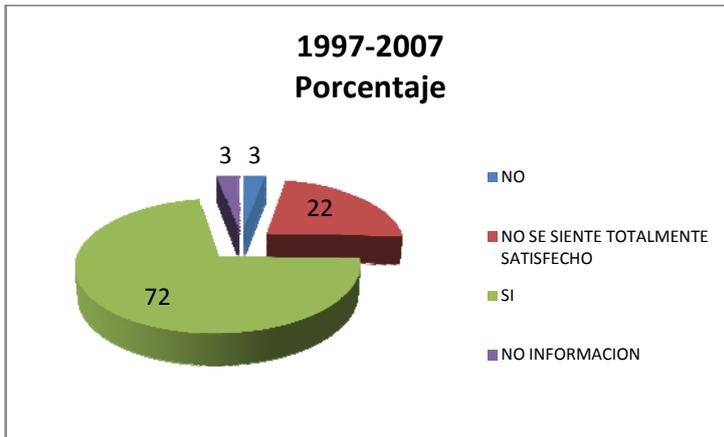
9. ¿Las condiciones de trabajo permiten que Ud. contribuya con todo su potencial intelectual y profesional?



La situación es parecida con el periodo anterior; sin embargo el sector que considera que ahora las condiciones de trabajo no han permitido contribuir con todo su potencial aumento del 13% (1997-2007) a 20% (2007-2010)



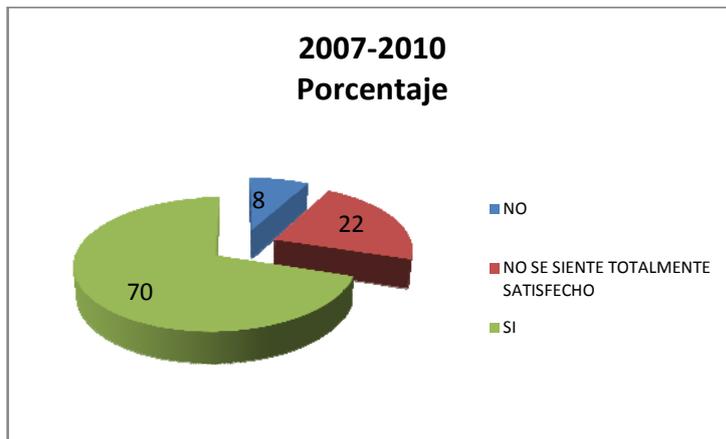
### 10. ¿Estaba orgulloso de pertenecer a la institución?



Es importante destacar que el 72% de los docentes se sentían orgullosos de pertenecer a la Facultad.



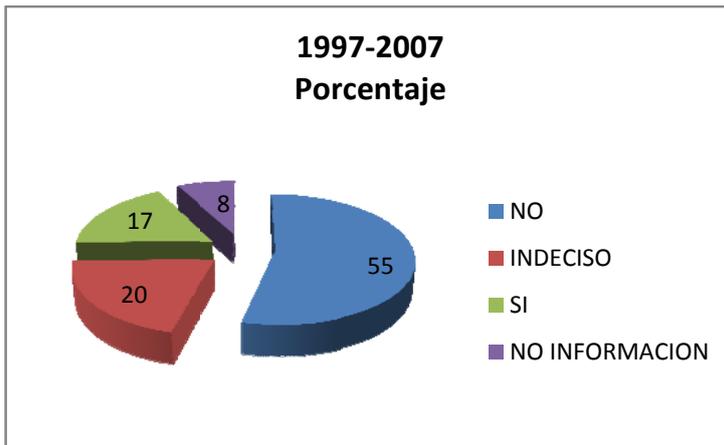
### 10. ¿Está orgulloso de pertenecer a la institución?



El porcentaje de docentes que están orgullosos de pertenecer a la institución es similar al del período anterior, pero es necesario considerar el porcentaje de los docentes que no comparten estas emociones, que se ve incrementado del 3% al 8%.



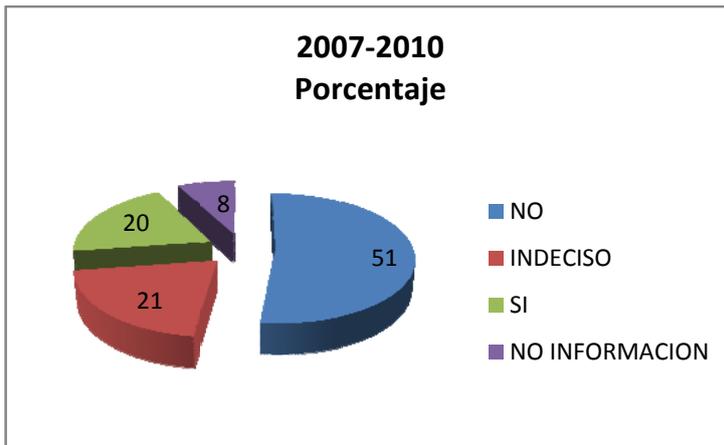
11. ¿Si hubiese podido dejar el cargo por otro con igual remuneración habría cambiado de trabajo?



El 55% de docentes considera que no habría dejado su cargo; pero ese 37% de indecisos si lo hubiese hecho, sin embargo devela que no estaban conformes con su trabajo.



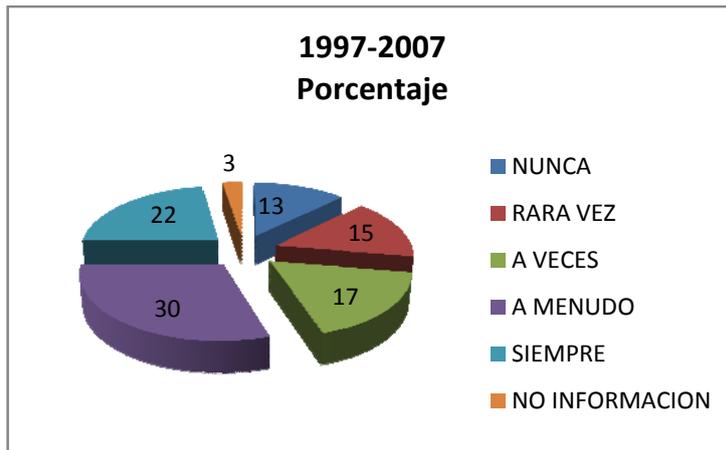
11. ¿Si pudiera dejar el cargo por otro con igual remuneración lo haría?



Los porcentajes tienen similitud en los dos períodos.



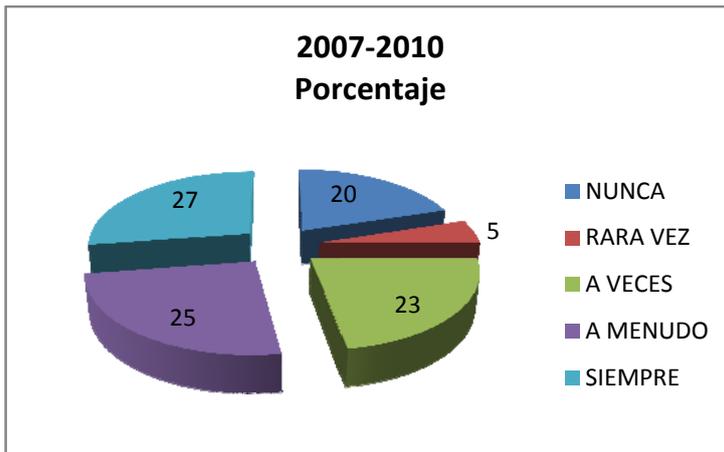
12. ¿Considera que el ambiente laboral en el cual se desempeñó era bueno?



El 52% considera que a menudo y siempre el ambiente de trabajo era bueno, frente al 45% que considera que nunca y a veces, lo que significa que se crearon condiciones no diferentes en las que solo un sector de docentes habría tenido buenas condiciones laborales.



12. ¿Considera que el ambiente laboral en el cual se desempeña es bueno?

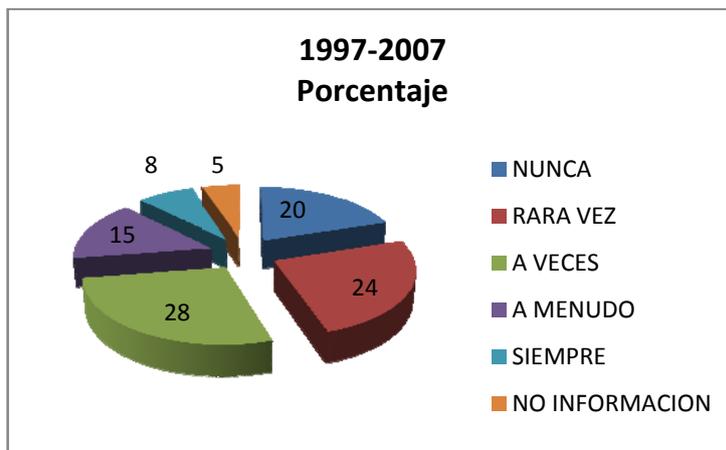


En el período 2007-2010 se mantienen similares valores pese a las diferentes alternativas de respuestas.



## RELACIONES DE TRABAJO

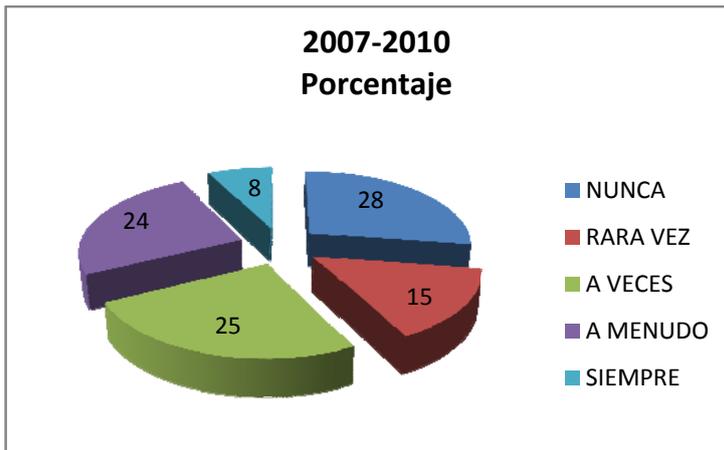
1. ¿En el quehacer académico institucional predominó el trabajo en equipo?



Según los datos obtenidos se observa que en este período el trabajo en equipo no fue una constante. Solo el 8% de los encuestados indica que siempre trabajaron en equipo, un 15% se acerca a esta afirmación al señalar que a menudo se trabajaba en equipo; pero el 72% restante no considera se priorizó esta forma de participación en el análisis de los problemas.



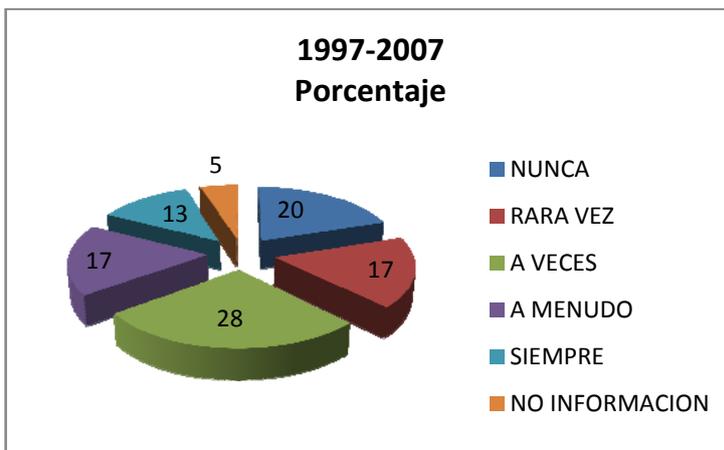
1. ¿En el quehacer académico institucional predomina el trabajo en equipo?



En este período el trabajo en equipo se ha incrementado en parte, pero sigue constituyéndose un problema que debe ser considerado para cumplir los niveles de participación de los docentes en asuntos institucionales trascendentales.



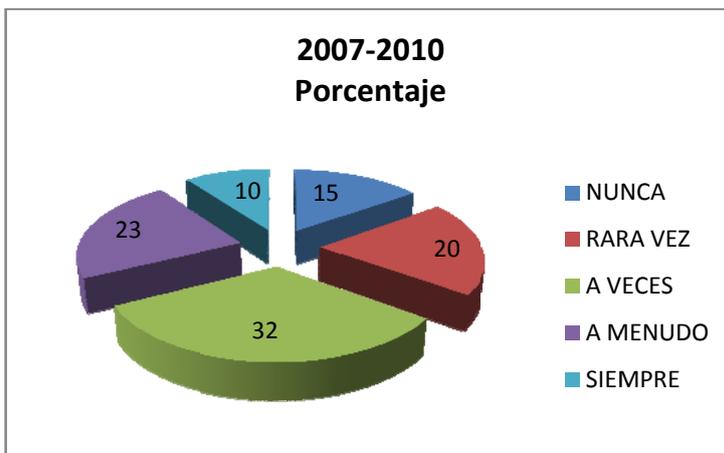
2. ¿Se crearon las condiciones necesarias para que el colectivo de docentes mantenga un nivel de cooperación más directo con los proyectos y planes de desarrollo académico?



Un 30% cree que durante el período siempre o a menudo la condiciones para que el colectivo de docentes tenga una participación mayor tanto en los proyectos de desarrollo. En cambio el 65% indica que nunca o solo en específicas oportunidades se han presentado estas condiciones.



