

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**



MILDRED ZELENY MURILLO MARTÍNEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MILDRED ZELENY MURILLO MARTÍNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5°	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada según Acta No. 27-2008 Punto SEXTO, Inciso 6.7, Subinciso 6.7.1 Subsubinciso 6.7.1.1, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 7 de noviembre de 2008.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 03 de mayo de 2010

Licenciado
JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado Secaida:

Por este medio me permito informarle que he asesorado a la estudiante **Mildred Zeleny Murillo Martínez**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

Con base en lo anterior, en mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. ARIEL UBALDO DE LEÓN MALDONADO
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,806



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.**

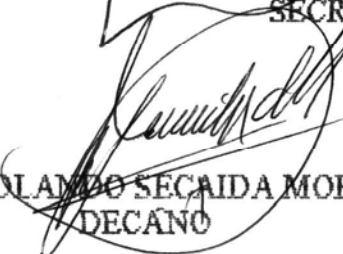
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.1 del Acta 16-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACION 129-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MILDRED ZELENY MURILLO MARTÍNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por permitirme adquirir un conocimiento exacto y entender sus propósitos, mi plaza fuerte en quien confío siempre.

A MI MADRE: Por su gran amor y disciplina, es un ejemplo de valentía, fortaleza y responsabilidad.

**A MI PADRE Y
MIS HERMANOS:** Con su apoyo, cariño y esfuerzos lograron que alcanzara esta meta de mi vida.

A MI NOVIO: El amor de mi vida, mi mejor amigo y compañero, por brindarme su comprensión, dedicación y apoyo.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por su valiosa labor de transmitir sus conocimientos y experiencias.

A MI DIRECTORA

Licda. Edith Siekavizza: Su profesionalismo, ética y dedicación a los estudiantes es digno de admiración.

A LA FACULTAD

DE MEDICINA

VETERINARIA Y

ZOOTECNIA: Por la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1.1 Definición de planeación estratégica	2
1.1.2 Importancia de la planeación estratégica	3
1.1.3 Beneficios de la planeación estratégica	3
1.1.4 Responsables de la planeación estratégica	4
1.1.5 Modelo de planeación estratégica	4
1.2 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	16
1.2.1 Marco filosófico	19
1.2.2 Marco académico	19
1.2.3 Compromisos con los Acuerdos de Paz	19
1.2.4 Plan estratégico USAC-2022	20

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	26
2.1.1 Antecedentes	26
2.1.2 Carreras universitarias	27

2.1.3	Administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	28
2.1.4	Estructura organizacional de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	28
2.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.2.1	Diseño de la investigación	30
2.2.2	Población objeto de estudio	30
2.2.3	Método de investigación	30
2.2.4	Diseño instrumental	31
2.2.5	Cuestionario estructurado para acopio de datos	32
2.2.6	Estrategia para el análisis de datos	32
2.3	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	33
2.3.1	Situación actual en relación a planeación estratégica	33
2.3.2	Análisis FODA	41

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3.1	Justificación	47
3.2	Misión	49
3.3	Visión	49
3.4	Valores	49
3.5	Propósitos organizacionales	50
3.6	Estrategias	51
3.6.1	Planes de acción	53

3.7	Costos en la implementación de planeación estratégica	66
3.8	Evaluación de estrategias	67
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	70
	ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1	Matriz FODA	10
2	Distribución de empleados por área	34
3	Elaboración de planes de acción	40
4	Matriz FODA	42
5	Estrategias para la Administración Central	51
6	Plan de Acción: implementación de un programa de capacitación directivos-administrativos	54
7	Plan de Acción: actualización y difusión de manuales administrativos	57
8	Plan de Acción: mantenimiento de recursos educativos	60
9	Plan de Acción: programa de fomento y desarrollo en la Producción de Ganado	62
10	Plan de Acción: promoción del ejercicio profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia	64
11	Resumen de los costos para implementar los planes de acción	66

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1	Proceso de planeación estratégica	5
2	Elaboración de FODA	8
3	Organigrama de las tres áreas que conforman la Universidad de San Carlos de Guatemala	18
4	Estructura del plan estratégico USAC-2022	21
5	Organigrama actual de la Administración Central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	29
6	Cargos desempeñados por los empleados	35
7	Período de planificación	36
8	Conocimiento de los elementos de planeación estratégica	38
9	Valores existentes según criterio de los empleados	39
10	Modelo de planeación estratégica propuesto	48
11	Valores de la Administración Central	50

INTRODUCCIÓN

Toda organización se ve influenciada por las incertidumbres del ambiente, un proceso fundamental para hacer frente a esta situación es la planeación estratégica, puesto que representa un conjunto de acciones debidamente estructuradas que definen con anticipación las actividades, responsables, períodos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la institución tomando en cuenta los factores internos y externos relacionados a la organización. Carecer de estos fundamentos implica desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración improvisada.

El presente estudio realizado en la Administración Central de la Facultad de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia tiene el objetivo de proporcionar una solución a la problemática de dicha unidad académica proponiendo un enfoque sistemático para formular y ejecutar estrategias que permitan desarrollar de mejor manera sus actividades y coadyuvar al cumplimiento del plan estratégico USAC-2022. En este estudio se recabó información tanto del personal administrativo-operativo como del personal directivo.

En el primer capítulo se presentan los aspectos teóricos sobre planeación estratégica, en el segundo capítulo; se describe la unidad objeto de estudio, diagnóstico de la situación actual por medio de encuestas realizadas al personal administrativo y operativo; análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de entrevista realizada en un taller con los directivos. En el tercer capítulo se puntualiza la propuesta de un modelo de planeación estratégica que define claramente la misión, visión, valores, estrategias y planes de acción que permitirán el logro de los objetivos.

Se finaliza con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones que contribuirán al beneficio de la Facultad, se incluye la bibliografía examinada y los pertinentes anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Entre todas las actividades que ejecutan los directores, no existe nada que afecte de forma más radical el éxito de una empresa que la manera en que su equipo administrativo diseña la trayectoria que ésta seguirá a largo plazo.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es indispensable determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación estratégica. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

“Azul estrellado es el nuevo color en la paleta enloquecida para las catsup de H.J. Heinz Company, que ya tiene verde, morado, rosa, naranja, verdiazul y, desde luego, el rojo tradicional” (3:180).

Los directores de Heinz Company, valoran la importancia de contar con un proceso sistemático para formular e implementar estrategias, elaboran un análisis interno y externo de la compañía. Lo cual les ha permitido aumentar la participación en el mercado, en este caso, implementando la estrategia de diversificar los colores de la catsup.

1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El desafío de toda institución es conocer la forma en que han de enfrentarse a los cambios que presenta la globalización. Un proceso fundamental para hacer frente a esta situación es la planeación estratégica. Si una compañía no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directivos o gerentes tienen conceptos muy

distorsionados sobre planeación estratégica y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran ineficiente, y algunos más ignoran los beneficios del proceso tanto para ellos como para sus instituciones.

En el ámbito de la educación superior es indispensable conocer y aplicar planeación estratégica; como se mencionó anteriormente, ninguna organización puede funcionar adecuadamente sin un proceso debidamente estructurado que defina con antelación las acciones, responsables, tiempos y recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos. Por tal razón, aún el ámbito de la educación superior exige poner en práctica un sistema que permita establecer estrategias que faciliten el cumplimiento de los objetivos que tiene la entidad, identificando factores ambientales y organizacionales en una realidad entendida.

1.1.1 Definición de planeación estratégica

“La planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones” (1:65).

“También se define como: proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida” (4:21).

“El término de planeación estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia” (5:6).

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, permite el desarrollo de estrategias garantizando el cumplimiento de los objetivos.

1.1.2 Importancia de la planeación estratégica

Debido a que toda organización está afecta a las incertidumbres del ambiente, es indispensable que establezca la manera en que se enfrentará ante tal situación, examinando qué hacer y cómo hacerlo.

“La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (4:20).

“Organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes. En la actualidad, la planeación estratégica ya no se limita a las empresas comerciales, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro” (3:181).

1.1.3 Beneficios de la planeación estratégica

Con la implementación de planeación estratégica se determina la dirección que debe seguir la empresa, logrando los siguientes beneficios:

- “Detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.

- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Ofrece, un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar los problemas que tiene la entidad” (2:18).

1.1.4 Responsables de la planeación estratégica

En las entidades privadas corresponde a los gerentes o directivos preparar los lineamientos necesarios para lograr resultados futuros o a largo plazo, no obstante, es importante transmitir a los empleados de niveles más bajos los aspectos básicos de dicha planeación, pues se fortalece la filosofía de la entidad.

“Es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en una determinada forma en vez de otra. Sin una estrategia, los administradores carecen de una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para satisfacer al cliente o lograr un buen desempeño” (5:4)

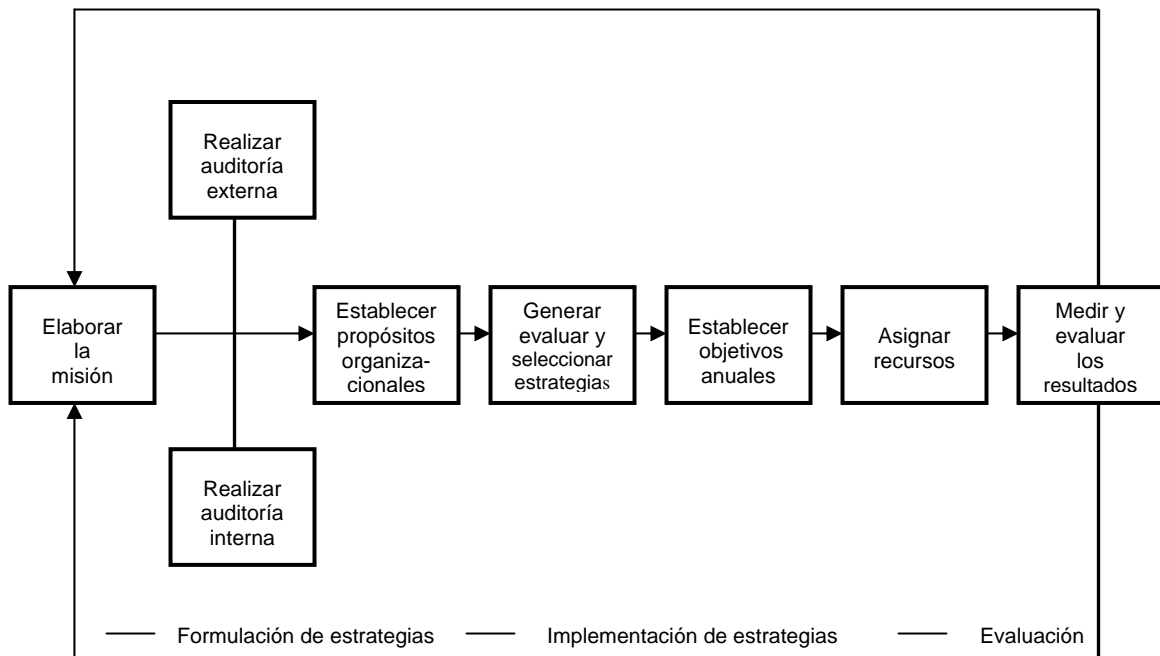
1.1.5 Modelo de planeación estratégica

Para llevar a cabo una planeación estratégica es necesario hacer un análisis externo e interno de la organización a fin de formular estrategias que puedan ser implementadas y evaluadas por los directivos, con base en los resultados alcanzados.