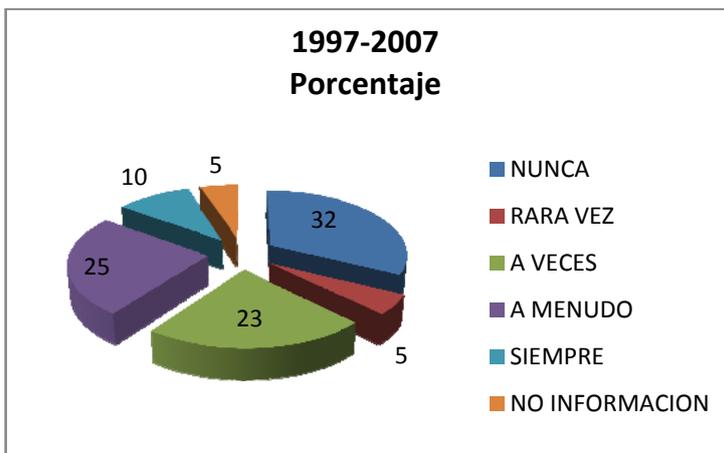
2. ¿Se crean las condiciones necesarias para que el colectivo de docentes mantenga un nivel de cooperación más directo con los proyectos y planes de desarrollo académico?



En el período 2007-2010 se han mantenido en las mismas condiciones que el período anterior los datos que se exhiben en el cuadro anterior no demandan cambios substanciales.



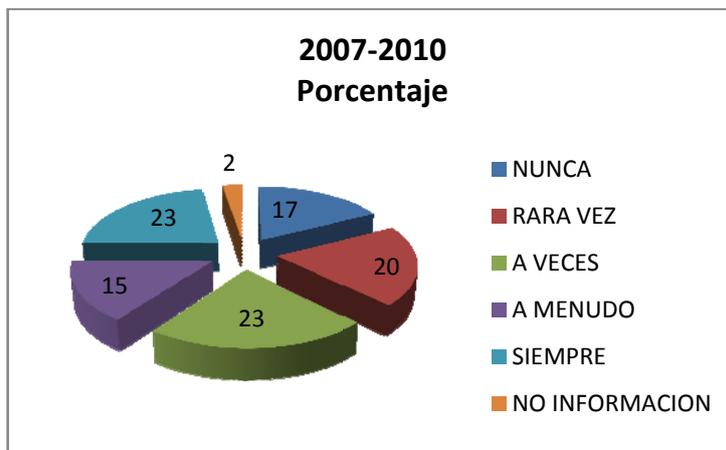
3. ¿Sus niveles de formación académica y experiencia fueron debidamente valorados por las autoridades a la hora de formar comisiones y/o delegar funciones?



El 32% considera que nunca fueron valorados sus niveles de formación y experiencia, un 5% que rara vez y un 23% que a veces, es decir un 60% dice que sus meritos y experiencia no han sido valorados adecuadamente, frente al 35% que considera que a menudo y siempre.



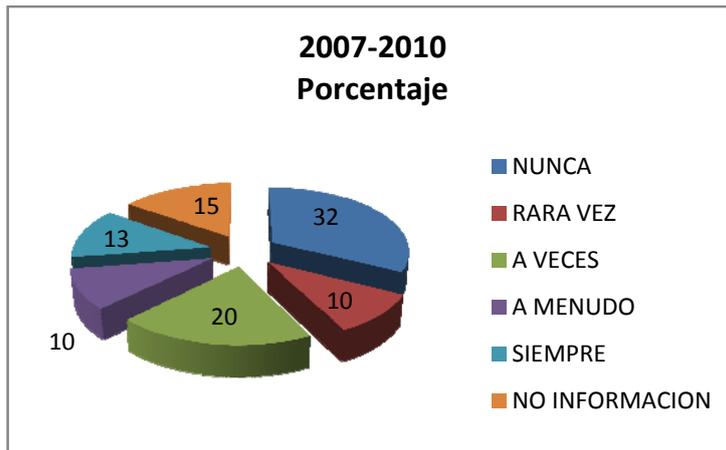
3. ¿Sus niveles de formación académica y experiencia son debidamente valorados por las autoridades a la hora de formar comisiones y/o delegar funciones?



En el período 2007-2010 la percepción de los docentes en cuanto a si han sido valorados sus niveles de formación y experiencia, se ha elevado del 10 al 23%, porcentaje que se mantiene bajo en comparación con los docentes que piensan lo contrario, el 60% dice que de indiferente forma expresa lo contrario.



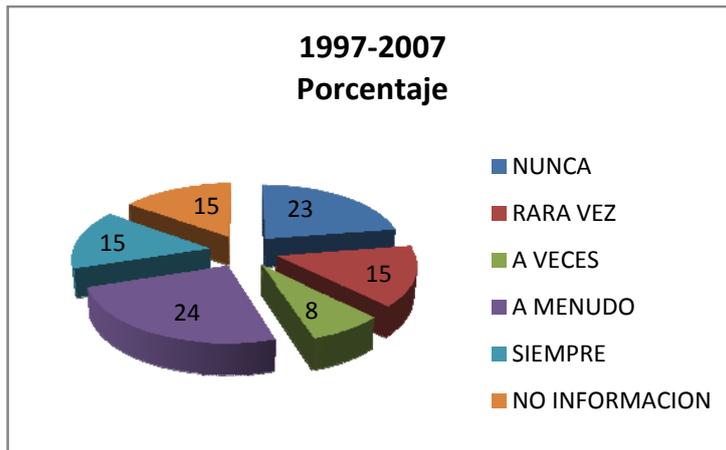
#### 4. ¿La estabilidad de los docentes se puso en riesgo por intereses particulares?



El 53% considera que su estabilidad estuvo en riesgo por intereses particulares; el 32% cree que nunca se presentó esta posibilidad.



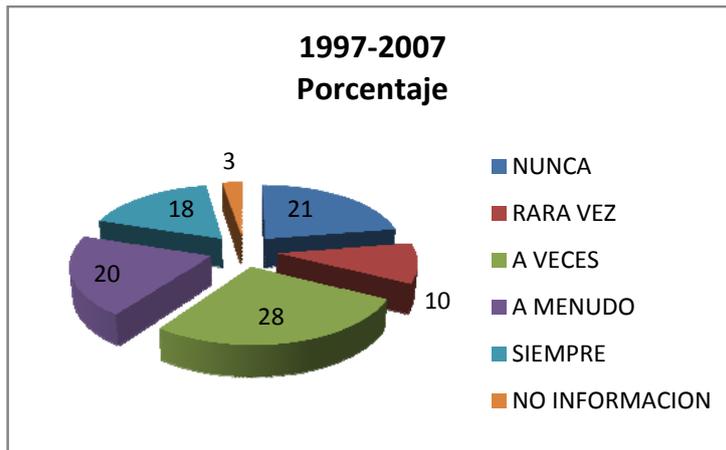
#### 4. ¿La estabilidad de los docentes se pone en riesgo por intereses particulares?



En el período 2007-2010 el 23% indica que nunca su estabilidad ha estado en riesgo, pero el 62% considera que su estabilidad está en riesgo y de alguna manera: el 24% dice que a menudo, el 15% cree que rara vez, el 8% dice que a veces, pero el 24% considera que a menudo su estabilidad es frágil.



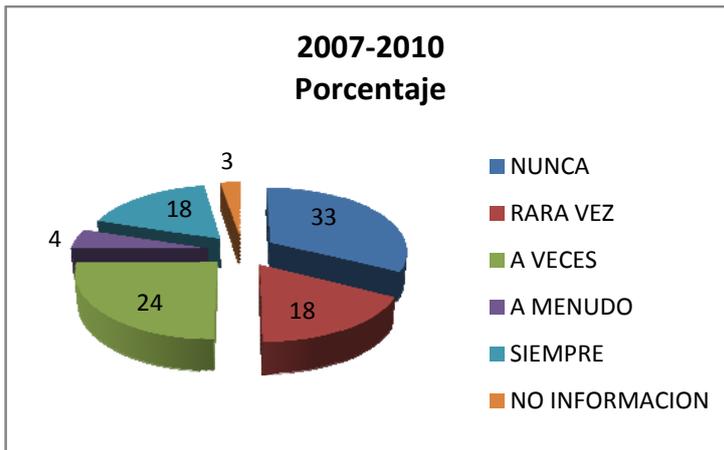
5. ¿Piensa que en algún momento sintió un trato discriminatorio por parte de las instancias de poder?



Los resultados demuestran que la mayoría de los docentes sintieron algún trato discriminatorio es este período, solo el 21% dice que nunca se ha presentado este problema.



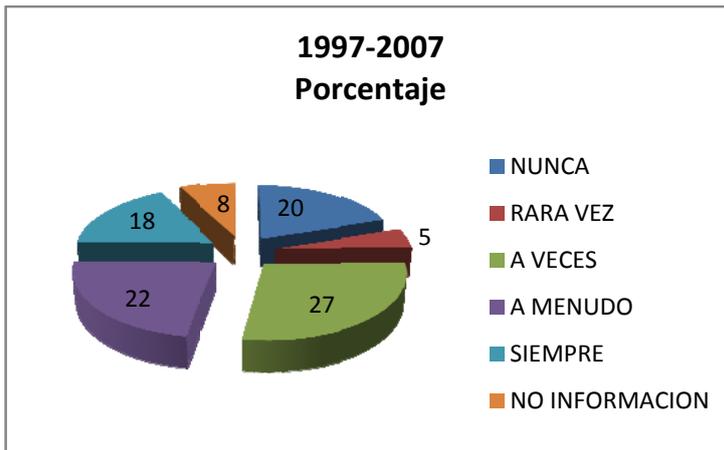
5. ¿Piensa que siente un trato discriminatorio por parte de las instancias de poder?



El porcentaje de docentes que consideran que nunca siente un trato discriminatorio por las instancias de poder se ha elevado en 12%, así como el de los que opinan que rara vez (de 10% a 18%).



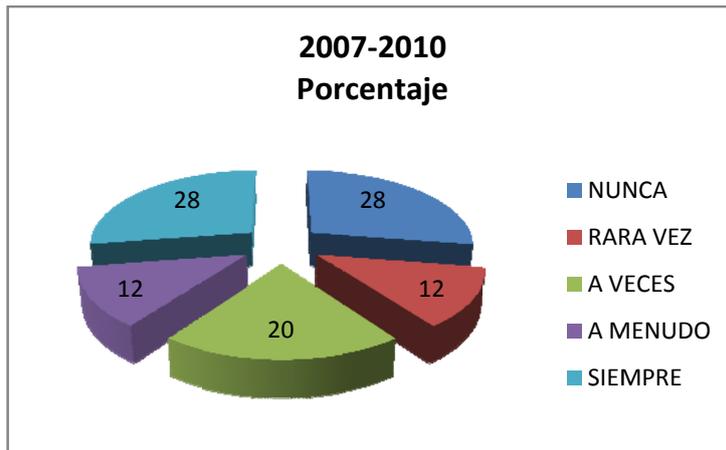
6. ¿Ud. fue considerado para desarrollar funciones o integrar comisiones afines a su formación y su experiencia?



El 40% de los docentes afirman que son considerados para desarrollar funciones afines a su formación y experiencia (siempre 18%, a menudo 22%), pero el 52% nunca, rara vez o a veces ha sido tomado en cuenta.



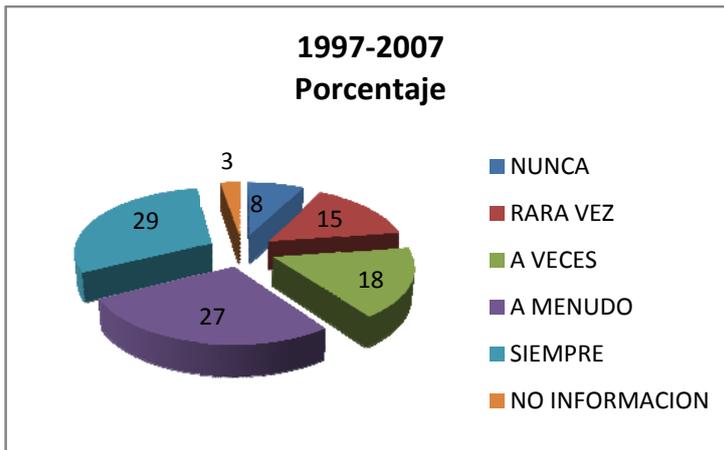
6. ¿Ud. es considerado para desarrollar funciones o integrar comisiones afines a su formación y su experiencia?



El 40% considera que siempre (28%) y a menudo (12%) ha sido considerado, es decir se observa un incremento de 10%; pero el 60% expresa algún grado de insatisfacción con lo que se pregunta (el 20% registrado en el período 1997-2007 se eleva a 28% en el parámetro de valoración “nunca”)



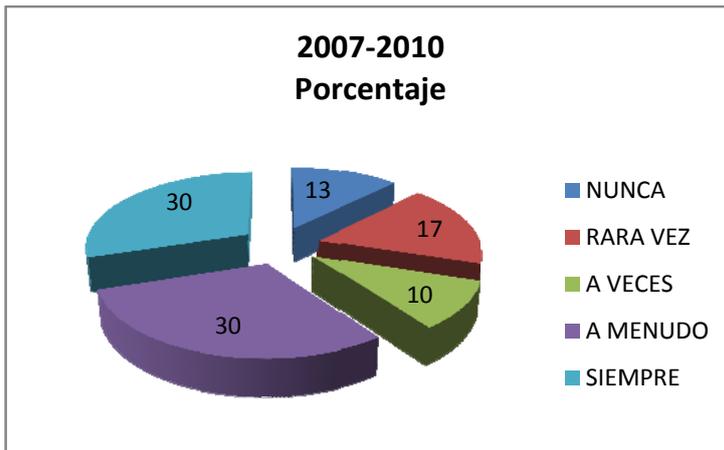
### 7. ¿Recibió un trato justo, equitativo, sincero y amable de sus autoridades?



El 56% de los docentes considera que recibió un trato justo, equitativo, sincero y amable de las autoridades; sin embargo existe un 41% que nunca (8%), rara vez (15%) o solo a veces (18%) recibió un buen trato de las autoridades de turno.



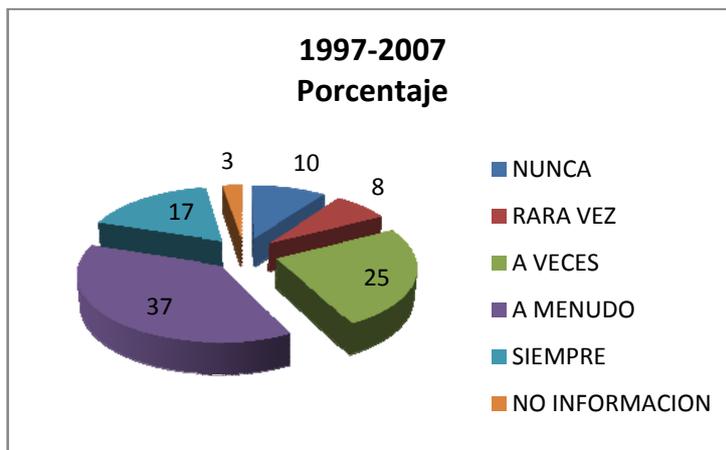
## 7. ¿Recibe un trato justo, equitativo, sincero y amable de sus autoridades?



En este período un 60% de los profesores consideran que reciben un trato justo y amable de las autoridades. El otro 40% no lo estima así. Tanto en este como en el anterior período las cifras demuestran que no existe un trato igualitario de las autoridades hacia los docentes.



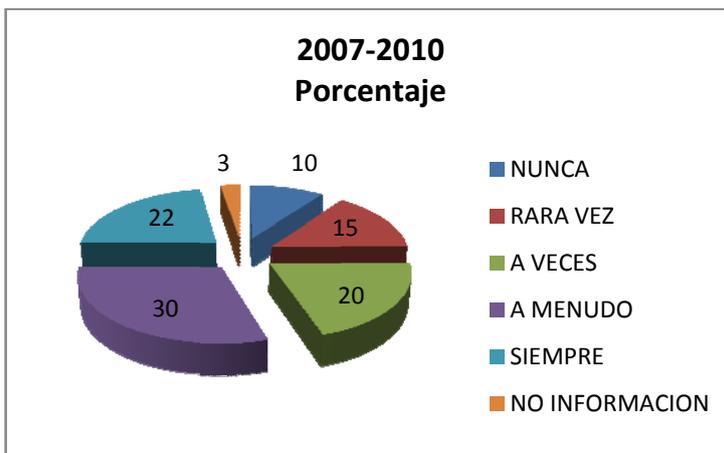
8. ¿Piensa que las divergencias de diferente orden e intereses particulares coartaron las posibilidades de trabajar en equipo?



El 54% de docentes considera que por intereses particulares se coartaron las posibilidades de trabajar en equipo (a menudo 37% y siempre 17%).



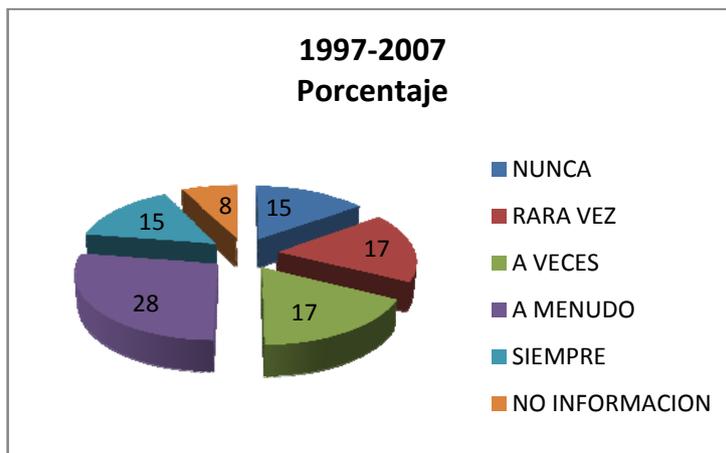
8. ¿Piensa que las divergencias de diferente orden e intereses particulares coartan las posibilidades de trabajar en equipo?



En este período la tendencia no ha variado mucho ya que un 52% considera que a menudo (30%) y siempre (22%) las divergencias coartaron la posibilidad de trabajar en equipo.



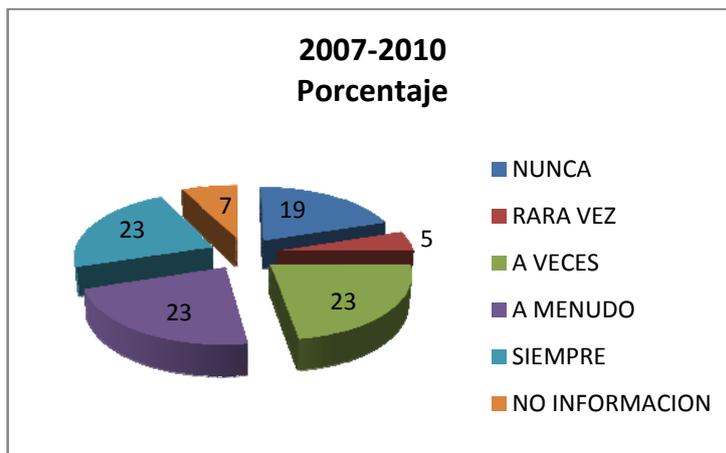
9. ¿Considera que las autoridades tuvieron interés por resolver los conflictos y/o discrepancias por la vía del dialogo y el consenso?



El 43% (a menudo 28%, siempre 15%) considera que las autoridades tuvieron el interés de resolver conflictos por la vía del dialogo, frente al 49% que considera que nunca, rara vez y a veces tuvieron esta actitud.



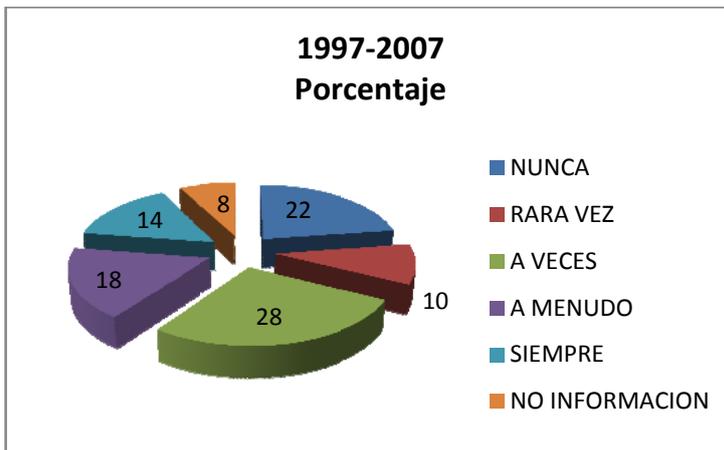
9. ¿Considera que las autoridades tienen interés por resolver los conflictos y/o discrepancias por la vía del dialogo y el consenso?



El 46% (a menudo y siempre 23%) de docentes considera que las autoridades tienen interés por resolver conflictos por la vía del dialogo no obstante existe un 47% de insatisfacción. Las cifras demuestran que se mantiene los conflictos de interés de pocas personas.



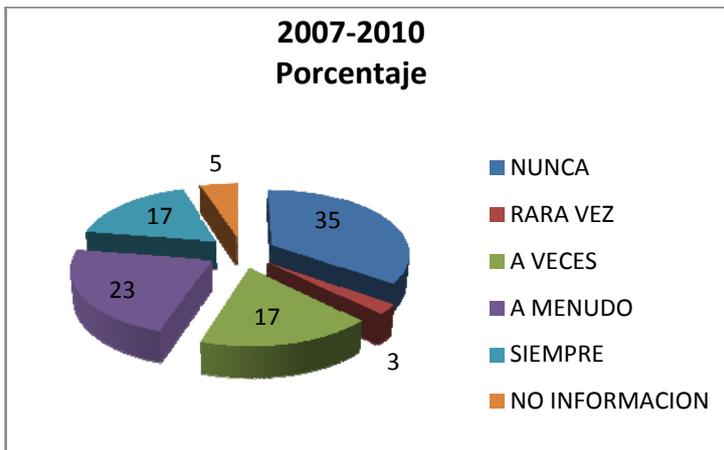
### 10. ¿Pertenece a un buen equipo de trabajo?



El 28% considera que a veces pertenecía a un buen equipo de trabajo, frente al 32% que opina que nunca y rara vez; y al 32% que opina que a menudo y siempre tuvo esta oportunidad. Se confirma la existencia de grupos cercanos a las autoridades y de otros que no son excluidos de los procesos institucionales.



### 10. ¿Pertenece a un buen equipo de trabajo?

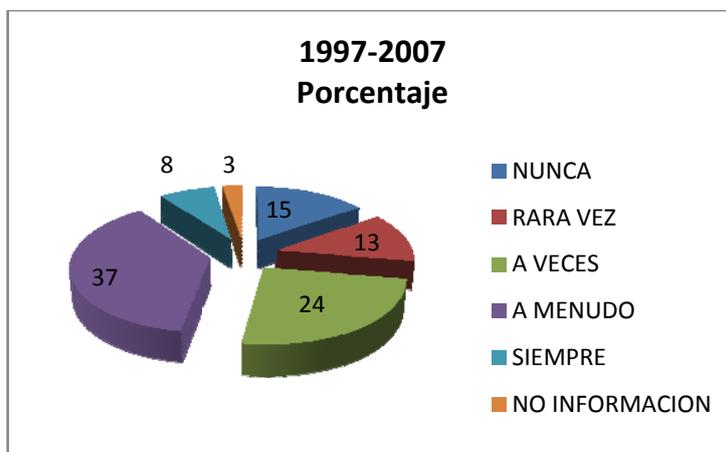


En este período 38% que opina que nunca o rara vez ha pertenecido a un equipo de trabajo, este porcentaje se incrementó en 13 puntos comparado con el porcentaje registrado en el período anterior. Sin embargo el porcentaje de los profesores sostiene que pertenece a un buen equipo de trabajo se elevó del 32% (1997-2007) al 40% en el último período.



## ENTORNO LABORAL

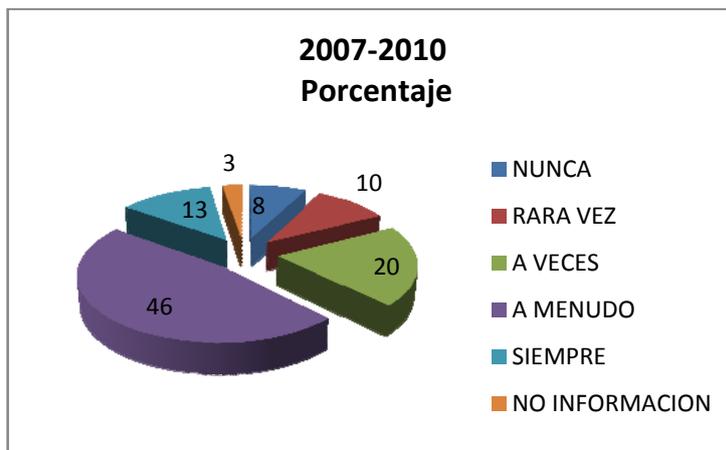
1. ¿La infraestructura física zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales, satisfacía plenamente las necesidades de los docentes?



El 52% de los docentes considera que la infraestructura física, SSHH, sala de reuniones es insuficiente (15% opina que nunca, el 13% señala que rara vez y el 24% que a veces). En cambio el 45% cree que esta infraestructura siempre o a menudo satisfizo las necesidades físicas.



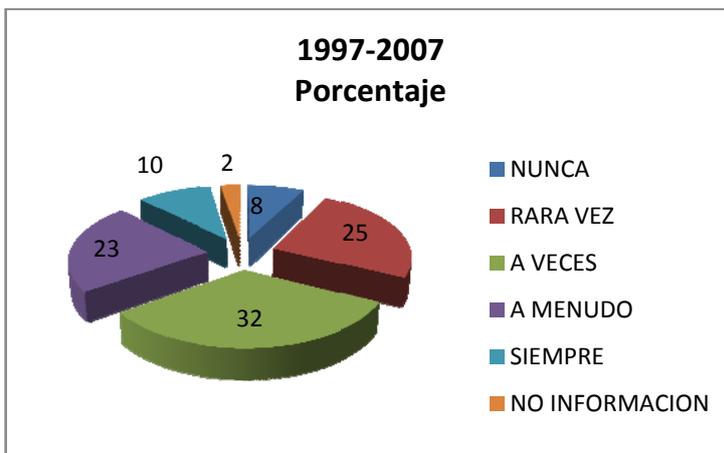
1. ¿La infraestructura física zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales, satisfacen plenamente las necesidades de los docentes?



En este último período de gestión institucional el porcentaje de docentes estiman que la infraestructura física reúne buenas condiciones se ha elevado, el 59%, y un 38% no comparte totalmente ésta apreciación.