Como se mencionó anteriormente la planeación estratégica es un proceso sistemático, el cual está conformado por las siguientes etapas: formulación,

implementación y evaluación de estrategias. A continuación se presenta una gráfica de las etapas que conlleva dicho proceso.

Gráfica 1
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. 355p.

A continuación se explica cada una de las etapas que conforman el proceso:

a) Formulación de estrategias

Corresponde a la primera etapa del proceso, en ésta se define la filosofía de la institución y las bases para tomar decisiones. “Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (2:5).

a.1 Elaborar la misión

Toda organización necesita establecer su finalidad, es decir, la razón por la cual existe, todo empleado debe estar familiarizado con la misión de la entidad donde labora. “Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización” (2:8).

“La declaración de la misión suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quiénes somos y qué hacemos); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios” (5:7).

Características que debe cumplir la misión:

- “Brevedad y facilidad para comunicarla.
- Es desarrollada fundamentalmente con enunciados filosóficos.
- Ser simple, clara, directa y única.
- Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables.
- Enunciar el fin y no los medios para alcanzarlo” (8:35).

La misión corresponde al fundamento más importante por el que trabajan y se esfuerzan los empleados de una organización.

a.2 Visión

Con la visión se visualiza hacia dónde se dirige la entidad, qué clase de institución se trata de desarrollar, es decir, la imagen que tiene la organización de sí misma en el futuro.

“Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa, es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados que perseguirá. Consiste en saber “hacia dónde vamos”, el término declaración de la misión, tal y como se suele utilizar, tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa” (5:6).

Características que debe cumplir la visión:

- “Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora, realista, positiva y alentadora.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Medible “(8:39).

a.3 Valores

“Los valores son principios y creencias que rigen la conducta de los empleados de una institución, sirven de guía en la organización debido a que regulan el comportamiento” (9:s.p).

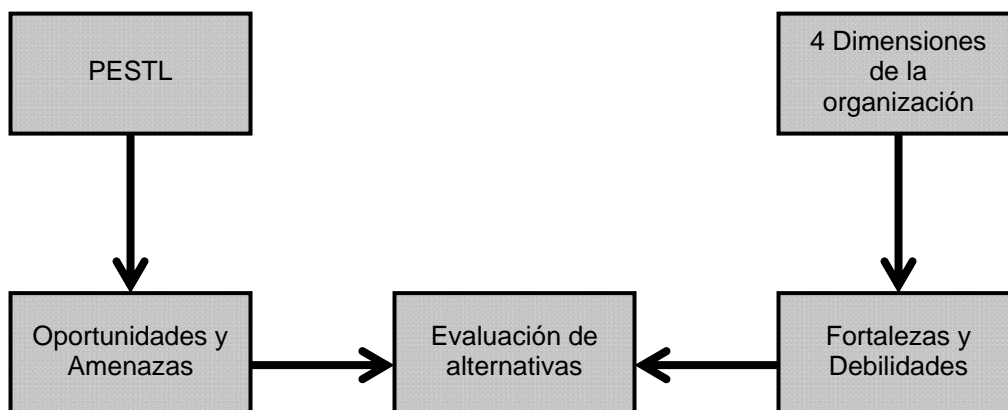
Los empleados ponen en práctica estos patrones de conducta cuando los interiorizan y se vuelven importantes en su entorno, los valores marcan diferencias, puesto que es una forma de identificar a la organización mediante la imagen que proyectan al exterior.

a.4 Análisis Ambiental (FODA)

Es elemental que una entidad conozca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; elaborando un análisis de la situación en la que se encuentra, a fin de obtener un diagnóstico. Este diagnóstico puede realizarse en cualquier nivel o división de la corporación.

“Las amenazas y oportunidades externas: corresponden a las tendencias y hechos que están fuera del control de una organización, dichas tendencias podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Las fuerzas y debilidades internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal” (2:9).

Gráfica 2
Elaboración de FODA



Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Material Didáctico Planificación Empresarial, 2009

Como puede observarse, el análisis PESTL permite identificar las oportunidades y amenazas, con base en los factores siguientes:

- “Políticos: cambios políticos.
- Económicos: cambios económicos en el país o en otros países que afectan la operación de la empresa; tasas de interés, crecimiento económico, inflación, etc.
- Socioculturales: actitudes de los consumidores hacia el producto o la industria, asuntos ambientales, edades, culturas, etc.

- Tecnológicos: avances tecnológicos que pueden tener un impacto directo.
- Legales: decretos de aumento, mejores prestaciones, restricciones y derechos de autor” (8:29).

El análisis del macro-entorno facilita a los directivos la identificación de los factores externos que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía.

Las cuatro dimensiones de la organización que se deben tomar en cuenta para identificar las fortalezas y debilidades son las siguientes:

- “Gente y cultura: cultura organizacional, educación, habilidades, experiencia, etc.
- Procesos: eficiencia, calidad y costo.
- Tecnología: recursos tecnológicos.
- Estructura: organización, toma de decisiones y flexibilidad” (8:30)

I. Matriz FODA

Los factores internos, fortalezas y debilidades se enlistan en los cuadrantes horizontales de la matriz, en tanto que; los factores externos, oportunidades y amenazas en los cuadrantes verticales. De manera que las estrategias se elaboren relacionando los factores internos y externos. En el cuadro que se presenta a continuación se ilustra dicha matriz.

Tabla 1
Matriz FODA

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. 355p.

Como técnica de planeación el FODA permite contar con información de gran valor proveniente de personas involucradas con la administración de la empresa y por ende, son capaces de aportar buenas ideas para el futuro organizacional. La intuición y creatividad de los involucrados es de vital importancia para el proceso de análisis, ya que para los que una situación es una oportunidad, para otros puede ser no tomada en cuenta, de igual manera, esto puede suceder con las amenazas, debilidades y fortalezas. Por ello debe abordarse a través de la lluvia de ideas, la opinión de cada uno de los integrantes de planeación.

II. Utilidad de la Matriz

Este análisis permite:

- “Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos.

- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar el efecto de los factores negativos” (1:70).

La utilidad de esta herramienta de diagnóstico radica en diseñar estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis surge una gama de planes de acción estratégicos para lograr el éxito.

III. Estrategias derivadas

Las estrategias que se obtienen del FODA son las siguientes:

- Estrategia FO: consiste en utilizar las fortalezas o puntos fuertes que tiene la entidad para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategia DO: con esta estrategia se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Estrategia FA: se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
- Estrategia DA: consiste en minimizar tanto las debilidades que son un factor interno, como las amenazas que son factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control.

a.5 Propósitos organizacionales

“La determinación de los propósitos organizacionales convierte a la visión estratégica en tareas de desempeño específicas. Representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados” (5:43).

Los propósitos a largo plazo son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar.

En toda organización deben formarse lineamientos que orienten a la administración en el cumplimiento de los resultados, ya que corresponden a los propósitos que pretende alcanzar la entidad.

El establecer propósitos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. “Los administradores exitosos establecen objetivos para el desempeño de la compañía que requieren elasticidad y un esfuerzo disciplinado” (5:9).

a.6 Generación y elección de estrategias

Las estrategias se determinan con base en el análisis FODA explicado anteriormente; dichas estrategias deben definirse de manera colectiva para ser analizadas, comprendidas y aceptadas por los directivos, quienes a su vez, tienen el compromiso de transmitir las al resto de empleados.

“Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de las estrategias. Estableciendo caminos de acción con las estrategias alternativas más atractivas. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización” (2:194).

a.7 Análisis y elección de estrategias

“Determina los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Considerando la información del análisis interno y externo” (2:194).

Consiste en analizar elegir las estrategias viables, como se mencionó anteriormente, luego de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se generan las estrategias FO, DO, FA y DA, los directivos de la empresa deciden que estrategias pondrán en marcha a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

b) Implementación de estrategias

En esta etapa se definen las acciones que han de seguirse para poner en práctica las estrategias previamente seleccionadas, mediante planes de acción, los cuales especifican los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos, los responsables de ejecutar dichas actividades, el tiempo de duración y el costo.

“Para implementar la estrategia, la empresa puede establecer objetivos anuales, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas” (2:5).

b.1 Objetivos anuales

“Establecer objetivos anuales es una actividad que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización, la participación activa para establecer objetivos puede desembocar en la aceptación y el compromiso. Sirven de directrices para la acción porque dirigen y canalizan los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Justifican las actividades ante las partes interesadas, sirven como parámetros del desempeño” (2:241).

Los objetivos deben ser:

- “Desafiantes.
- Mensurables.
- Consistentes.
- Razonables.
- Claros” (2:10).

Es importante que los objetivos se integren de manera conjunta, pues se tendrá la aceptación por parte de todos los participantes, lo cual constituye un mecanismo de motivación y compromiso para las personas. Pues toman parte activa en el establecimiento de los mismos y por ende se contribuye al mejoramiento de la comunicación.

b.2 Alineación y motivación de personas

Como se mencionó anteriormente, la motivación del personal se logra haciéndolos parte activa en la formulación de estrategias y objetivos. Los gerentes de toda organización deben trabajar en equipo al momento de tomar las decisiones para implementar las estrategias. “Es preciso que la lógica de los objetivos y las estrategias quede bien entendida y que sea comunicada con claridad a toda la organización” (2:240).

Es importante que los directivos comuniquen al resto del personal las decisiones que se hayan tomado, pues es vital que la comunicación fluya de arriba hacia abajo, para conseguir apoyo de abajo hacia arriba. De manera que todos los miembros conozcan la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que contribuyen a una adecuada planeación estratégica.

b.3 Asignación de recursos

La asignación de recursos implica detallar el costo que tendrá la implementación de la estrategia, así como las personas responsables de su cumplimiento, y en ocasiones, los materiales que se utilizarán.

“Es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia, debe concordar con las prioridades establecidas en los objetivos. Todas las organizaciones tiene cuando menos cuatro tipos de recursos: financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Existen algunos factores que suelen impedir la debida asignación de recursos, incluyendo excesiva protección de recursos, exceso de importancia en los criterios financieros a corto plazo, escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios” (2:245).

c) Evaluación de estrategias

Es necesario evaluar las estrategias luego de haberlas implementado y así tomar las acciones pertinentes de manera que se consiga lo esperado. Evaluar las estrategias permite solucionar los problemas internos y externos que se detecten, medir el desempeño organizativo y corregir equivocaciones.

“La evaluación de las estrategias incluye tres actividades básicas: estudiar las bases fundamentales, comparar los resultados esperados y resultados reales, tomar medidas correctivas” (2:302).