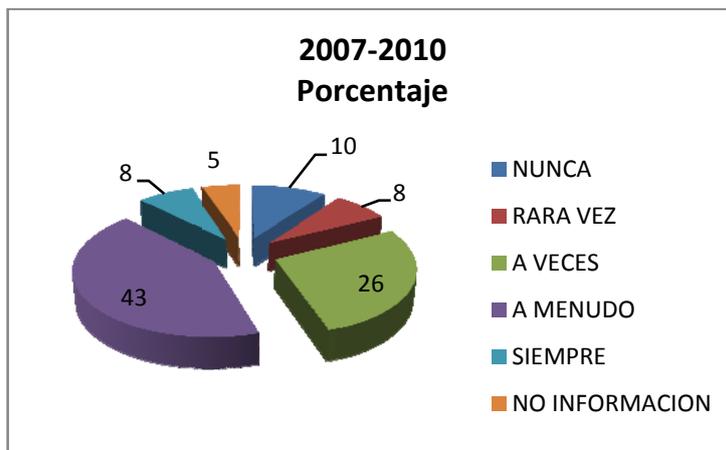
2. ¿La dotación de los recursos físicos y materiales para el cumplimiento de sus labores docentes fue suficiente y oportuna?



El 33% de los docentes se manifiesta en término positivos: 10% indica que siempre el 23% que a menudo. El 55% no está totalmente de acuerdo: 32% afirma que solo a veces, el 25% que rara vez y el 8% sostiene que nunca la dotación de los recursos fue suficiente y oportuna.



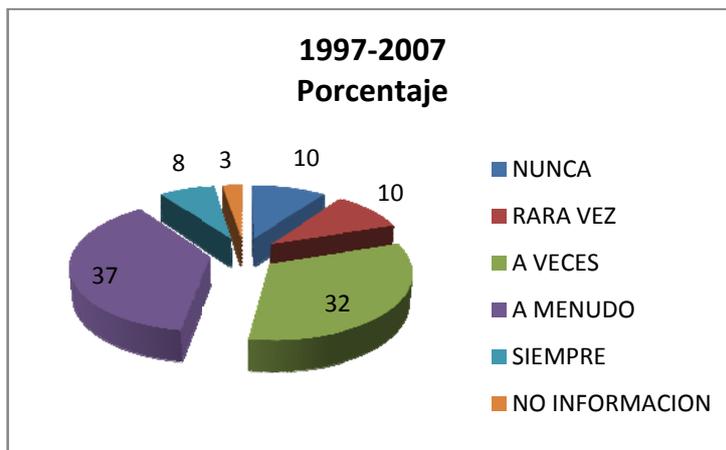
2. ¿La dotación de los recursos físicos y materiales para el cumplimiento de sus labores docentes es suficiente y oportuna?



Frente a esta interrogante durante el período 2007-2010 la opinión positiva se eleva al 51% (20 puntos mas que en le período anterior) en todo el 44% considera que la situación se mantiene: 26% indica que a veces, 8% cree que rara vez y el 10% sostiene que nunca ha contado con los recursos físicos suficientes y oportunos en relación a las necesidades docentes.



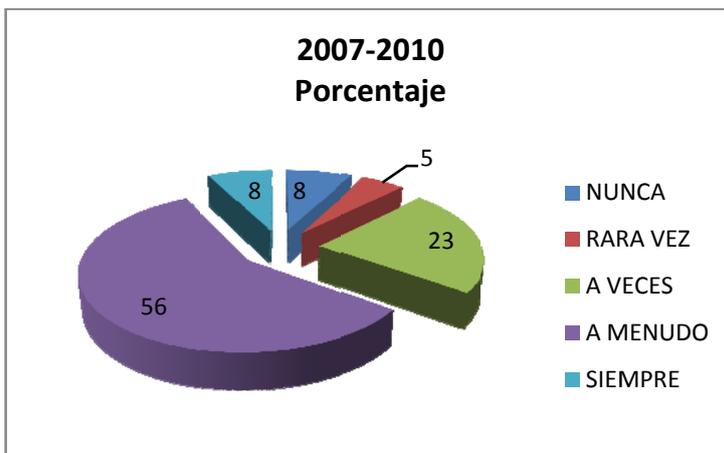
3. ¿La infraestructura física -aulas, laboratorios, insumos, equipos audiovisuales, etc.- ofrecía las condiciones necesarias para cumplir con eficiencia las labores docentes?



El 45% de los consultados cree que siempre se dispuso de las infraestructura física con las condiciones necesarias: el 8% afirma que siempre y el 37% cree que a menudo se contó con estas condiciones. En oposición a esta afirmación el 52% cree que esas condiciones se mantuvieron en determinadas oportunidades.



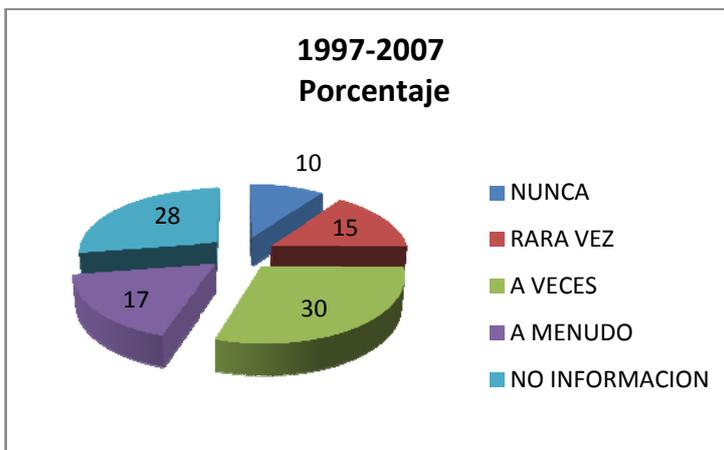
3. ¿La infraestructura física -aulas, laboratorios, insumos, equipos audiovisuales, etc.- ofrecen las condiciones necesarias para cumplir con eficiencia las labores docentes?



Las respuestas positivas se incrementas sustancialmente para este período: el 64% de los docentes coinciden esta afirmación: 8% dice que siempre y el 56% indica que a menudo han contado con infraestructura física adecuada; aunque el porcentaje que no coparte esta afirmación sigue alto 36%.



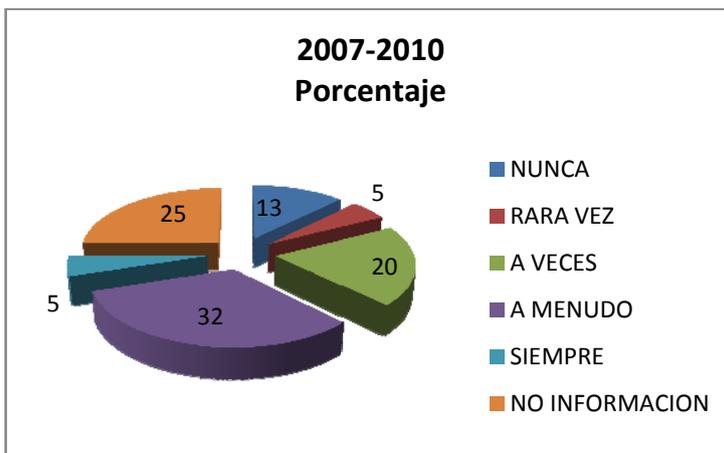
4. ¿Las granjas cuentan con las herramientas, maquinaria e implementos agrícolas suficientes para impartir la enseñanza de tecnologías de punta relacionadas con su asignatura?



El 30% considera que a veces las granjas han sido equipadas con las herramientas e implementos requeridos, pero un 28% desconoce sobre el particular.



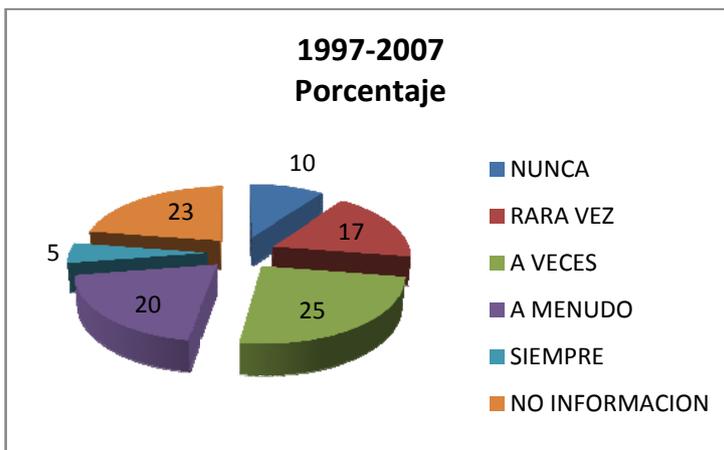
4. ¿Las granjas contaban con las herramientas, maquinaria e implementos agrícolas suficientes para impartir la enseñanza de tecnologías de punta relacionadas con su asignatura?



El 32% opina que las granjas cuentan a menudo con las herramientas e implementos, es decir la situación ha mejorado en un 15% en esta valoración y con la presencia de un 5% que opina que siempre.



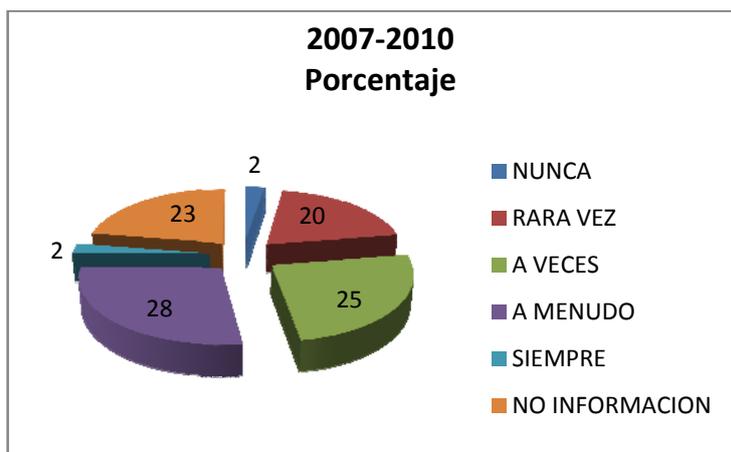
5. ¿El servicio de transporte de la Institución satisfacía las necesidades de movilización para la realización de las clases prácticas?



El 25% de los docentes opina que los servicios de transporte para las prácticas siempre o a menudo satisfizo las necesidades de movilización, pero el 52% opina que el servicio no garantiza continuidad, sin embargo en este sector el 10% de docentes que estima que nunca fueron satisfechas las necesidades de transporte para las clases prácticas. El 23% no dispone de información para responder esta pregunta.



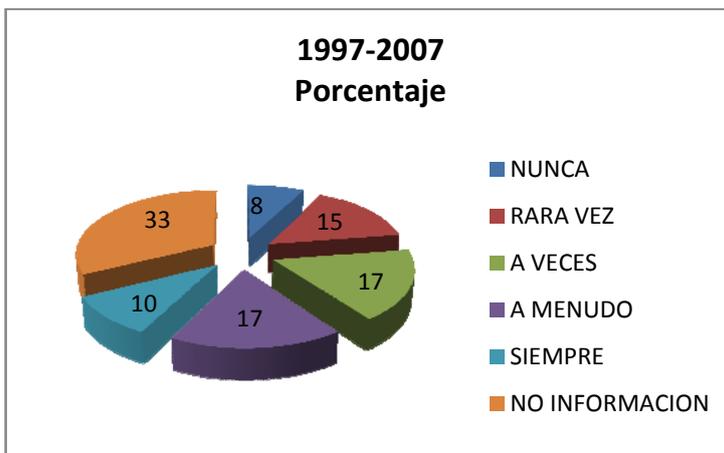
5. ¿El servicio de transporte de la Institución satisface las necesidades de movilización para la realización de las clases prácticas?



Según las respuestas de los docentes en el período 2007-2010 la situación en cuanto al transporte continúa como antes, los porcentajes en las diferentes opciones de respuesta, expresan estos cambios insignificantes, a excepción del sector que sostiene que nunca hay condiciones de movilización, en este caso se reduce de 10 al 2%, igual que para el período anterior el 23% no dispone de información para responder esta pregunta.



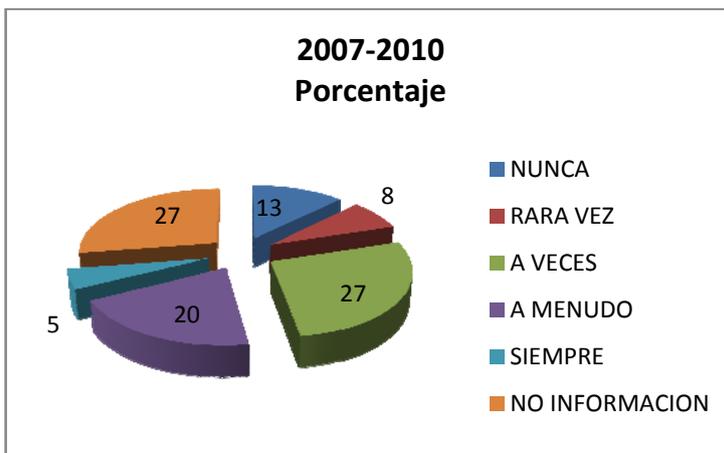
6. ¿Existía un reparto equitativo de los recursos económicos que se asignaba a la Facultad para el desarrollo de sus escuelas?



Solo el 27% cree que existió un reparto equitativo de los recursos económicos en las escuelas, el 49% expresa afirmar que este procedimiento no constituyó una constante. Un alto porcentaje (33%) de docentes no tiene información sobre el particular.



6. ¿Existe un reparto equitativo de los recursos económicos que se asignaba a la Facultad para el desarrollo de sus escuelas?

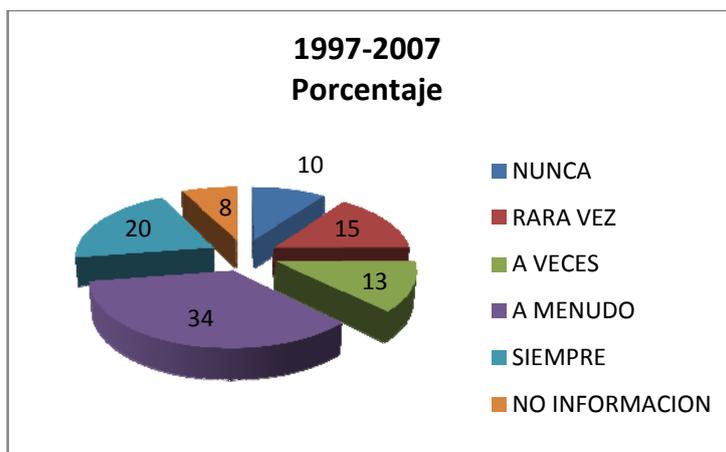


El desconocimiento sobre el tema de asignación de recursos económicos a las escuelas sigue siendo elevado en este período (27%); el 25% que considera que existió un reparto equitativo de los recursos; el 48% restante considera que la equidad en el reparto de recursos económicos para las dos escuelas se mantiene en los mismos términos del período anterior.



## COMUNICACIÓN

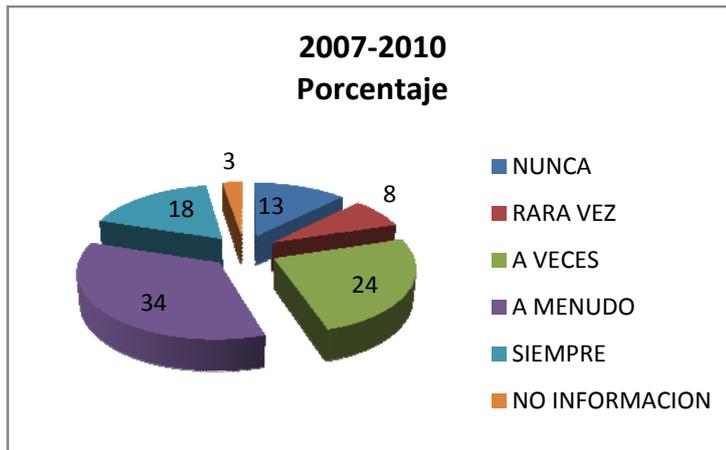
1. ¿Recibió información oficial sobre normas y reglamentos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias?



El 54% cree que siempre o a menudo fue informado oficialmente sobre normas y reglamentos institucionales. El 38% piensa que nunca (10%) o solo en ciertas oportunidades recibió información oficial. Existe un 8% que no tiene información al respecto. Esta información determina que no hubo una adecuada comunicación interior.



### 1. ¿Recibe información oficial sobre normas y reglamentos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias?



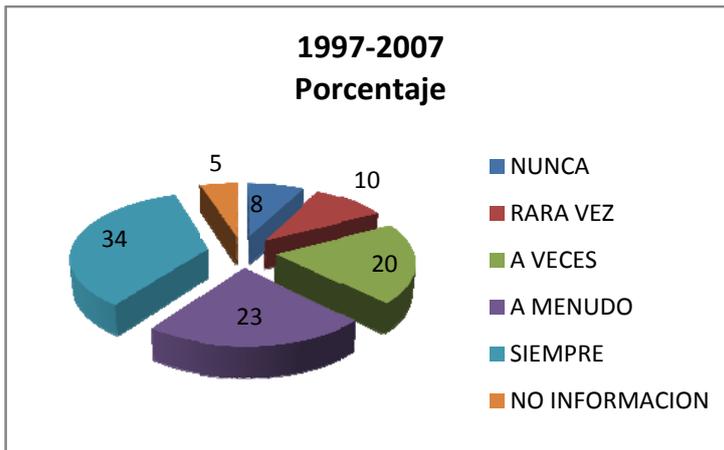
Se mantiene el porcentaje (52%) de los docentes que afirman que siempre y a menudo han recibido información sobre normas y reglamentos institucionales de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

El 45% considera que nunca (13%), rara vez (8) o a veces (24%) recibe información sobre normas y reglamentos.

Es decir prevalece el problema de la comunicación que se registró en el período anterior.



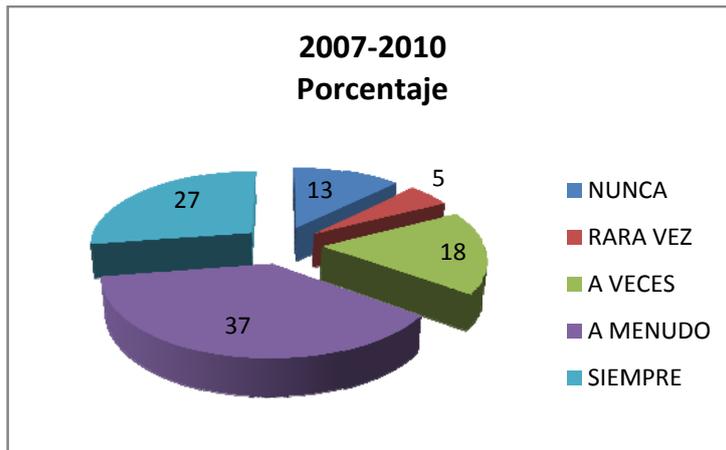
2. ¿Recibía comunicaciones oficiales personales sobre las responsabilidades asignadas a Ud. en cada período lectivo?



El 34% de los docentes afirma que siempre recibieron una comunicación oficial sobre sus asignaciones institucionales; el 23% coincide en parte con esta afirmación al decir que a menudo recibió este tipo de información; pero el porcentaje de docentes que no comparte este criterio en su totalidad es alto 43% (8% nunca, 10% rara vez, 20% a veces, 5% no tiene información). En suma la comunicación oficial no consideraba a todos los docentes en las mismas condiciones.



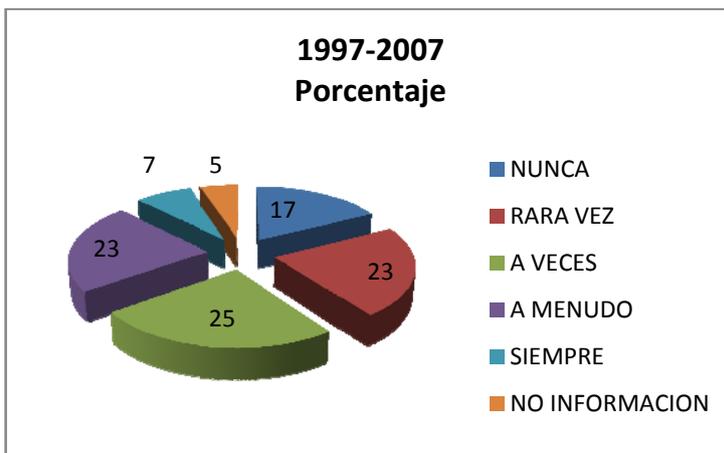
## 2. ¿Recibe comunicaciones oficiales personales sobre las responsabilidades asignadas a Ud. en cada período lectivo?



El 27% de los docentes afirma que siempre recibieron una comunicación oficial sobre sus asignaciones institucionales; el 37% coincide en parte con esta afirmación al decir que a menudo recibió este tipo de información; pero el porcentaje de docentes que no comparte este criterio en su totalidad es alto 36% (13% nunca, 5% rara vez, 18% a veces). Lo que determina que la comunicación oficial durante este período ha mejorado en parte.



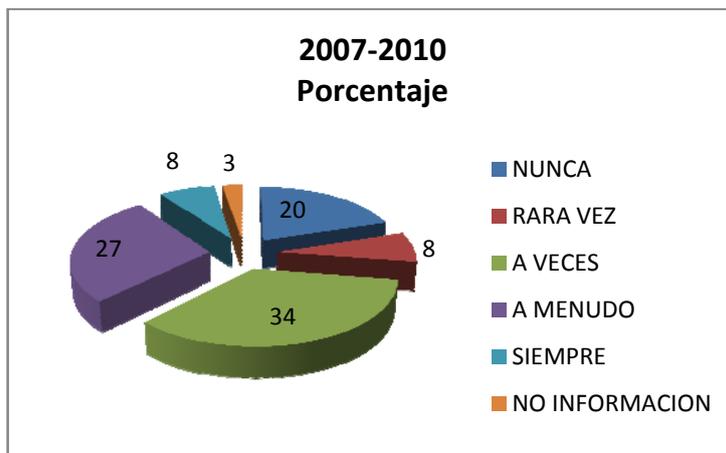
3. ¿Existe un proceso de retroalimentación de la comunicación entre autoridades, docentes, centros docentes y otras unidades académicas?



El 34% de docentes considera que a veces existió un proceso de retroalimentación de la comunicación; el 35% considera que a menudo (27%) y siempre (8%), frente al 28% que nunca (20%) y rara vez (8%); es decir este proceso de retroalimentación de comunicación no satisfizo los requerimientos.



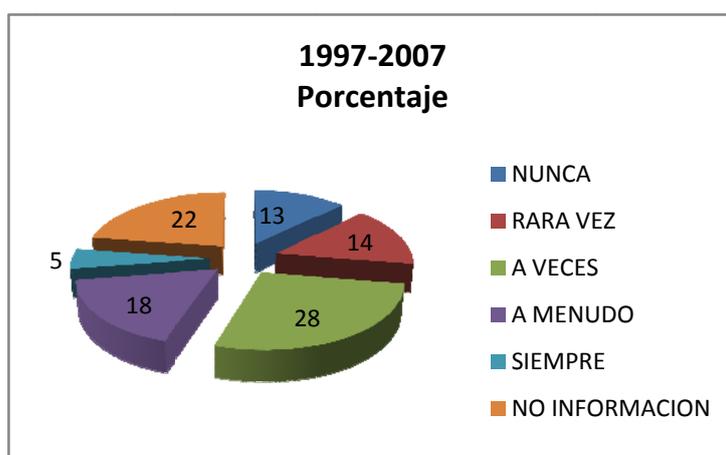
3. ¿Existe un proceso de retroalimentación de la comunicación entre autoridades, docentes, centros docentes y otras unidades académicas?



Los resultados demuestran que el proceso de retroalimentación de la comunicación durante este período ha tenido una deficiencia mayor que en el período anterior, ya que el 25% opina que a veces, el 30% que a menudo (23%) y siempre (7%); y el 40% que rara vez (23%) y nunca (17%).



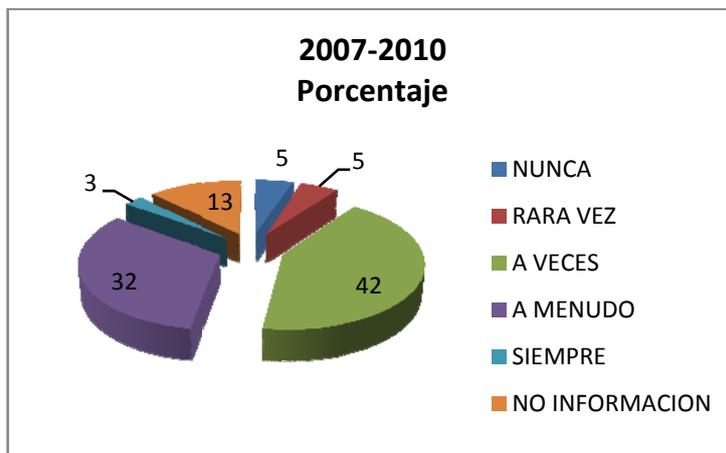
4. ¿La Facultad de Ciencias Agropecuarias cubrió correctamente los espacios de comunicación con la sociedad?



El 18 % de docentes considera que a menudo la facultad cubrió los espacios de comunicación con la sociedad, pero solo un 5% considera que siempre, mientras un 55% considera que nunca (13%) o rara vez (14%) o a veces (28%) se cumplió con esta actividad, mientras un 22% que no disponía de la información para emitir criterio.



#### 4. ¿La Facultad de Ciencias Agropecuarias cubre correctamente los espacios de comunicación con la sociedad?



Durante el período 2007-2010 la facultad de Ciencias Agropecuarias cubrió más espacios de comunicación con la sociedad, ya que se incrementa considerablemente el porcentaje de docentes que opina que a veces (42%) y a menudo (32%) se dió este proceso, disminuyendo considerablemente el porcentaje de los docente que consideran que nunca (5%), rara vez (5%) y de los que no disponía de la información (13%); a pesar que la opinión de los docente que consideraba que siempre, la misma que disminuyo en 2 puntos.



## **RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A EX AUTORIDADES Y AUTORIDADES EN FUNCIONES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

Se realizó una entrevista a las autoridades del período en análisis, sobre aspectos de sus respectivas gestiones:

Las autoridades entrevistadas fueron.

<b>PERÍODO</b>	<b>DECANO</b>
1996-1998	ING. GERMAN ARCOS
1998-2000	DR. JULIO ZUÑIGA
2000-2002	ING. GERMAN ARCOS
2002-2004	DR. GUILLERMO SERPA
2007 - 2007	DR. GALO GUZMÁN

Es importante mencionar que las autoridades durante este período 1997-2007, consideran que a menudo se dio una planificación estratégica de mediano y largo plazo, en la que tenían participación activa los docentes y grupos de



trabajo, promoviendo un debate académico que incluso en un período permitió el cambio en el pensum.

La situación de las juntas académicas o centros docentes tiene una apreciación poco valedera, puesto que las autoridades consideran que han sido manejadas de una manera no tan adecuada ya que la participación estudiantil es poco activa.

En cuanto al clima laboral considera que era bueno, que se daba un trato de respeto, equidad, en el que se consideraba la experiencia y formación profesional de los docentes para designar funciones y responsabilidades.