Los pasos para evaluar estrategias son:

c.1 Estudiar las bases fundamentales de las estrategias

Estudiando las bases de las estrategias los directivos estarán conscientes del avance logrado mediante la implementación de las mismas. “Debe llevar a los gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de objetivos y valores, debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Evaluar las estrategias de manera

continua y periódica, permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz” (2:306).

c.2 Comparación de los resultados reales con los esperados

Consiste en examinar los resultados obtenidos al implementar las estrategias con los resultados establecidos al principio, comprobar si se lograron los objetivos, con la finalidad de identificar posibles razones por las cuales los planes no se ejecutaron adecuadamente, con base en el desempeño individual de los responsables.

c.3 Medidas correctivas

Implica realizar cambios a fin de alcanzar los objetivos propuestos, “alterar la estructura de la organización, reemplazar a una o varias personas clave, revisar la misión, revisar los objetivos o asignar los recursos de otra manera. Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonan las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas” (2:311).

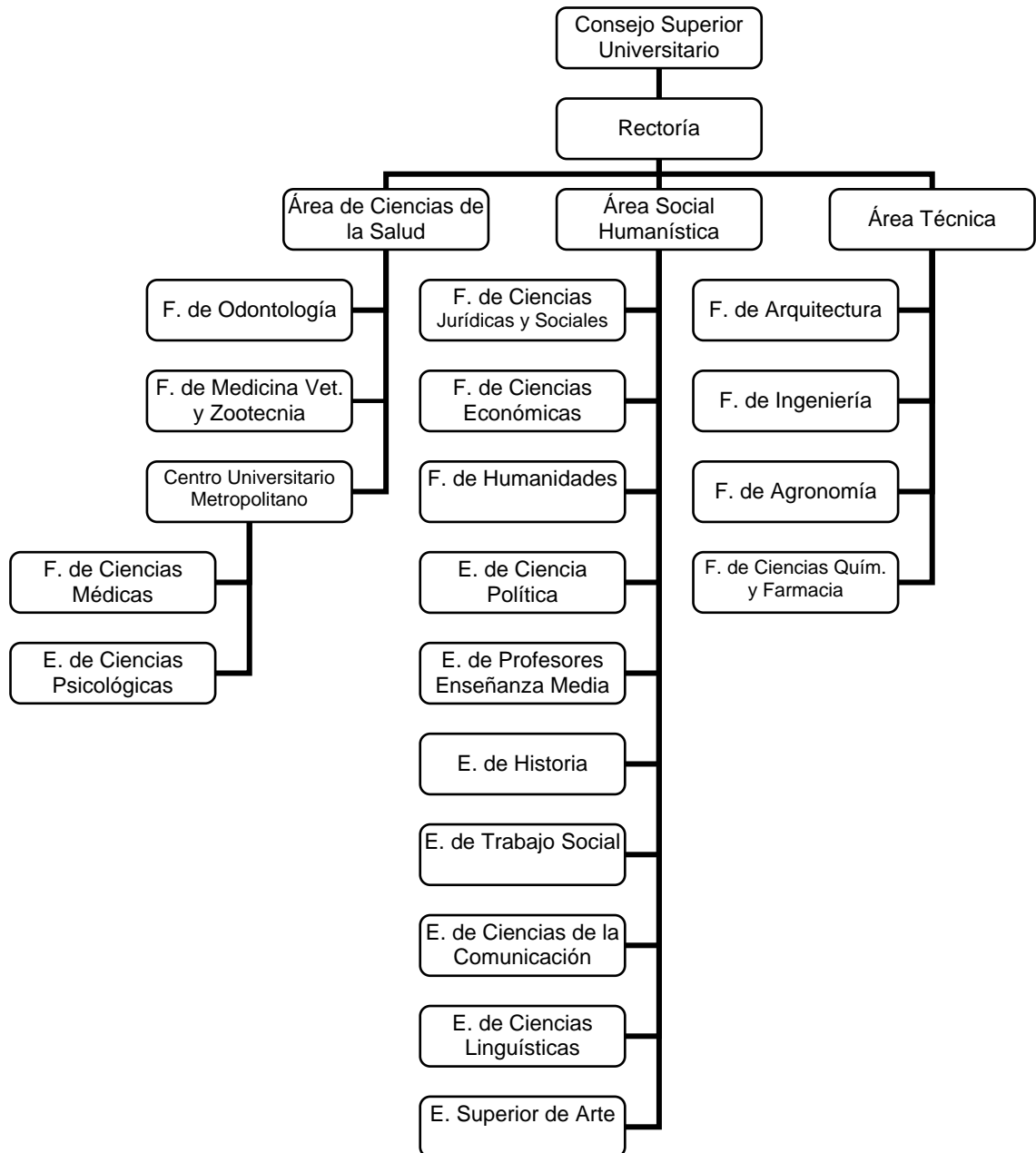
1.2 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

“Fundada por Real Cédula de Carlos II, de fecha 31 de enero de 1676, durante la época colonial, cruzaron sus aulas más de cinco mil estudiantes y además de las doctrinas escolásticas, se enseñaron la filosofía moderna y el pensamiento de los científicos ingleses y franceses del siglo XVIII. La libertad de criterio está ordenada en sus primeros estatutos, que exigen el conocimiento de doctrinas filosóficas opuestas dialéctica, para que el esfuerzo de la discusión beneficiara con sus aportes formativos la educación universitaria.

Desde septiembre del año 1945, la Universidad de San Carlos de Guatemala funciona como entidad autónoma con autoridades elegidas por un cuerpo electoral, conforme el precepto legal establecido en su Ley Orgánica; y se ha venido normando por los siguientes principios que, entre otros, son el producto

de la Reforma Universitaria en 1944: Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin ingerencia alguna del Estado. Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía. Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario. Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad. Elección del personal docente por méritos, en examen de oposición. Participación estudiantil en las elecciones de autoridades universitarias. Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades” (10:s.p).

Gráfica 3
Organigrama de las tres áreas que conforman
la Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: Tomado de www.usac.edu.gt. Organigrama, Año 2009.

1.2.1 Marco filosófico

“Constitucionalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica, promueve la investigación en todas las esferas del saber humano y coopera en el estudio y solución de problemas nacionales. Debe influir en la creación e impulso de políticas de educación, salud, vivienda, trabajo que conlleven a mejorar el nivel de vida de todos los guatemaltecos individual y colectivamente” (7:7).

1.2.2 Marco académico

“La Universidad, a través de las funciones de Investigación, Docencia y Extensión crea, cultiva, transmite y difunde el conocimiento científico, tecnológico, histórico, social, humanístico y antropológico en todas las ramas del saber. Propicia la excelencia académica en una sociedad multiétnica, pluricultural y multilingüe” (7:8).

1.2.3 Compromisos con los Acuerdos de Paz

“A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, el 29 de diciembre de 1996, nacieron expectativas en la población por alcanzar un mejor nivel de vida. Dichos acuerdos, exhortan a los sectores empresariales a que se dediquen crecientes esfuerzos a la investigación tecnológica aplicada y a la formación de recursos humanos, estrechando para el efecto sus vínculos de intercambio con la USAC.

Se exhorta a la Universidad a favorecer todas las iniciativas que incrementen su aporte al desarrollo del país y a la consolidación de la paz, cooperando al estudio y solución de los problemas nacionales” (7:10).

Uno de los aportes de la Universidad a la sociedad es brindar estudios superiores con el fin de formar profesionales que contribuyan al desarrollo del país, participando en los sectores empresariales.

1.2.4 Plan estratégico USAC-2022

“Es una herramienta que permite a las unidades académicas orientar su quehacer en beneficio de la Universidad y de la sociedad guatemalteca, busca generar comunicación entre los integrantes de la comunidad universitaria. Haciendo énfasis en el dinamismo que exige la época actual para adaptarse a los cambios” (7:4).

a) Fundamentos del plan

Los fundamentos del plan corresponden a la misión y visión de la Universidad los cuales se citan a continuación:

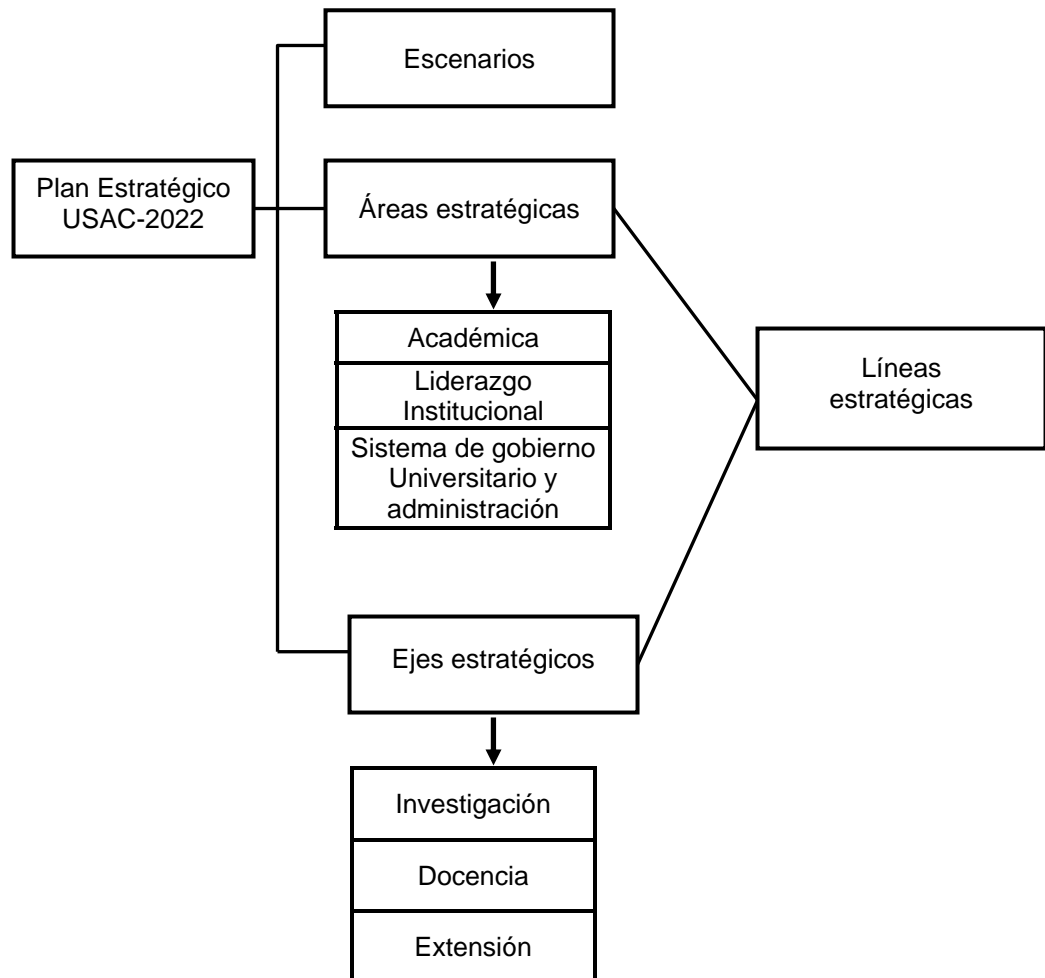
“Misión de la Universidad de San Carlos: en su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.