Consideran que durante este período se daba una apertura para la resolución de conflictos por la vía del dialogo, un factor que se denota en dos períodos es el que se considera que a nivel docente se da una situación de celos, problemas ideológicos que en ocasiones llevan a que se presente una situación de discriminación por asuntos



políticos, que han permitido trabajar en equipo pese a que han formado comisiones y juntas académicas.

En cuanto a la comunicación las autoridades consideran que se dio un espacio permanente de comunicación con los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes a través de sus organismos; de todos los asuntos sobre planificación, reglamentos, y demás asuntos que los han involucrado.

Sostiene además que durante este período la infraestructura se mejoró en un porcentaje elevado, reconociendo la falta en la implementación de laboratorios.

En cuanto a lo que respecta al manejo de granjas y clínicas:

**Planificación:** La opinión de las autoridades y administradores en cuanto a este aspecto es que se ha dado una planificación para estas entidades con la participación de directores y comisiones docentes respondiendo a la demanda académica en su mayoría y a las necesidades del ambiente en el que se encuentran.



**Comunicación:** Las autoridades recibían informes semestrales sobre las labores ejecutadas, pero hay que destacar que los estudiantes al ser participes de las actividades tanto en granjas y clínicas comparten la información de estas unidades.

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS EN FUNCIONES**

En el período 2007-2010 la opinión de las autoridades en cuanto a la planificación se detalla que no existe una planificación determinada, sus acciones son enfocadas en base a las necesidades presentadas.

Durante este período la autoridad expresa que la asignación y designación de funciones se a basado en forma total considerando la formación y experiencias profesional de los docentes.

La comunicación se ha dado de una manera directa, formal escrita y en reuniones. Las normas y reglamentos de la facultad han sido difundidos mediante boletines.



En cuanto a lo académico se actualizó la malla curricular, en base a reuniones y acuerdos (CONEA), las juntas académicas han cumplido funciones relevantes a su función como el de filtrar procesos para el concejo directivo; y las funciones asignadas han sido dadas en base a la consideración de la formación y experiencia.

Las granjas y clínicas han establecido su labor en base a planificaciones que cada director o responsable, presentando informes semestrales a las autoridades, casas abiertas y con una información directa a los estudiantes quienes son partícipes de las acciones emprendidas en estos espacios.

Se observa que muchas de las apreciaciones que tienen las autoridades respecto de la planificación; el trabajo en equipo; de la dotación de recursos físicos; del trato equitativo; justo o acorde a la experiencia y formación profesional; a la generación de políticas y espacios para la reflexión, crítica del proceso académico; de la gestión de granjas, etc., es diferente y opuesta a lo que indican los docentes por lo menos a lo que expresan sectores comprendidos por un



respetable número de docentes que en múltiples casos constituye la mayoría.

En consecuencia se puede deducir que han existido y perduran desacuerdos que pueden ser anulados por conflictos de intereses, por falta de comunicación interna, por diferencias políticas u otras razones nocivas determinante en el estilo de gestión predominante.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **GRADO DE SATISFACCIÓN DE EGRESADOS**

El estudio realizado en el sector de egresados revela los siguientes aspectos.

1. El 50% no está plenamente satisfecho por la formación profesional recibida.



2. La gran mayoría (85%) de los egresados consideran que existieron deficiencias en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
3. El 80% considera que las autoridades propusieron en muy pocas ocasiones políticas y acciones para corregir las deficiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. Solo un 5% se sintió totalmente seguro de encontrarse preparado para el ejercicio profesional al momento que egreso; mientras el 95% expresa dudas sobre la solidez de su formación.
5. El total de los egresados consideraron que ocasionalmente se crearon espacios de reflexión crítica y autocrítica para expresar sus opiniones sobre el proceso educativo y administrativo.
6. La participación en pasantías no fue una práctica común, según la opinión de los estudiantes: un sector opina que fueron ocasionalmente y un mínimo grupo cree que se realizaron en forma permanente.
7. La opinión de los egresados sobre las condiciones físicas y ambientales de las aulas es dividida; 50% cree que las aulas tenían condiciones adecuadas para el trabajo



docente, mientras el otro 50% sostiene que no siempre se dispuso de esas condiciones.

8. Solo un 30% indica sentirse satisfecho con la implementación de los laboratorios.
9. La gran mayoría de estudiantes responden que no estaban plenamente satisfecho con las condiciones de los servicio higiénicos.
10. De los entrevistados, nadie considera que se dio un reparto equitativo de recursos económicos y físicos para el desarrollo de las dos escuelas.
11. Las labores realizadas en las granjas no fueron consideradas importantes en la formación profesional de los egresados.
12. La mayor parte (70%) de los egresados indica que las labores realizadas en las granjas tenían poca relación con la formación teórica.



## **GRADO DE SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES**

La investigación realizada a los estudiantes pone de manifiesto los siguientes resultados.

1. Frente a la satisfacción que sienten por la formación profesional recibida, el 37% responde positivamente, el resto no afirma categóricamente esta posición.
2. La mayor parte de los estudiantes indica que las deficiencias académicas en el proceso de enseñanza – aprendizaje fueron factor predominante.
3. Las autoridades pocas veces propusieron políticas y acciones para corregir estas deficiencias académicas, así responde el 75% de los encuestados.
4. La mayor parte de los estudiantes indican que no se crearon espacios regulares para la crítica y autocrítica de los procesos académicos y administrativos.
5. La mayoría de los encuestados indica no haber participado en pasantías o solo haberlo hecho en algunas ocasiones; solo el 4% afirmó que siempre tuvo esta oportunidad.



6. Las condiciones físicas y ambientales de las aulas no han sido consideradas positivamente por la mayor parte los estudiantes, este es el criterio del 89% de los encuestados.
7. Solo el 4% considera que los laboratorios estaban implementados adecuadamente, el resto del los encuestados no comparte esta apreciación.
8. Los estudiantes en su mayoría (63%) consideran que los servicios higiénicos no han tenido las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas.
9. Un 34% considera que se dio un reparto equitativo de los recursos para el desarrollo y equipamiento de las dos escuelas.
10. La mayor parte de los estudiantes (55%) considera que las labores realizadas en las granjas sirvieron en su formación profesional.
11. Los estudiantes en su mayoría (70%) indican que no siempre se dio una debida planificación de las clases prácticas con las teóricas.



## **ANÁLISIS DE LOS DIVERSOS PARÁMETROS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

### **Gestión organizacional**

1. Un 30% de docentes considera que las actividades dentro de la Facultad de Ciencias Agropecuarias se basaron en una planificación estratégica, el 70% no considera tal afirmación.
2. Solo el 14% indica que se estimuló el debate académico para analizar problemas institucionales y sus soluciones, lo que indica que es una minoría frente al 86% que pone en duda esta afirmación.
3. El 40% de los docentes considera que el clima laboral era bueno, pero cabe indicar que el 60% no lo estima de la misma manera.
4. La mayor parte de los docentes (60%) indica que no se priorizaron procesos de transformación y cambio mediante la reflexión y el compromiso colectivo.
5. Un 13% estima que la dirección se preocupó por establecer políticas de reconocimiento, lo que determina



que es una actividad poco frecuente durante las gestiones analizadas.

6. Solo el 25% de los docentes cree que su criterio fue considerado para la toma de decisiones trascendentales.
7. La vinculación con sectores externos al agro no fue una actividad manejada con solidez por las autoridades, esto lo indican el 72% de docentes.
8. Un 15% de los encuestados considera que los planes y proyectos de las granjas han sido difundidos y evaluados, lo que determina un desconocimiento de dichas actividades por la mayoría de los docentes.
9. El 60% de docentes debido a las inadecuadas condiciones de trabajo no contribuyó con todo su potencial intelectual y profesional
10. La mayor parte de los docentes (72%) se sintió orgulloso de pertenecer a la institución.
11. El 55% de los docentes no hubiese dejado su puesto de trabajo por otro de igual remuneración, la diferencia de docentes (17%) si lo hubiesen dejado, el resto de docentes se abstuvo de opinar.



12. Solo el 32% de los docentes considera que el ambiente laboral era bueno.

### **Relaciones de trabajo**

1. Un 23% de los docentes ha trabajado en equipo en la Facultad, debemos considerar la diferencia de este porcentaje que no ha formado parte de estos procesos.
2. Las condiciones creadas para la cooperación de los docentes en los proyectos y planes de desarrollo académico ha sido limitada ya que un porcentaje bajo (30%) considera esta afirmación.
3. Solo un 10% de los docentes considera que su experiencia y formación fueron valorados por las autoridades a la hora de formar comisiones y/o delegar funciones, existiendo un elevado porcentaje 90% que no siempre fue considerado.
4. El 13% de los docentes considera que nunca se puso en riesgo su estabilidad, el 87% no es categórico al afirmar esta apreciación.



5. Solo el 21% de los docentes es concluyente al afirmar que nunca sintió un trato discriminatorio por las instancias de poder.
6. Un 40% de los docentes indica que fue considerado para desarrollar funciones o integrar comisiones afines a su formación y experiencia.
7. La mayor parte de los docentes (56%) considera que recibió un trato justo, equitativo, sincero y amable de sus autoridades, es decir siendo un importante sector de docentes 44% que no recibió siempre un mismo trato
8. El 53% de los docentes consideran que las divergencias de diferente orden e intereses particulares coartaron la posibilidad de trabajar en equipo.
9. El 43% de los encuestados indica que las autoridades tuvieron un permanente interés por resolver conflictos por al vía del dialogo
10. Frente a la satisfacción que sentían por pertenecer a un buen equipo de trabajo únicamente el 14% determino categóricamente esta afirmación.



## Entorno laboral

1. Si bien es cierto, un buen sector de docentes cree que se dispuso de buena infraestructura física como zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales, existe un grupo menor que opina que fue insuficiente..
2. Solo un 33% de los docentes expresa su satisfacción por la dotación de los recursos físicos y materiales, el resto no asevera tal afirmación.
3. La satisfacción de los docentes sobre la infraestructura física de aulas, laboratorios, equipos audiovisuales, etc., no es expresada por la mayoría de personal académico.
4. Un pequeño sector de docentes (17%) considera que casi siempre las granjas contaron con las herramientas e implementos agrícolas necesarios para las clases prácticas, el resto de docentes expresa dudas sobre esta apreciación.
5. La gran mayoría (75%) de los docentes indican que existieron deficiencias en el servicio de transporte.



6. Solo un 10% de los docentes considera que existió un reparto equitativo de los recursos económicos para las dos escuelas.



## **Comunicación**

1. Un minoría (20%) de los docentes considera que fue positiva la recepción de información oficial sobre normas y reglamentos.
2. Un sector de los docentes (34%) recibió comunicaciones oficiales personales sobre las responsabilidades asignadas, el 66% restante determina que no fue una práctica permanente.
3. Solo un 8% estaba satisfecho con el proceso de retroalimentación de la comunicación entre autoridades, docentes, centros docentes y otras unidades académicas.
4. Una minoría de los docentes (5%) considera que se cubrió correctamente los espacios de comunicación con la sociedad.



## CONCLUSIONES

La investigación demuestra que durante el período 1997-2007, presentó algunos nudos críticos que indudablemente tuvieron influencia negativa tanto en la formación profesional de los estudiantes, como en la Gestión de Institucional:

- Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los egresados y estudiantes investigados, tiene coherencia con los que se obtuvieron en la elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Agropecuarias en el 2002-2004, donde se registran similares y otras debilidades en la formación profesional que no han sido superadas. También guardan concordancia con los resultados de la evaluación técnica de la Universidad de Cuenca los que determina problemas en los procesos de enseñanza-aprendizaje a tal punto que ubican a la Facultad de Ciencias Agropecuarias entre las unidades académicas de menor calificación.



- Es importante indicar que muchos de los estándares de calidad investigados en este trabajo constan en la matriz de evaluación diseñada por el CONEA para calificar la calidad de la Gestión Administrativa, Académica, de Recursos humanos y físicos, política de bienestar, etc., de las instituciones de Educación Superior, las respuestas obtenidas a través de la encuesta y entrevista realizadas a los integrantes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, indican que no se ha logrado impulsar un proceso de Gestión Institucional Eficiente.
- En la presente investigación los egresados y estudiantes del período 1997-2007 en la mayoría de casos, indicaron la existencia de algunas debilidades o nudos críticos. A continuación se hace un resumen de los mas importantes:
  - a) Que existieron deficiencias permanentes en el proceso de enseñanza – aprendizaje, de tal forma que solo una minoría acepta que estuvo bien preparado para el desempeño profesional.



- b) No existieron espacios de análisis crítico y autocrítico dirigidos a analizar las dificultades y resolverlas de forma oportuna.
- c) Que no hubieron programas de pasantías en forma permanente como una forma de vincularlos al sector productivo externo.
- d) Que las prácticas en granjas sirvieron para mejorar su formación profesional pero sólo en forma parcial, no con la solidez que debe tener un centro de experimentación y formación profesional. En este mismo sentido indicaron que las labores realizadas en estos predios tenían muy poca relación con la formación teórica recibida.
- e) Que la infraestructura física: aulas, laboratorios, baterías sanitarias; no tenían las condiciones necesarias.
- f) Que los recursos económicos o presupuestarios no eran suficientes ni tampoco fueron repartidos de manera equitativa en las dos escuelas de la Facultad.



- Los resultados de la investigación realizada a los docentes y autoridades sobre diferentes aspectos nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

#### Sobre Gestión Organizacional:

- a) La planificación como eje fundamental de la gestión durante el período 1997-2007, los resultados evidencian contradicciones entre lo que afirman algunos docentes y lo que defienden determinadas autoridades. Estas últimas manifiestan que dentro de ese período se realizó una planificación estratégica como guía para emprender en proyectos de transformación; sin embargo un gran sector de docentes deja duda sobre su apreciación. Esta contradicción nos permite deducir que, si hubo planificación no fue difundida ni ejecutada convenientemente.
- b) El clima laboral, según importantes sectores de docentes, no ofreció las condiciones para que el personal académico desarrolle todo su potencial



intelectual y profesional. La diferencia de opiniones respecto al trato recibido es marcada, lo que determina la existencia de sectores que tuvieron un tratamiento diferencial, que es precisamente de acuerdo a las teorías administrativas, lo que no debe existir en las organizaciones de calidad.

- c) No existieron políticas institucionales orientadas a crear estímulos ni reconocimiento al trabajo creativo de los servidores universitarios.
- d) No se priorizaron planes de innovación mediante estrategias participativas. En este sentido, la mayoría de docentes piensa que no fue consultado en decisiones importantes en la que era necesario tomar en cuenta al colectivo de docentes.

#### Sobre relaciones de trabajo

- a) Gran parte de los docentes afirman que el trabajo de equipo no fue el recurso fundamental



para el análisis de los problemas que se presentan en toda institución.

- b) Solo una minoría cree que su experiencia y formación fue valorada debidamente para la asignación de responsabilidades en el área de su competencia. Es decir que las condiciones prevalecientes en el período, no estimuló el trabajo colectivo de acuerdo a las potenciales de los docentes en su conjunto en las respectivas áreas de conocimiento.

#### Sobre entorno laboral

- a) Se observa inconformidad de los docentes en la dotación de las condiciones físicas y ambientales para el desarrollo de su labor académica, en este sentido se indica que las aulas, laboratorios y otros servicios tuvieron muchas limitaciones.
- b) Se desconoce por un gran sector de docentes el trabajo que se realizó en granjas, si esta apreciación se asocia al criterio que tuvieron los



estudiantes sobre las practicas realizadas en esas unidades, se puede determinar que no existió un trabajo planificado, coordinado en los términos que debería realizarse para que siempre el trabajo realizado contribuya a fortalecer la formación teórico práctica del sector estudiantil.

- c) La gran parte de docentes indica que las granjas no contaron con herramientas, insumos y equipo necesarios para el ejercicio eficiente de su labor.
- d) El sector docente no considera que existió un reparto equitativo de recursos.

Sobre comunicación:

A criterio de los docentes existieron problemas de comunicación interna y externa.

- a) Un importante número de docentes, pese a no constituir la mayoría, opina que, no estaban bien informados sobre normas y reglamentos de la



Facultad; que no recibían comunicación formal sobre la asignación de funciones y responsabilidades asignadas a ellos, y que el proceso de retroalimentación en el flujo de comunicaciones entre docentes y autoridades era muy irregular.

b) La comunicación de la Facultad con el medio externo a criterio de los docentes no tuvo la dimensión que debe tener una organización de calidad que busca difundir los logros y proyectos innovadores hacia la sociedad, a fin de proyectar una imagen de eficiencia y calidad.

- En la investigación realizada sobre estos mismos aspectos durante el período 2007-2010 conforme se puede observar en los resultados; no existen variaciones sustanciales en la mayoría de parámetros estudiados. Es decir que los nudos críticos determinados en el período anterior persisten en mayor o menor proporción.



Los cambios que ha criterio de los docentes se han experimentado en el último período de gestión, son observables en los siguientes aspectos.

- Ampliación de la participación de los estudiantes en pasantías.
- Implementación de laboratorios con equipos modernos e insumos.
- Mejoramiento de infraestructura física (mayor número de aulas).
- Si bien es cierto disminuyo el porcentaje de docentes que indicaba sentir un trato discriminatorio por las instancias de poder, el problema persiste para un sector importante de docentes.
- Se mejoro parcialmente la infraestructura física como zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales; la dotación de los recursos físicos y materiales para las labores docentes.
- Se mejoraron los espacios de comunicación con la sociedad, aunque sigue siendo crítico el proceso de comunicación externa.



- Algunos docentes observaron un mejoramiento de las relaciones de la Facultad de CCAA con los sectores externos vinculados al desarrollo agrario.

El análisis de los resultados en su conjunto, revela que no ha predominado un estilo de liderazgo motivador e integrador, que garantice la participación colectiva, que mantenga una comunicación fluida y eficiente en el sector interno y externo; y sobre todo, que ejecute procesos de transformación e innovación acorde a las exigencias y cambios que se experimentan en la sociedad.



## RECOMENDACIONES

Como resultado de las recomendaciones dadas por los docentes en la encuesta realizada y del análisis de la Gestión Organizacional de la Facultad durante el período 1997 – 2007 y del 2007 – 2010, podemos considerar algunas acciones que deberían implementarse para lograr una “**Gestión Institucional Eficiente**” en el mediano y largo plazo.

- ✓ Diseñar o reestructurar la **planificación estratégica de la Facultad** con la participación de todos los actores (docentes, estudiantes, empleados, trabajadores y sectores vinculados con el desarrollo agropecuario regional) como eje fundamental para orientar todas las actividades institucionales en el corto y mediano plazo. Superando los problemas del pasado el plan no debe quedar como simple declaración, sino que debe socializarse y ejecutarse en los términos previstos. Para ello debería crearse una comisión de planificación que



se encargue del diseño, ejecución y seguimiento del plan.

Promoviendo la creación y coordinación de “**departamentos**” en los que predomine el debate formal.

- ✓ El estilo de **gestión y liderazgo** que debe impulsarse es el que caracteriza al liderazgo democrático y transformacional que se caracteriza por los siguientes rasgos:
  - Toma de decisiones considerando el debate y opinión del grupo.
  - Normas y criterios de evaluación claros y difundidos.
  - Resolver conflictos por la vía del dialogo.
  - Considerar la formación y experiencia del personal universitario a la hora de formar equipos, delegar funciones, etc.
- ✓ Efectuar una racionalización idónea del potencial humano, recursos económicos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos. Planificando participativamente las



inversiones, priorizando los proyectos académicos urgentes y de ejecución inmediata, la crisis económica de la universidades no permite en la actualidad sobredimensionar o/y ejecutar obras de infraestructura física que no van a ser utilizadas en forma inmediata.

- ✓ Revisión de la **mall curricular** con los contenidos acordes a los requerimientos profesionales con conocimientos científicos y tecnológicos actuales, que realmente respondan a las expectativas de los estudiantes y del sector externo vinculado al desarrollo agropecuario; y de esta manera afianzar vínculos con sectores externos, comunitarios y productivos de desarrollo agropecuario a nivel local y nacional.
- ✓ Promover **capacitación permanente**: cursos, talleres, seminarios y postgrados; buscando la actualización tecnológica y especialización técnica de los profesionales, pero también la capacitación en docencia y gestión organizacional en el campo de la educación; creando **políticas de reconocimiento** al trabajo creativo del personal universitario de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.



- ✓ Desarrollar **evaluaciones al desempeño docente**, anuales y que los resultados permitan promover cambios.
- ✓ Desarrollar una **planificación operativa de las granjas** y otras unidades productivas basada en proyectos de investigación y desarrollo, para que de esta forma sirvan para la formación práctica de los resultados. Se recomienda analizar y difundir las acciones técnico científicas que deben realizarse en las granjas experimentales.
- ✓ Promover el “**trabajo en equipo**”, el mismo que debe ser una característica del nuevo estilo de gestión, donde se valore la experiencia profesional, la formación, la dedicación de los docentes a la Universidad. Estos son estímulos y grados de reconocimiento que el profesorado ha aspirado y aspira para aportar con todo su potencial, según lo afirman en sus recomendaciones. Buscando soluciones a las situaciones de conflictos, involucrándose para resolverlo y evitando el fraccionamiento y disolución del equipo de trabajo.



- ✓ Mejorar los niveles de **comunicación**: interna “la buena comunicación en la base para mantener cualquier relación de forma estable, y conocer cuales son las percepciones de un grupo de trabajo (evitara enfrentamientos)”; y fortalecer la comunicación con el sector externo para promover la gestión académica, técnica y científica que se hace en la institución, y para involucrarlo en los procesos de innovación que la Facultad está obligada a emprender de forma urgente.
- ✓ Los elementos anteriores son fundamentales para lograr un buen clima laboral donde necesariamente tiene que imperar el respeto, la equidad, la justicia, la tolerancia, elementos que según importantes sectores de docentes no han estado presentes en ninguno de los periodos estudiados.
- ✓ Promover evaluaciones periódicas con un seguimiento que impulse cambios.
- ✓ Promover el trabajo de las juntas académicas o centros docentes con una participación activa de los estudiantes y profesores, permitiendo que se conviertan en filtros de procesos académicos.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Bañuelos F. s.f. El Liderazgo (en línea). Consultado el 15 de mayo de 2010. Disponible en:  
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico-clima-laboral-pyme.htm>.
2. Capo J. 2007. Conducción estratégica empresas (diapositivas). Maestría de Gerencia y Administración de Empresas Agropecuarias – Universidad de Cuenca. Cuenca – Ecuador. 38 diapositivas.
3. Cevallos N. 2008. Direccionamiento Estratégico para Universidades. ESPOL. Ecuador.
4. Chiabetnato I. 1998. Administración de Recursos Humanos. Cultura organizacional. Segunda Edición. Colombia. Editora Atlas S.A.



5. Cou C. S/F. Valores Humanos. Los Valore Morales (en línea). Consultado el 5 de febrero de 2010. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>
  
6. Cuesta E. 2007. Gestión Empresarial (CD).  
CD:\Gerencia  
Empresarial\Bibliografía\Administración\Gestión.  
Maestría de Gerencia y Administración de Empresas Agropecuarias – Universidad de Cuenca. Cuenca Ecuador.
  
7. Martínez L. S/F Clima Organizacional. Que es el Clima Organizacional (en línea). Consultado el 15 de marzo de 2010. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
  
8. Meneses A. s.f. Trabajo en Equipo. Que es Trabajo en Equipo (en línea). Consultado el 20 de marzo de 2010. Disponible en:



<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>

9. Ortega M. 2006. La gestión administrativa en el EEES Espacio Europeo de Educación Superior (en línea). Universidad de Huelva. Huelva - España. Consultado el 25 de marzo de 2010. Disponible en:  
[http://www.uhu.es/convergencia\\_europea/documentos/presentaciones-powerpoint/Gestion\\_EEES\\_SET\\_UHU.pps#279,22](http://www.uhu.es/convergencia_europea/documentos/presentaciones-powerpoint/Gestion_EEES_SET_UHU.pps#279,22).
10. Piet A. 2010. Gestión de comunicaciones orientada al cliente para universidades (diapositivas). Diplomado superior en gestión universitaria Universidad de Cuenca.
11. Polo A. Liderazgo (en línea). Wikipedia. Consultado el 25 de marzo de 2010. Disponible en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
12. Puyal E. 2001. La comunicación interna y externa en la empresa (en línea). 5campus.com. Sociología.



Consultado el 26 de marzo de 2010. Disponible en:  
<http://www.5campus.com/leccion/comui>

13. Ríos A. 1999. Cultura Organizacional (en línea). Definición de Cultura Organizacional. Consultado el 30 de marzo de 2010. Disponible en [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizational.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizational.htm)
14. Rubio E. Clima Laboral (en línea). EL Mundo. Consultado el 20 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
15. Sarango D. 1993. La planificación estratégica para la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Tesis previa la obtención de Magíster en Ciencias. Cuenca Ecuador. Universidad de Cuenca.
16. Universidad de Cuenca. 2010. Sistema de Evaluación de Gestión del Desempeño SGE. Consultado el 25 de febrero de 2011. Disponible en:



<http://www.ucuenca.edu.ec/images/stories/file/Evaluacion/RESULTADOS%20EVALUACION%20DOCENTE.pdf>

17. UTA – Universidad Técnica de Ambato. 2008. Informe de Gestión 2007-2008. Ambato – Ecuador. UTA.
18. Vásquez A. 2009. La influencia de la Cultura Organizacional en la calidad del trabajo (en líneas). Comunidad Pensamiento Imaginativo. Consultado el 20 de enero de 2010. Disponible en:  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/561253/La-influencia-de-la-Cultura-Organizacional-en-la-calidad-del-trabajo.html>
19. Velasco N. 2003. Gestión Académica: Reflexiones desde la práctica. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chila. CINDA.



# ANEXOS



## **CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES:**

La presente encuesta es una herramienta que nos permitirá, por una parte identificar los problemas que la Facultad de Ciencias Agropecuarias ha tenido y tiene en lo relacionado a la Gestión Organizacional, y por otra, hacer una propuesta innovadora sobre un modelo de administración que permita crear un buen clima laboral, en el que prime el trabajo participativo y los valores individuales y colectivos.

Se analizará dos períodos: La gestión durante el período 1997-2007 y la del 2007-2010.

Las respuestas que Ud. proporcione serán confidenciales.

Valore cada uno de los siguientes enunciados, utilizando la siguiente escala. Utilice la casilla “N/I” cuando Usted no tenga suficiente información para responder.



### Escala

0	1	2	3	4	N/I
NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	NO INFORMACION

Muchas gracias.

### Categoría A. Gestión organizacional

#### Administración 1997-2007

1. ¿Se orientaron las actividades en base a una planificación estratégica de mediano y largo plazo?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Se estimuló el debate académico para analizar los problemas institucionales y sus soluciones?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Predominó en la Institución un clima laboral de respeto, equidad y justicia?



0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Se priorizaron los procesos de transformación y cambio, mediante la reflexión y el compromiso colectivo?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿La dirección se preocupó de establecer políticas de reconocimiento y estímulo al trabajo creativo de los servidores universitarios -docentes, empleados y trabajadores?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Se consideró el criterio de los docentes previo a la toma de decisiones académicas en asuntos que los involucraba?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Se integró a los sectores externos vinculados al agro para discutir temas relacionados con la formación profesional de los estudiantes?