Visión de la Universidad de San Carlos: la Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multicultural e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada y dinámica de sus recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica” (7:11).

b) Estructura del plan

La estructura del plan estratégico USAC-2022 consta de las siguientes partes: escenarios, áreas estratégicas, ejes estratégicos y líneas estratégicas.

Gráfica 4
Estructura del plan estratégico USAC-2022



Fuente: elaboración propia, con base en el Plan Estratégico USAC-2022, año 2009.

b.1 Escenarios

“Esta etapa de la planificación universitaria, se basó en un ejercicio de expertos con la participación de los delegados de los Consejos (Investigación, Docencia y Extensión), a través del cual se elaboraron los escenarios actuales desde la óptica política, económica, social y tecnológica para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Posteriormente, se desarrollaron los escenarios de futuro hacia el año 2022 asumiendo tres distintas posibilidades: la primera, considerando lo peor que le podría suceder a la USAC en los próximos años, al cual se denominó “Escenario Pesimista”; el segundo, consideró lo que podría suceder a la USAC en caso se continuara con la modalidad de educación superior hasta ahora alcanzada, llamándolo “Escenario Tendencial”; el tercero, consideró lo mejor que le podría suceder a la USAC en el futuro, posiblemente más allá de los próximos 20 años, dada su característica ideal, se denominó “Escenario Utópico”.

Posteriormente, se llevó a cabo una actividad plenaria en la cual se visualizaron todos aquellos hechos que ofrecían posibilidades de viabilidad y factibilidad para cada uno de los escenarios desarrollados, ya que aunque no era deseable el escenario pesimista, algo de lo allí expresado tenía posibilidades de ocurrencia; igualmente algo del escenario tendencial seguiría formando parte del escenario de la USAC para los próximos años y finalmente se observó que parte de lo expresado en el escenario utópico era realizable. Producto de esta actividad se construyó el escenario que se denominó “Escenario Futurable” que condensa todas aquellas consideraciones de los escenarios de futuro de la USAC que ofrecen posibilidades viables y factibles de realizarse” (7:16).

b.2 Áreas estratégicas

“Las áreas estratégicas son las siguientes:

b.2.1 Área académica

Integra la Investigación, Docencia y Extensión, constituye el fin primordial de la Universidad; comprende la formación universitaria en los niveles de pregrado, grado y postgrado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país.

b.2.2 Área liderazgo institucional

Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su Misión y su Visión, sus leyes y reglamentos.

b.2.3 Área sistema de gobierno universitario y administración

Se refiere al sistema de gobierno universitario, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

b.3 Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos se dividen en tres áreas: investigación, docencia y extensión.

b.3.1 Eje de investigación

Es la actividad sistemática y creadora, tendiente a descubrir, comprender, describir, analizar, sintetizar, interpretar y/o evaluar las relaciones y la esencia de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamientos, a fin de establecer principios, conceptos, teorías, leyes que planteen soluciones a la problemática del hombre y la sociedad.

b.3.2 Eje de docencia

Es toda actividad desarrollada en la Universidad de San Carlos de Guatemala orientada hacia la búsqueda, comprensión, interpretación, aplicación y divulgación del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, a través de la planeación, organización, dirección, ejecución y evaluación del proceso educativo.

b.3.3 Eje de extensión

Es la actividad orientada a la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca” (7:13).

b.4 Líneas estratégicas

Corresponden a las acciones que deberá realizar la Universidad para alcanzar la visión que tiene, relacionando las áreas y ejes estratégicos mencionados anteriormente. Entre las líneas estratégicas más importantes contempladas en el plan estratégico USAC-2022 pueden mencionarse las siguientes:

- Vinculación de las actividades de investigación, docencia y extensión, en las unidades académicas de la USAC.
- Estímulo constante del personal de investigación, personal docente y administrativo.
- Fortalecimiento permanente de los sistemas de estudios en todos sus niveles.
- Modernización metodológica y tecnológica.
- Vinculación de la USAC con los sectores económico, social y político.
- Modernización de la estructura organizativa de la USAC.
- Optimización en el uso de la infraestructura, maquinaria y equipo universitario.
- Formación permanente del personal administrativo.
- Impulso al sistema de archivo y de biblioteca de la USAC.
- Divulgación y socialización del conocimiento técnico y científico.
- Fortalecimiento del sistema de Extensión Universitaria.
- Fortalecimiento y ampliación de la producción y oferta de bienes y servicios universitarios con base en las demandas sociales.

Es importante mencionar que las unidades académicas que conforman la Universidad deben orientar sus planes hacia el cumplimiento del plan estratégico 2022. Es por ello la importancia de conocer y aplicar la planeación estratégica, ya que es un instrumento que permite a los directivos de las unidades académicas identificar estrategias que beneficiarán tanto a la unidad académica como a la Universidad, poniendo en práctica los aspectos mencionados en las líneas estratégicas.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Este capítulo presenta la descripción, evaluación y análisis de la situación actual de las prácticas de planeación estratégica que se llevan a cabo en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Antes de desarrollar este análisis, se exponen las generalidades de la unidad académica mencionada y la metodología utilizada en la investigación.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Unidad académica del área de ciencias de la salud de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene cobertura nacional y en el istmo centroamericano, se encarga de formar licenciados en Medicina Veterinaria o Zootecnia, así como de impartir especializaciones, maestrías y doctorados en este campo.

2.1.1 Antecedentes

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia fue creada el 27 de Septiembre de 1957 por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para instalar y organizar la Facultad, fue designado el Dr. M.V. Francisco R. Rodas, graduado en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de México, como Decano Interino, quien después de 3 años fue electo como primer Decano de la Facultad, culminando su mandato en 1964.

Desde el año de 1957, la Facultad desarrolló sus funciones en casas particulares de la ciudad capital, alquiladas por la misma universidad, hasta que en 1959 se

trasladó la Facultad a la Ciudad Universitaria, instalándose provisionalmente en dos edificios prefabricados de estructura metálica.

El 13 de septiembre de 1962, por Acuerdo el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), la Facultad fue elevada a la categoría de Centro Regional de Estudios de Medicina Veterinaria y Zootecnia para toda Centro América. Esta designación se hizo con base en la evaluación de la calidad de su personal docente, equipo de laboratorio y de campo, y por ser único centro de estudios de ese tipo en el área centroamericana.

El 11 de enero de 1969 el Consejo Universitario de la Universidad de San Carlos, aprobó la diversificación de la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia, autorizando para el efecto la creación de la Escuela de Zootecnia, independiente de la Escuela de Medicina Veterinaria.

En la actualidad, cada uno de los países de Centro América cuenta con Médicos Veterinarios y/o Zootecnistas graduados en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.1.2 Carreras universitarias

La Facultad otorga los siguientes títulos:

Licenciatura:

- Médico Veterinario
- Zootecnista

Postgrado:

- Maestría en Alimentos y Nutrición Animal
- Maestría en Producción Avícola

La Escuela de Medicina Veterinaria cuenta con las siguientes áreas: Ciencias Básicas, Ciencias Premédicas, Ciencias Médicas y Ciencias de la Aplicación. La Escuela de Zootecnia: Alimentación y Tecnología Animales, Ingeniería Agrícola y Suelos, Producción Animal y Socioeconómica. Los cursos se imparten en dos períodos o ciclos semestrales, el primero transcurre de enero a mayo y el segundo de julio a noviembre, los meses de junio y diciembre son de vacaciones.

2.1.3 Administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Está constituida por las unidades principales, encargadas de planificar, organizar, ejecutar y controlar actividades administrativas y operativas de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia en apoyo a las funciones de docencia, investigación y extensión.

2.1.4 Estructura organizacional de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

La estructura de la administración central de la Facultad está conformada por dos niveles:

a) Directivo

Este nivel tiene la responsabilidad de llevar a cabo las funciones siguientes: planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades docentes y administrativas. Así como promover recursos y condiciones para el desarrollo de la investigación, docencia y extensión. Está conformado por: Decanato, Secretaría Académica, Secretaría Adjunta y Claustro de Directores.

b) Administrativo-Operativo

Se encarga de elaborar informes de las actividades que se realizan en la Facultad, localizar información de archivo, cancelar facturas, llevar control de inventarios, controlar disponibilidad presupuestaria, elaborar certificaciones de

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia se empleó la metodología que se expone a continuación:

2.2.1 Diseño de la investigación

Para recopilar la información necesaria sobre la planeación estratégica actual en la administración central de la Facultad, se utilizó primeramente un diseño de investigación exploratoria a fin de determinar los efectos existentes derivados de la carencia de una planeación estratégica. Para llevar a cabo el diagnóstico en dicha unidad de análisis, se realizó una investigación conclusiva de tipo descriptivo, específicamente transversal simple, puesto que se realizó una sola vez en la unidad de análisis; con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas, mediante un proceso formal y estructurado, midiendo los elementos de la variable objeto de estudio, es decir, de la planeación estratégica. Se recabó información de las 35 personas, directivos y empleados, que laboran en la administración central de la Facultad.

2.2.2 Población objeto de estudio

La administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia está conformada por un total de 35 personas, de las cuales 23 son empleados que desempeñan actividades administrativas y operativas, y 12 personas que dirigen la administración central de la Facultad y toman las decisiones. Por lo cual se llevó a cabo un censo a fin de recabar información tanto de los directivos como de los empleados.

2.2.3 Método de investigación

Las herramientas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

a) Encuesta

Se utilizó para determinar si los 23 empleados (nivel administrativo-operativo) de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia conocían los elementos de planeación estratégica, así como también, para recabar información sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde el punto de vista de los empleados.

b) Entrevista

Se realizó un taller de planeación estratégica con los directivos de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia que permitió una participación colectiva de los 12 directivos en la formulación de los elementos de planeación estratégica. Es importante mencionar que previo a la ejecución del taller, se realizó una entrevista no estructurada con el señor Decano, lo cual permitió obtener la perspectiva directiva de la problemática existente en materia de planeación estratégica, por lo cual se decidió llevar a cabo dicho taller.

2.2.4 Diseño instrumental

El diseño instrumental (Anexo 1) se realizó con base en la hipótesis básica que afirmaba que la inexistencia de una misión, visión y objetivos claramente definidos, así como de un enfoque sistemático para formular y ejecutar estrategias en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos, se debe a que no cuentan con un modelo de planeación estratégica que les permita desarrollar de mejor manera sus actividades. Se establecieron objetivos e indicadores como respuesta a lo que se necesitaba comprobar.

2.2.5 Cuestionario estructurado para acopio de datos

Luego de la instrumentalización se elaboró el cuestionario utilizado como apoyo para el estudio de la problemática de planeación estratégica en la unidad objeto de estudio (Anexo 2).

El cuestionario se distribuyó de forma presencial, en un documento impreso a las 23 personas que desempeñan cargos administrativos y operativos en la administración central; ya que con los directivos se hizo un taller, que permitió entrevistar a los participantes y desarrollar los elementos de planeación estratégica.

2.2.6 Estrategia para el análisis de datos

El análisis de la información obtenida por medio de la encuesta se realizó de la siguiente manera: tabulación de datos, haciendo referencia a características organizacionales, aspectos generales y específicos de los empleados (administrativos y operativos) de la administración central de la Facultad respecto al tema de planeación estratégica, posteriormente se elaboraron gráficas que facilitaron el análisis e interpretación de los aspectos y características anteriormente mencionados.

La entrevista se elaboró en forma descriptiva-narrativa mediante un taller realizado con los directivos, haciendo un consenso sobre la filosofía; misión, visión, valores, objetivos estratégicos, análisis de factores ambientales y organizacionales referentes a la Facultad; con el fin de formular estrategias que puedan ser implementadas y evaluadas por la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Se realizaron dos presentaciones, a fin de explicar el proceso de planeación estratégica y la vinculación de ésta con el plan USAC-2022, se conformaron equipos de trabajo a los cuales se proporcionó material para llevar a cabo dicho taller, cada equipo de trabajo expuso su punto de vista en los elementos de planeación estratégica, por último

se unificaron criterios. Durante el taller se hicieron dos intermedios uno para refrigerio y otro para almuerzo, la clausura de la actividad culminó con la entrega de diplomas a los participantes.

2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Los directivos de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia afirman que no cuentan con una misión, visión y objetivos claramente definidos, así como con un enfoque sistémico para elegir estrategias que coadyuven al cumplimiento del plan estratégico USAC-2022. Ante tales circunstancias el Decano de la Facultad reportó los siguientes problemas:

- Las decisiones se toman de manera individual y en algunos casos de forma improvisada, pues no se tiene claridad de los factores internos y externos que afectan a la Facultad.
- Existen contratiempos en la realización de actividades de largo plazo.
- Desperdicio de recursos, pues no se visualiza con claridad las necesidades de mayor importancia.

A continuación se presenta la evaluación sobre planeación estratégica desde el punto de vista de los empleados de la administración central.

2.3.1 Situación actual en relación a planeación estratégica

Para conocer la situación actual en materia de planeación estratégica, el siguiente análisis se divide en tres partes: características organizacionales, aspectos generales y aspectos específicos.

a) Características organizacionales

En este apartado se detallan aspectos como: distribución de los empleados por área y cargo que desempeñan.

a.1) Distribución de los empleados por área

Los empleados se encuentran distribuidos como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2
Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Distribución de empleados por área

Área	Empleados
Decanato	1
Secretaría Adjunta	2
Secretaría Académica	1
Control Académico	2
Tesorería	5
Caja y Almacén	1
Biblioteca	2
Audiovisuales	1
Transportes	2
Servicios	5
Vigilancia	1
Total	23

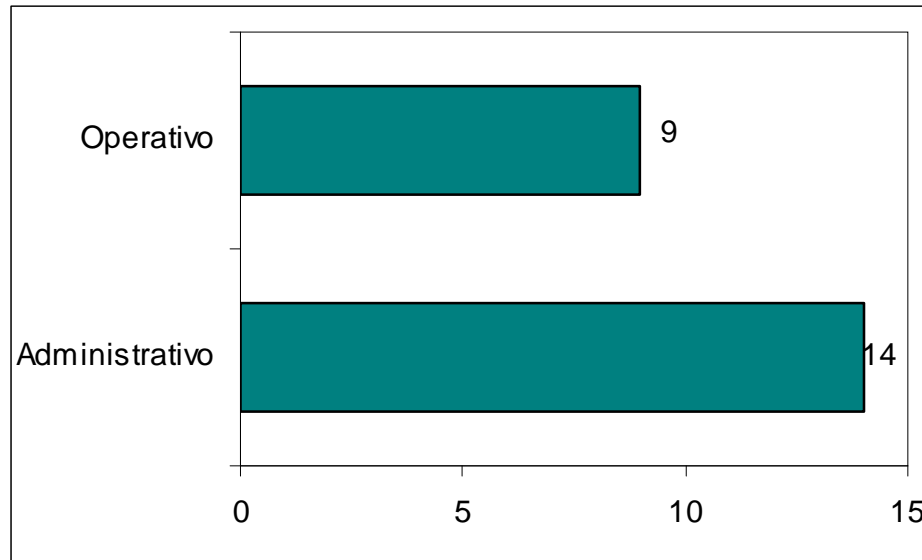
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009.

Como puede observarse la mayoría de empleados están ubicados en las áreas de Tesorería y Servicios.

a.2) Cargos desempeñados por los empleados

De los 23 empleados que laboran en la administración central de la Facultad, 14 personas desempeñan cargos administrativos, en tanto que, 9 desempeñan cargos operativos.

Gráfica 6
Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Cargos desempeñados por los empleados



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009

La mayoría de tareas que se ejecutan en la administración central corresponden a: manejo de documentación, archivo, contabilidad y base de datos entre otros, y la minoría se relaciona a actividades como: mantenimiento, limpieza, trasportes y servicios.

b) Aspectos generales

En cuanto a los aspectos generales, se evaluó el conocimiento que tienen los empleados acerca del plan estratégico 2022 de la Universidad de San Carlos, responsables de la planificación y período de planificación.

b.1) Conocimiento del plan estratégico USAC-2022

En la encuesta realizada los empleados desconocen el plan estratégico de la Universidad de San Carlos ya que en la Facultad utilizan un programa de actividades rutinarias a corto plazo para el desarrollo de sus funciones.

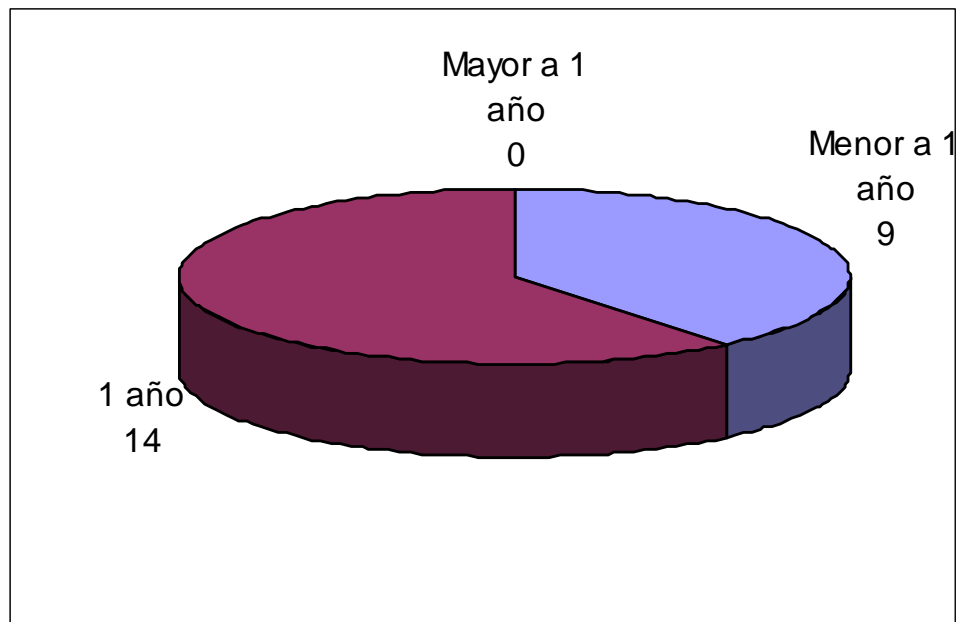
b.2) Responsables de la planeación

En la administración central de la Facultad los responsables de realizar la planeación son los directivos, según declaraciones de los empleados los altos mandos tienen mayor responsabilidad en elaborar la planeación, sin embargo, las opiniones o sugerencias de los empleados pueden ser un apoyo para los mismos.

b.3) Período de planificación

La planeación que se realiza en la administración central de la Facultad, corresponde a un período no mayor de un año, lo cual demuestra que no se elabora un análisis profundo que permita tener una proyección a largo plazo, la siguiente gráfica muestra tal situación.

Gráfica 7
Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Período de planificación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009.

14 empleados afirmaron que la planeación se realiza para un año, en tanto que, los 9 empleados restantes aseveró que se realizaba una planeación menor a un año.

c) Aspectos específicos

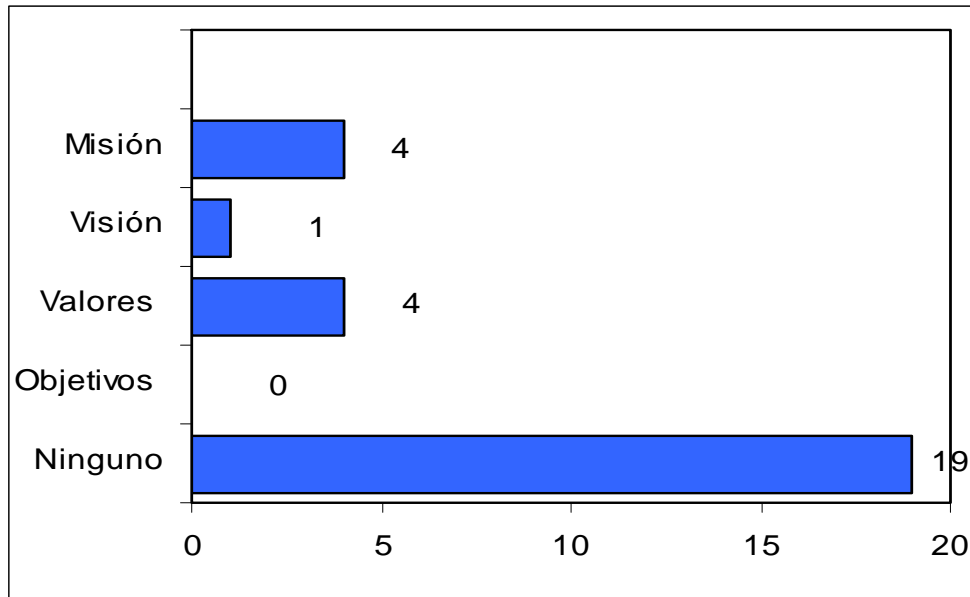
En este apartado se evaluaron aspectos específicos de la planeación estratégica como: conocimiento de los elementos de planeación estratégica, participación en la formulación de los elementos de planeación estratégica, valores éticos que se aplican, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.

c.1) Conocimiento de los elementos de planeación estratégica

De los 23 empleados administrativos-operativos que laboran en la Administración Central, 19 de ellos desconocen por completo los elementos de la planeación estratégica, lo cual es preocupante, ya que es elemental que los empleados conozcan los fundamentos básicos que rigen en la entidad donde laboran: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

En este caso, solamente una mínima parte de los empleados conocen uno o dos elementos de los que se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica 8
Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Conocimiento de los elementos de planeación estratégica