0  1  2  3  4  N/I



8. ¿Considera que los planes y proyectos académicos y/o productivos realizados en las granjas y sus resultados, fueron suficientemente difundidos y evaluados por los docentes?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿Las condiciones de trabajo permitieron que Ud. contribuyera con todo su potencial intelectual y profesional?

0  1  2  3  4  N/I

10. ¿Estaba orgulloso de pertenecer a la institución?

0  1  2  3  4  N/I

11. ¿Si hubiese podido dejar el cargo por otro con igual remuneración habría cambiado de trabajo?

0  1  2  3  4  N/I

12. ¿Considera que el ambiente laboral en el cual se desempeñó era bueno?

0  1  2  3  4  N/I



**Sobre los puntos tratados en este bloque de preguntas,  
que aspectos cree han cambiado durante la  
administración actual 2007-2010**

1. ¿Se orientan las actividades en base a una planificación estratégica de mediano y largo plazo?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Se estimula el debate académico para analizar los problemas institucionales y sus soluciones?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Predomina en la Institución un clima laboral de respeto, equidad y justicia?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Se priorizan los procesos de transformación y cambio, mediante la reflexión y el compromiso colectivo?

0  1  2  3  4  N/I



5. ¿La dirección se preocupa de establecer políticas de reconocimiento y estímulo al trabajo creativo de los servidores universitarios -docentes, empleados y trabajadores?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Se considera el criterio de los docentes previo a la toma de decisiones académicas en asuntos que los involucra?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Se integra a los sectores externos vinculados al agro para discutir temas relacionados con la formación profesional de los estudiantes?

0  1  2  3  4  N/I

8. ¿Considera que los planes y proyectos académicos y/o productivos realizados en las granjas y sus resultados, son suficientemente difundidos y evaluados por los docentes?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿Las condiciones de trabajo permiten que Ud. contribuya con todo su potencial intelectual y profesional?



0  1  2  3  4  N/I

10. ¿Está orgulloso de pertenecer a la institución?

0  1  2  3  4  N/I

11. ¿Si pudiera dejar el cargo por otro con igual remuneración lo haría?

0  1  2  3  4  N/I

12. ¿Considera que el ambiente laboral en el cual se desempeña es bueno?

0  1  2  3  4  N/I



## Categoría B. Relaciones trabajo

### Administración 1997-2007

1. ¿En el quehacer académico institucional predominó el trabajo en equipo?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Se crearon las condiciones necesarias para que el colectivo de docentes mantenga un nivel de cooperación más directo con los proyectos y planes de desarrollo académico?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Sus niveles de formación académica y experiencia fueron debidamente valorados por las autoridades a la hora de formar comisiones y/o delegar funciones?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿La estabilidad de los docentes se puso en riesgo por intereses particulares?



0  1  2  3  4  N/I

5. ¿Piensa que en algún momento sintió un trato discriminatorio por parte de las instancias de poder?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Ud. fue considerado para desarrollar funciones o integrar comisiones afines a su formación y su experiencia?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Recibió un trato justo, equitativo, sincero y amable de sus autoridades?

0  1  2  3  4  N/I

8. ¿Piensa que las divergencias de diferente orden e intereses particulares coartaron las posibilidades de trabajar en equipo?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿Considera que las autoridades tuvieron interés por resolver los conflictos y/o discrepancias por la vía del dialogo y el consenso?



0  1  2  3  4  N/I

10. ¿Pertenece a un buen equipo de trabajo?

0  1  2  3  4  N/I

**Sobre los puntos tratados en este bloque de preguntas,  
que aspectos cree han cambiado durante la  
administración actual 2007-2010**

1. ¿En el quehacer académico institucional predomina el trabajo en equipo?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Se crean las condiciones necesarias para que el colectivo de docentes mantenga un nivel de cooperación más directo con los proyectos y planes de desarrollo académico?

0  1  2  3  4  N/I



3. ¿Sus niveles de formación académica y experiencia son debidamente valorados por las autoridades a la hora de formar comisiones y/o delegar funciones?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿La estabilidad de los docentes se pone en riesgo por intereses particulares?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿Piensa que siente un trato discriminatorio por parte de las instancias de poder?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Ud. es considerado para desarrollar funciones o integrar comisiones afines a su formación y su experiencia?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Recibe un trato justo, equitativo, sincero y amable de sus autoridades?

0  1  2  3  4  N/I



8. ¿Piensa que las divergencias de diferente orden e intereses particulares coartan las posibilidades de trabajar en equipo?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿Considera que las autoridades tienen interés por resolver los conflictos y/o discrepancias por la vía del dialogo y el consenso?

0  1  2  3  4  N/I

10. ¿Pertenece a un buen equipo de trabajo?

0  1  2  3  4  N/I

### **Categoría C. Entorno laboral**

#### **Administración 1997-2007**



1. ¿La infraestructura física zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales, satisfacía plenamente las necesidades de los docentes?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿La dotación de los recursos físicos y materiales para el cumplimiento de sus labores docentes fue suficiente y oportuna?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿La infraestructura física -aulas, laboratorios, insumos, equipos audiovisuales, etc.- ofrecía las condiciones necesarias para cumplir con eficiencia las labores docentes?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Las granjas contaban con las herramientas, maquinaria e implementos agrícolas suficientes para impartir la enseñanza de tecnologías de punta. relacionadas con su asignatura?

0  1  2  3  4  N/I



5. ¿El servicio de transporte de la Institución satisfacía las necesidades de movilización para la realización de las clases prácticas?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Existía un reparto equitativo de los recursos económicos que se asignaba a la Facultad para el desarrollo de sus escuelas?

0  1  2  3  4  N/I

**Sobre los puntos tratados en este bloque de preguntas, que aspectos cree han cambiado durante la administración actual 2007-2010**

1. ¿La infraestructura física zonas de parqueo, servicios higiénicos, áreas para reuniones informales, satisfacen plenamente las necesidades de los docentes?

0  1  2  3  4  N/I



2. ¿La dotación de los recursos físicos y materiales para el cumplimiento de sus labores docentes es suficiente y oportuna?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿La infraestructura física -aulas, laboratorios, insumos, equipos audiovisuales, etc.- ofrecen las condiciones necesarias para cumplir con eficiencia las labores docentes?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Las granjas cuentan con las herramientas, maquinaria e implementos agrícolas suficientes para impartir la enseñanza de tecnologías de punta. relacionadas con su asignatura?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿El servicio de transporte de la Institución satisface las necesidades de movilización para la realización de las clases prácticas?

0  1  2  3  4  N/I



6. ¿Existe un reparto equitativo de los recursos económicos que se asignaba a la Facultad para el desarrollo de sus escuelas?

0  1  2  3  4  N/I

#### **Categoría D. Comunicación**

1. ¿Conocía cuál era la misión y visión de la Facultad de Ciencias Agropecuarias durante ese período de gestión?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Recibió información oficial sobre normas y reglamentos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Recibía comunicaciones oficiales personales sobre las responsabilidades asignadas a Ud. en cada período lectivo?



0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Existía un proceso de retroalimentación de la comunicación entre autoridades, docentes, centros docentes y otras unidades académicas?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿La Facultad de Ciencias Agropecuarias cubrió correctamente los espacios de comunicación con la sociedad?

0  1  2  3  4  N/I

**Sobre los puntos tratados en este bloque de preguntas, que aspectos cree han cambiado durante la administración actual 2007-2010**

1. ¿Conoce cuál era la misión y visión de la Facultad de Ciencias Agropecuarias durante ese período de gestión?

0  1  2  3  4  N/I



2. ¿Recibe información oficial sobre normas y reglamentos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Recibe comunicaciones oficiales personales sobre las responsabilidades asignadas a Ud. en cada período lectivo?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Existe un proceso de retroalimentación de la comunicación entre autoridades, docentes, centros docentes y otras unidades académicas?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿La Facultad de Ciencias Agropecuarias cubre correctamente los espacios de comunicación con la sociedad?

0  1  2  3  4  N/I



De las categorías planteadas en la encuesta cite 5 puntos que Usted considere prioritarios para lograr una administración más eficiente.

### **Categoría A. Gestión organizacional**

1	
2	
3	
4	
5	

### **Categoría B. Relaciones trabajo**

1	
2	
3	
4	
5	

### **Categoría C. Entorno laboral**

1	
2	



3	
4	
5	

### **Categoría D. Comunicación**

1	
2	
3	
4	
5	



## CUESTIONARIO PARA EGRESADOS

La presente encuesta es una herramienta que nos permitirá, por una parte identificar los problemas que la Facultad de Ciencias Agropecuarias ha tenido y tiene en lo relacionado a la Gestión Organizacional, y por otra, hacer una propuesta innovadora sobre el estilo de administración que se requiere para crear un buen clima laboral, en el que prime el trabajo participativo y los valores individuales y colectivos.

Se analizará La gestión durante el período 1997-2007.

La encuesta será totalmente anónima y será utilizada sólo para fines de la investigación.

Valore cada uno de los siguientes enunciados, utilizando la siguiente escala. Utilice la casilla “N/I” cuando Usted no tenga suficiente información para responder.

Escala

0	1	2	3	4	N/I
NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	NO INFORMACION



Muchas gracias.

### PERÍODO 1997-2007

1. ¿Se sintió satisfecho con la formación profesional recibida?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Cree que hubo deficiencias académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades propusieron políticas y acciones para corregir esas deficiencias?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Al momento de egresar, estuvo seguro de que se encontraba preparado para el ejercicio profesional?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿Se crearon espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?



0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Cómo estudiante participó en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Las aulas contaban con las condiciones físicas y ambientales óptimas para recibir y las clases teóricas?

0  1  2  3  4  N/I

8. ¿Los laboratorios estaban implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿Los servicios higiénicos cuentan con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?

0  1  2  3  4  N/I



10. ¿El presupuesto asignado a la Facultad fue utilizado para impulsar el desarrollo físico y de equipamiento equitativo de las dos escuelas?

0  1  2  3  4  N/I

11. ¿Las labores agrícolas realizadas en granjas sirvieron para su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

12. ¿Las labores o prácticas en las granjas fueron debidamente planificadas como complemento de la formación teórica que recibían en el aula?

0  1  2  3  4  N/I



## **CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES:**

La presente encuesta es una herramienta que nos permitirá, por una parte identificar los problemas que la Facultad de Ciencias Agropecuarias ha tenido y tiene en lo relacionado a la Gestión Organizacional, y por otra, hacer una propuesta innovadora sobre el estilo de administración que se requiere para crear un buen clima laboral, en el que prime el trabajo participativo y los valores individuales y colectivos.

Se analizará dos períodos: La gestión durante el período 1997-2007 y la del 2007-2010.

La encuesta será totalmente anónima y será utilizada sólo para fines de la investigación.

Valore cada uno de los siguientes enunciados, utilizando la siguiente escala. Utilice la casilla “N/I” cuando Usted no tenga suficiente información para responder.

Escala

0	1	2	3	4	N/I
---	---	---	---	---	-----



NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	NO INFORMACION
-------	----------	---------	----------	---------	----------------

Muchas gracias.

### PERÍODO 1997-2007

1. ¿Se sintió satisfecho con la formación profesional recibida?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Cree que hubo deficiencias académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades propusieron políticas y acciones para corregir esas deficiencias?

0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Se crearon espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?

0  1  2  3  4  N/I



5. ¿Cómo estudiante participó en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Las aulas contaban con las condiciones físicas y ambientales óptimas para recibir y las clases teóricas?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Los laboratorios estaban implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?

0  1  2  3  4  N/I

8. ¿Los servicios higiénicos contaban con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿El presupuesto asignado a la Facultad fue utilizado para impulsar el desarrollo físico y de equipamiento equitativo de las dos escuelas?

0  1  2  3  4  N/I



10. ¿Las labores agrícolas realizadas en granjas sirvieron para su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

11. ¿Las labores o prácticas en las granjas fueron debidamente planificadas como complemento de la formación teórica que recibían en el aula?

0  1  2  3  4  N/I

### PERÍODO 2007-2010

1. ¿Se siente satisfecho con la formación profesional que recibe?

0  1  2  3  4  N/I

2. ¿Cree que hay deficiencias académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

0  1  2  3  4  N/I

3. ¿Si su respuesta es afirmativa, las autoridades proponen políticas y acciones para corregir esas deficiencias?



0  1  2  3  4  N/I

4. ¿Se crean espacios de reflexión crítica y autocrítica para que los estudiantes puedan hacer observaciones sobre el proceso educativo y administrativo?

0  1  2  3  4  N/I

5. ¿Cómo estudiante participa en pasantías dentro del sector privado, público o semipúblico, planificadas para fortalecer su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

6. ¿Las aulas cuentan con las condiciones físicas y ambientales óptimas para recibir y las clases teóricas?

0  1  2  3  4  N/I

7. ¿Los laboratorios están implementados con equipos modernos e insumos suficientes para desarrollar las labores prácticas?

0  1  2  3  4  N/I



8. ¿Los servicios higiénicos cuentan con las condiciones físicas, ambientales y de asepsia básicas?

0  1  2  3  4  N/I

9. ¿El presupuesto asignado a la Facultad es utilizado para impulsar el desarrollo físico y de equipamiento equitativo de las dos escuelas?

0  1  2  3  4  N/I

10. ¿Las labores agrícolas realizadas en granjas sirven para su formación profesional?

0  1  2  3  4  N/I

11. ¿Las labores o prácticas en las granjas son debidamente planificadas como complemento de la formación teórica que recibían en el aula?

0  1  2  3  4  N/I