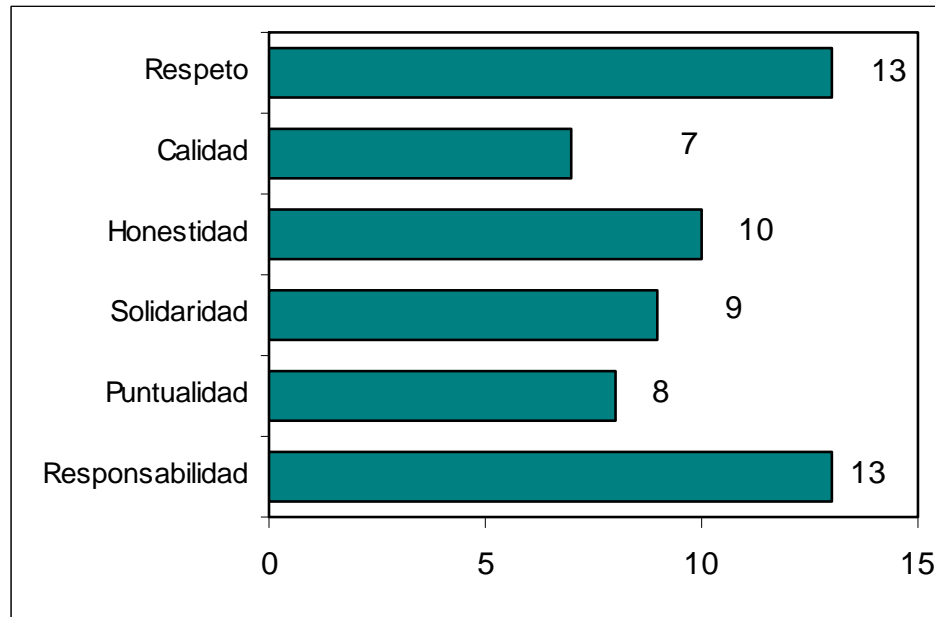
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009.

La filosofía que tiene una institución debe ser conocida y comprendida por los empleados.

c.2) Valores existentes

Con relación a los valores éticos que se aplican en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, se evidenció que los valores no están claramente definidos para los empleados, sin embargo algunas personas indicaron que el respeto y la responsabilidad se ponen en práctica, los otros valores son identificados por la minoría de los empleados, ver gráfica 10.

Gráfica 9
Administración Central
Valores existentes
según criterio de los empleados



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009.

Cabe destacar, que estos valores se definieron previamente a la realización de la encuesta con el apoyo de los directivos de la Facultad.

c.3) Formulación de estrategias con análisis FODA

En cuanto a la formulación de estrategias, los empleados constataron que no se realiza un análisis de factores ambientales: oportunidades que podrían beneficiar a la Facultad y amenazas que podrían afectarla negativamente. Así como también un análisis de factores organizacionales: fortalezas o fuerzas que posee la Facultad y puntos débiles de la misma.

Esta situación muestra que las estrategias no se determinan mediante un proceso sistemático adecuado que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Facultad.

c.4) Elaboración de planes de acción

Los empleados confirmaron que no se elaboran planes de acción que expliquen en forma detallada, las actividades que se realizarán para llevar a cabo una estrategia, personas responsables, tiempo de duración y costos necesario para su ejecución. Los directivos elaboran el POA de manera individual debido a que es un requisito que tiene la Universidad de San Carlos para asignar el presupuesto a dicha unidad académica, ver tabla 3.

Tabla 3
Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Elaboración de planes de acción

	Empleados
Sí se elaboran	2
No se elaboran	21
Total	23

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2009.

En esta tabla se demuestra que únicamente se elaboran planes operativos separados, pero no existen planes de acción integrados que permitan la ejecución de una estrategia.

c.5) Evaluación de estrategias

En cuanto a la evaluación de estrategias, la totalidad de empleados confirmaron que no existe alguna evaluación por parte de los directivos ya que no cuentan con estrategias definidas.

Esto demuestra que en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia se desconocen métodos para formular y evaluar estrategias, pues se carece de una planeación estratégica.

c.6) Factores ambientales y organizacionales según criterio de los empleados

Se preguntó a los empleados factores positivos y negativos que existiesen en la Facultad tanto a nivel interno como a nivel externo, en general, se evidenció que los empleados únicamente conocen aspectos específicos del área donde laboran, pero carecen de un amplio conocimiento acerca de la administración central de la Facultad, puesto que si no se tiene una misión, visión y objetivos claramente definidos; es natural que el personal desconozca los factores ambientales y organizacionales.

Por tal situación se elaboró un taller con los directivos, a fin de sensibilizar primeramente a los altos mandos, para que en el futuro transmitan esta metodología al resto del personal.

2.3.2 Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se describe en el cuadro 7 se elaboró con la participación de los directivos de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, por medio de un taller, aspecto que se explicó anteriormente en la metodología.

Tabla 4
Matriz FODA

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

<p align="center">Factores Internos</p> <p align="center">Factores Externos</p>	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <p>F1 Convenios con sectores nacionales e internacionales. F2 Amplia infraestructura. F3 Disponibilidad de recursos económicos. F4 Cuentan con manual de organización y manual de procedimientos. F5 Programas de extensión a la comunidad guatemalteca. F6 Laboratorios reconocidos nacional e internacionalmente F7 Docentes con experiencia F8 Plan de estudios actualizado.</p>	<p align="center">Debilidades (D)</p> <p>D1 Excesiva burocracia en procesos administrativos. D2 Falta de estímulo al personal. D3 Los empleados desconocen la filosofía de la Facultad. D4 Desconocimiento del manual de organización. D5 Material de biblioteca en mal estado. D6 Carencia de planes de mantenimiento. D7 Falta de capacitación para el personal. D8 Recursos subutilizados.</p>
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <p>O1 Sector agropecuario demanda servicios profesionales de la Facultad. O2 Crecimiento en comercio de productos y subproductos de origen animal. O3 Los servicios externos de laboratorio y hospital no ofrecen la calidad de la Facultad. O4 Instituciones que dan reconocimiento a la Facultad.</p>	<p align="center">Estrategia (FO)</p> <p>1. Programa de fomento y desarrollo en la producción de ganado. (F1, F2, O1, O2, O4)</p>	<p align="center">Estrategia (DO)</p> <p>1. Capacitación del Personal Directivo y Administrativo. (D1, D2, D7, D8, O3) 2. Mantenimiento de medios educativos. (D5, D6, O1, O3)</p>
<p align="center">Amenazas (A)</p> <p>A1 Existen profesiones afines a la Medicina Veterinaria y Zootecnia. A2 Creciente uso de la tierra con fines agrícolas. A3 Utilización de instrumentos administrativos por otras Facultades de Medicina Veterinaria en la región centroamericana.</p>	<p align="center">Estrategia (FA)</p> <p>1. Promoción del ejercicio profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia. (F4, F6, F7, F8, A1, A2)</p>	<p align="center">Estrategia (DA)</p> <p>1. Actualización y difusión de manuales administrativos. (D1, D3, D4, A3)</p>

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, 2009.

a) Fortalezas

Los puntos fuertes que los directivos de la administración central identificaron fueron los siguientes:

- F1 Convenios con sectores nacionales e internacionales, existe interrelación entre la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia con empresas que se dedican a la producción de alimentos de animales de granja, docentes y estudiantes brindan asesoría y servicio profesional a este tipo de empresas.
- F2 Amplia infraestructura, la Facultad cuenta con instalaciones y equipo convenientes para el desarrollo de actividades docentes tales como: granja experimental, laboratorios, hospital veterinario y fincas.
- F3 Disponibilidad de recursos económicos, cuenta con una asignación monetaria anual por parte del gobierno, recibe ingresos provenientes de la venta de productos que se desarrollan en las fincas (Finca Medio Monte ubicada en Palín, Escuintla y la Finca San Julián ubicada en Patulul, Suchitepéquez) y de la prestación de servicios veterinarios a personas particulares.
- F4 Cuentan con un manual de organización, existen descripciones de puestos que especifican las responsabilidades inherentes a cada una de las áreas que conforman la administración central y la Facultad en general. También se proporcionó un manual de normas y procedimientos (elaboración propia, como valor agregado en la investigación).
- F5 Programas de extensión a la comunidad guatemalteca, se realizan actividades de extensión como jornadas médicas veterinarias. En dichas actividades participan: la Escuela Nacional Central de Agricultura (ENCA), la Facultad de Agronomía de la Universidad e instituciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA).
- F6 Laboratorios reconocidos, el MAGA no tiene la capacidad de realizar diagnósticos, por lo que recurre a los laboratorios de la Facultad

(Microbiología, Bromatología, Patología Aviar) en donde se llevan a cabo los diagnósticos con la aceptación del MAGA.

- F7 Los directivos afirmaron que cuentan con docentes que han cursado estudios en el extranjero (Maestrías y Doctorados) y que han ejercido su profesión, no solamente en el ámbito de docencia, sino que también tienen experiencia en el ámbito empresarial, en compañías de alto prestigio que se dedican a la producción animal.
- F8 Plan de estudios actualizado, a nivel de Centro América la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia cuenta con un pensum de estudios bastante completo.

b) Oportunidades

Los directivos acordaron las siguientes oportunidades o factores externos que podrían beneficiar a la Facultad:

- O1 Sector agropecuario demanda servicios profesionales de la Facultad, existe oportunidad de incrementar la participación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia en empresas de actividad agropecuaria.
- O2 Crecimiento en comercio de productos y subproductos de origen animal, mayor campo para el desarrollo de profesionales en Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- O3 Los servicios de laboratorio y hospital que prestan entidades externas no ofrecen la calidad de la Facultad, esta oportunidad podría permitir a la Facultad aumentar los ingresos por la prestación de los servicios anteriormente mencionados.
- O4 Reconocimiento institucional, la Facultad es reconocida como Centro Regional de Estudios de Medicina Veterinaria y Zootecnia para toda Centro América, pues tiene gran prestigio en comparación con Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia a nivel centroamericano que existen, producto de sus programas de enseñanza.

c) Debilidades

En relación a los puntos débiles u obstáculos internos, se identificaron los siguientes:

- D1 Excesiva burocracia en procesos administrativos, la administración central de la Facultad no comunica al personal las directrices o guías contenidas en los manuales administrativos, lo cual genera confusiones en las actividades y contratiempos.
- D2 Falta de estímulo al personal, los directivos manifestaron que se carece de medios o formas para motivar o estimular al personal.
- D3 Los empleados desconocen la filosofía de la Facultad, el personal no tiene una idea clara de la misión, visión, valores y objetivos de la Facultad.
- D4 Desconocimiento del manual de organización, existen descripciones de puestos para cada uno de los puestos de la administración central, sin embargo, los directivos afirmaron que dicho documento no se da a conocer.
- D5 Material de biblioteca en mal estado, el equipo de cómputo que posee la biblioteca no se encuentra actualizado, así como también, no se le da mantenimiento a los libros y demás materia bibliográfico, por lo tanto se desperdician dichos recursos.
- D6 Carencia de planes de mantenimiento, no existen planes que contemplen actividades de mantenimiento a equipos e instrumentos de laboratorio de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- D7 Falta de capacitación para el personal, los directivos externaron su preocupación por el reto que tienen que afrontar al desempeñar sus actividades, ya que no existe capacitación en actividades administrativas, tanto a nivel directivo como a nivel administrativo, puesto que todos los directivos son especialistas en Medicina Veterinaria y Zootecnia.

- D8 Recursos subutilizados, no se utiliza al máximo posible los laboratorios y hospital veterinario con que cuenta la Facultad.

d) Amenazas

Los obstáculos a nivel externo que existen para la Facultad, con base en el criterio de los directivos, se mencionan los siguientes:

- A1 Existen profesiones afines al ámbito de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, situación que representa alta competencia en el ámbito laboral, por ejemplo, Ingenieros Agrónomos.
- A2 Creciente uso de la tierra con fines agrícolas, existen muchas empresas que tienen posibilidades para desarrollar actividades agropecuarias, sin embargo, destinan las tierras para la agricultura, lo cual reduce la aplicación de prácticas veterinarias y zootecnistas.
- A3 Otras Facultades de Medicina Veterinaria en la región centroamericana utilizan instrumentos administrativos, además compiten por la regionalidad que tiene la Facultad actualmente.

CAPÍTULO III
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

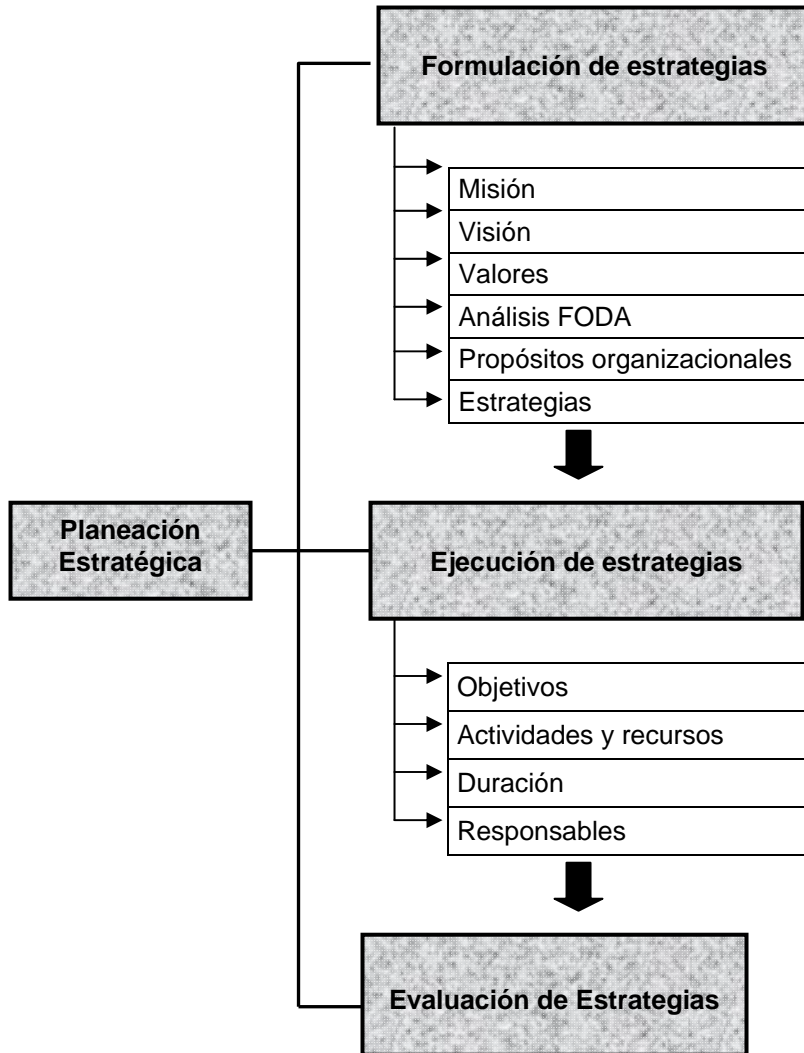
3.1 Justificación

La planeación estratégica es un proceso que los altos ejecutivos utilizan para establecer la dirección de una organización. Permite identificar y evaluar la situación actual, priorizar las necesidades de la organización a fin de formular estrategias necesarias para el logro de los objetivos, facilita la manera en que se debe organizar a las personas y la administración de recursos evitando contratiempos. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico FODA que se obtuvo en el taller realizado con los directivos de la Administración Central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad, se propone el siguiente modelo de planeación estratégica, el cual se elaboró con la participación de las autoridades mencionadas y contiene las bases fundamentales como: misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción. Dichas bases también servirán de guía para la realización de otras planeaciones estratégicas de la Facultad.

Con este modelo se logra identificar claramente la filosofía de la unidad de análisis mencionada anteriormente, así mismo establecer un enfoque sistemático para la formulación y elección de estrategias que contribuirán al cumplimiento del plan estratégico de la Universidad, coordinar convenientemente las actividades y recursos de la unidad en particular.

Gráfica 10
Modelo de planeación estratégica propuesto
para la Administración Central de la
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en la bibliografía consultada, año 2010.

3.2 Misión

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia forma profesionales con capacidades: científicas, técnicas y éticas para satisfacer las necesidades de seguridad alimenticia, producción, sanidad y transformación de productos de origen animal. Mediante la transmisión de conocimientos y utilización de tecnologías modernas apropiadas, haciendo uso sostenible de los recursos.

3.3 Visión

Ser dentro de cinco años una Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia orientada a resolver los retos que presenta la sociedad guatemalteca en los campos de docencia, investigación y extensión en el campo de su especialidad, ofreciendo profesionales de alto nivel en el ámbito internacional.

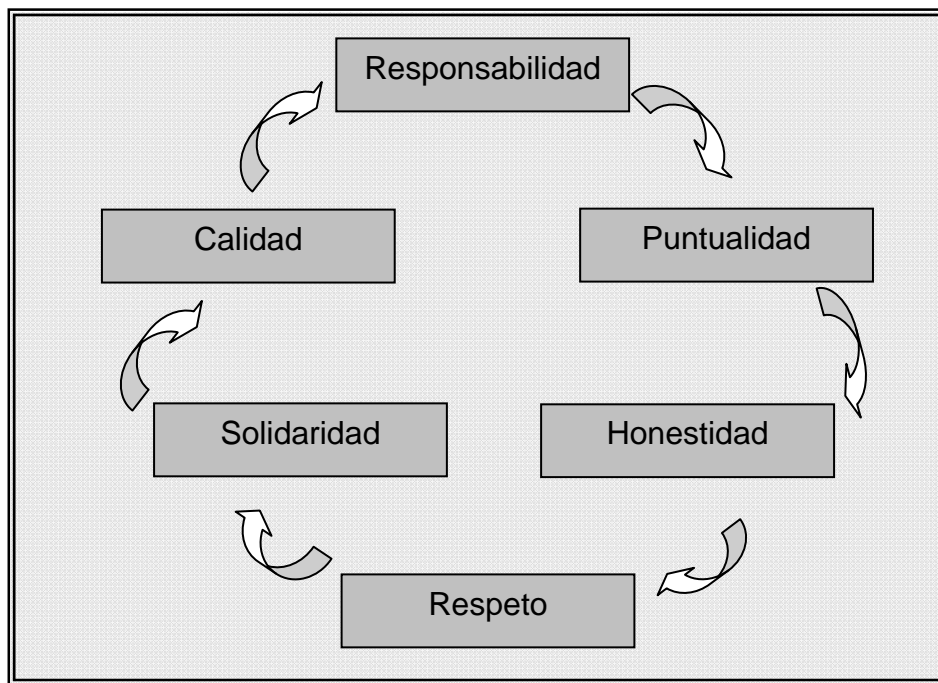
3.4 Valores

Los valores que formarán parte de la filosofía de la unidad académica propuestos con base en la participación de los directivos se presentan a continuación.

- Responsabilidad: el compromiso en la realización de todas las actividades es fundamental para cumplir con los objetivos establecidos.
- Puntualidad: las tareas asignadas deben entregarse oportunamente en los términos acordados, aprovechar el tiempo al máximo posible.
- Honestidad: todas las decisiones que se tomen se harán con la transparencia debida.
- Respeto: la solución de problemas debe realizarse con conductas que demuestren ética y moral.

- Solidaridad: el trabajo en equipo y la unidad son bases esenciales para alcanzar el éxito.
- Calidad: la mejora continua en el desarrollo de actividades contribuye al logro de los objetivos.

Gráfica 11
Valores de la Administración Central
de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: elaboración propia, con base en la información obtenida en investigación de campo, 2010

3.5 Propósitos organizacionales

Los propósitos integrados de manera conjunta son los siguientes:

- Mejorar la participación del personal de la Facultad y el trabajo en equipo por medio de capacitaciones adecuadas a las necesidades de la organización.

- b) Agilizar los procesos administrativos que se desarrollan en la Facultad a fin de evitar contratiempos y gastos innecesarios.
- c) Proporcionar a docentes y estudiantes materiales y medios de estudio o enseñanza en óptimas condiciones.
- d) Dar a conocer las funciones que desempeñan los profesionales de la Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- e) Promover la interacción constante entre la Facultad y la sociedad guatemalteca en los campos de su competencia.

3.6 Estrategias

Con base en el análisis FODA realizado se presentan a continuación las estrategias que contribuirán al logro de los propósitos organizacionales de la Administración Central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y están relacionadas a las líneas estratégicas definidas en el plan estratégico de la Universidad de San Carlos (página 24 capítulo 1).

Tabla 5
Estrategias para la Administración Central
de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Universidad de San Carlos de Guatemala

Capacitación Directivos-Administrativos	
Al ejecutar la capacitación del personal directivo y administrativo se desarrollarán de mejor manera las actividades que les competen según su puesto de trabajo. Así mismo tendrán la preparación adecuada para llevar a cabo sus labores con estímulo, trabajando en equipo y haciendo uso correcto de los recursos de la Facultad. El plan estratégico USAC-2022 promueve la formación y estímulo del personal administrativo.	
Duración: 3 meses	Responsables: decano, secretarios, directores, estudiantes de CCEE, administrativos.

Actualización y Difusión de Manuales Administrativos

Actualmente la Facultad cuenta con un manual de organización, sin embargo, se han visto en la necesidad de modificar tareas en algunos puestos de trabajo y crear nuevas descripciones de puestos, por lo cual es necesario transmitir estos cambios a los empleados involucrados en el mismo. La correcta aplicación del manual de normas y procedimientos facilitará la ejecución de los procesos, evitará atrasos y equivocaciones.

Duración: 3.5 meses

Responsables: decano, secretarios, administrativos, directores.

Mantenimiento de Recursos Educativos

Es necesario brindarle un mantenimiento constante a la biblioteca, laboratorios, equipos e instrumentos de la Facultad, ya que esto permitirá que los estudiantes y docentes cuenten con recursos educativos de mayor calidad al momento de hacer investigaciones y proyectos en el campo de la Medicina Veterinaria y Zootecnia. Se impulsará el sistema de archivo y biblioteca, también se optimizará el equipo de los laboratorios.

Duración: 4.5 meses

Responsables: decano, secretarios, empresa contratada y administrativos.

Programa de Fomento y Desarrollo en la Producción de Ganado

Fomentar el crecimiento de los pequeños y medianos empresarios que se dedican a la producción de ganado vacuno y porcino. Así como también incentivar a los productores agrícolas a que diversifiquen su producción y participen en los beneficios económicos que representan la crianza y comercialización de ganado vacuno y porcino. El plan estratégico USAC-2022 fomenta la el fortalecimiento del sistema de extensión universitaria, la divulgación y socialización del conocimiento técnico y científico.

Duración: 4 meses	Responsables: decano, secretarios, directores y administrativos.
Promoción del Ejercicio Profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Comunicar la importancia y los beneficios que conlleva la adquisición de los servicios profesionales en Medicina Veterinaria y Zootecnia en las actividades de producción, mantenimiento y negociación de animales de granja al sector de empresarios dedicados a este tipo de actividad. De esta manera se cumple con las líneas estratégicas del plan USAC-2022: vinculación con el sector económico, ampliación de la producción y oferta de bienes y servicios universitarios con base en las demandas sociales.	
Duración: 6.1 meses	Responsables: decano, secretarios, directores, administrativos, docentes y estudiantes.

Fuente: elaboración propia, con base en la información obtenida en investigación de campo, 2010

3.6.1 Planes de acción

A continuación se describen las acciones o actividades que se desarrollarán para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas anteriormente teniendo una programación y control de las mismas.

Tabla 6

Plan de Acción: Implementación de un programa de capacitación directivos-administrativos

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Nombre del Plan: Implementación de un programa de capacitación Directivos-Administrativos	
Área: Directiva y Administrativa	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación para directivos y administrativos cada año. • Mejorar los conocimientos administrativos del 100% de las personas que realizan trabajos de oficina a partir del año 2011. 	
Metas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnósticos de necesidades de capacitación semestralmente. • Evaluar el desempeño del recurso humano cada seis meses. 	

Asunto	Actividad	Responsable	Duración	Costos	Resultados
1. Proposición y aprobación de los temas de capacitación.	1. Reunión del Decano de la Facultad con secretarios (Académico y Adjunto) y directores. 2. Evaluación de los temas de capacitación. 3. Aprobación de los temas de capacitación.	Decano Secretario Adjunto Secretario Académico Directores	2 Semanas	Refacción de los participantes Q300.00	Determinación y aprobación de los temas de mayor prioridad que se desarrollarán en el programa de capacitación.
2. Adquisición de servicios.	1. Solicitar a la Facultad de Ciencias Económicas estudiantes de la Escuela de Administración.	Secretario Adjunto Decano	1 Mes		Contar con el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas.

	<p>2. Reunión de Decano y Secretario Adjunto con estudiantes asignados los temas de capacitación que se necesitan en la unidad (realizar DNC).</p> <p>3. Facilitar a estudiantes asignados los materiales e información necesaria para llevar a cabo los programas de capacitación.</p>	Estudiantes de CCEE		<p>Llamadas telefónicas.</p> <p>Impresiones y CDs.</p> <p>Q300.00</p>	Adquirir los servicios de estudiantes que tengan la capacidad de llevar a cabo las capacitaciones pertinentes en el campo de su especialidad.
3. Divulgación del programa de capacitación a implementar.	<p>1. Reunión con el personal que participará en la capacitación.</p> <p>2. Entrega de una circular que indique los cursos a recibir, fechas, horarios, jornadas y demás actividades.</p>	<p>Decano</p> <p>Secretarios</p> <p>Directores</p> <p>Administrativos Involucrados</p>	2 Semanas	Impresión y fotocopias de la circular.	Comunicar al personal los beneficios que se obtendrán con la capacitación.
5. Ejecución de programas.	<p>1. Desarrollo de los cursos.</p> <p>2. Coordinación de eventos.</p> <p>3. Elaboración de informes.</p>	<p>Estudiantes de CCEE</p> <p>Decano</p> <p>Secretarios</p>	3 Semanas	<p>Almuerzos de los participantes</p> <p>Impresiones de Diplomas y material de capacitación</p> <p>Q700.00</p>	Realización exitosa de los programas de capacitación de acuerdo a la planificación concretada.
6. Evaluación de los resultados del programa de capacitación.	<p>1. Evaluación a los miembros del personal que participaron en la capacitación.</p> <p>2. Obtener retroalimentación de</p>	<p>Estudiantes de CCEE</p> <p>Decano</p>	1 Semana	<p>Preparación de Informes.</p> <p>Q200.00</p>	Definir los resultados de los programas de capacitación y las medidas correctivas a realizar si las hubiere

	los programas impartidos. 3. Control y registro administrativo-presupuestal.	Secretarios Tesorero			para los programas siguientes. Hacer una comparación de lo alcanzado con lo planeado y la situación previa y posterior a la capacitación.
--	---	-------------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2010.

Tabla 7

Plan de Acción: Actualización y difusión de manuales administrativos

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Nombre del Plan: Actualización y difusión de manuales administrativos	
Área: Directiva, Administrativa y Operativa.	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los empleados actuales y futuros ejecuten con mayor exactitud las atribuciones inherentes a su puesto de trabajo a partir de marzo de 2011. • Llevar un control anual de los cambios en el manual de organización y de procedimientos a partir de noviembre de 2011. 	
Metas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a cada empleado una copia de la descripción de su puesto en el mes de enero de cada año. • Verificar los procedimientos y descripciones de puestos cada cuatro meses. 	

Asunto	Actividad	Responsable	Duración	Costos	Resultados
1. Discusión sobre la actualización del manual de organización y manual de normas y procedimientos.	1. Reunión del Decano con Secretarios. 2. Verificación y discusión de los cambios o modificaciones necesarias. 3. Comunicar a DDO los cambios a realizar.	Decano Secretarios	2 Semanas	_____	Que el personal cuente con información confiable al momento de desempeñar sus atribuciones y en la ejecución de procedimientos.
2. Ejecución y aprobación de los cambios.	1. Designar a miembros del personal administrativo para elaborar los cambios	Secretarios	2 Meses	Reproducción de ejemplares.	Actualización de descripciones de puestos y

	<p>respectivos en dichos documentos.</p> <p>2. Revisar la nueva versión de los manuales y trasladarla a DDO para aprobación.</p>	<p>Administrativos Involucrados</p>		<p>Q200.00</p>	<p>procedimientos.</p>
<p>3. Difusión de los manuales.</p>	<p>1. Reunión del Decano con Secretarios y Directores.</p> <p>2. Entrega a cada directivo de la administración central de un ejemplar de los manuales.</p>	<p>Decano Secretarios</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Reproducción de ejemplares.</p> <p>Q300.00</p>	<p>Que los directivos cuenten con un instrumento que les permita una mejor dirección de su personal.</p>
<p>4. Socialización de Instrumentos administrativos.</p>	<p>1. Reunión de cada Directivo con su personal para indicarles la importancia del manual de organización y manual de normas y procedimientos.</p> <p>2. Entrega a empleados de una copia de la descripción del puesto de trabajo que ocupan en la Facultad y de los procedimientos que los involucran para que se identifiquen con sus atribuciones y responsabilidades entre otros aspectos.</p>	<p>Secretarios Directores</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Impresiones de las descripciones de puestos y procedimientos.</p> <p>Q200.00</p>	<p>Dar a conocer a todo el personal los objetivos, importancia e implementación de los manuales; así como los beneficios que obtendrán con la aplicación de los mismos.</p> <p>Además el personal tendrá a la vista todas las atribuciones y responsabilidades y procedimientos inherentes a su puesto de trabajo.</p>
<p>5. Evaluación del manual de organización y manual de normas y procedimientos.</p>	<p>1. Obtener retroalimentación de los resultados obtenidos con la implementación de los manuales.</p> <p>2. Reunión anual para analizar</p>	<p>Decano Secretarios</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Elaboración de informes.</p> <p>Almuerzos de los participantes</p>	<p>Conocer las opiniones del personal tomando en cuenta críticas y sugerencias.</p> <p>Mantener renovados los</p>

	nuevos cambios en los manuales respectivos.	Directores		en la reunión.	datos de los manuales conforme se presente la ocasión.
--	---	------------	--	----------------	--

Fuente: elaboración propia, 2010.

Tabla 8
Plan de Acción: Mantenimiento de recursos educativos

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Nombre del Plan: Mantenimiento de recursos educativos	
Área: Directiva y Administrativa	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mantenimiento correctivo y preventivo a los recursos educativos de la Facultad al finalizar cada semestre, a partir de junio de 2011. • Definir a inicios de cada semestre un presupuesto específico para el mantenimiento a partir de enero de 2011. 	
Metas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes bimestrales de los recursos educativos que necesitan mantenimiento a fin de aprovechar al 100% la utilidad de los mismos. • Cumplir en un 95% el presupuesto asignado para el mantenimiento de recursos educativos. 	

Asunto	Actividad	Responsable	Duración	Costos	Resultados
1. Evaluación de los medios educativos que necesitan mantenimiento.	1. Reunión del Decano con Secretarios. 2. Inspección de los medios educativos susceptibles de reparación. 3. Enlistar en orden de prioridad los materiales, instrumentos y equipos con deterioro.	Decano Secretarios	1 Mes	_____	Verificación de las condiciones actuales de los materiales, equipo e instrumentos educativos de la Facultad.

<p>2. Contratación de servicios y ejecución del mantenimiento.</p>	<p>1. Efectuar cotizaciones de distintas empresas que brinden servicios de mantenimiento.</p> <p>2. Selección y contratación de la empresa que hará el servicio.</p> <p>3. Mantenimiento de los recursos educativos.</p>	<p>Secretarios Administrativos Involucrados. Empresa Contratada</p>	<p>3 Meses</p>	<p>Contratación de la empresa Q5,000.00</p>	<p>Que los docentes y estudiantes cuenten con medios educativos en condiciones óptimas.</p> <p>Evitar accidentes por desperfectos en equipos e instrumentos.</p>
<p>3. Revisión periódica de medios educativos.</p>	<p>1. Secretarios llevarán un registro que contenga la descripción de los materiales, instrumentos y equipos que ya han tenido mantenimiento para revisar periódicamente (dos veces al año) el estado de los mismos.</p> <p>2. Informar sobre cualquier desperfecto mediante reportes elaborado por los docentes que hacen uso de dichos medios para que se de la atención debida.</p>	<p>Secretarios</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>_____</p>	<p>Aplicar un mantenimiento constante y aprovechar al máximo los recursos de la Facultad.</p>

Fuente: elaboración propia, 2010.

Tabla 9

Plan de Acción: Programa de fomento y desarrollo en la producción de ganado

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Nombre del Plan: Programa de fomento y desarrollo en la producción de ganado	
Área: Directiva y Administrativa	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los productores de ganado actuales y potenciales mediante programas anuales a partir de febrero del 2012. • Llevar un registro de las empresas que se dedican a las prácticas ganaderas cada cuatro meses a partir de agosto 2011. 	
Metas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 25% la participación de empresas en la producción de alimentos de origen animal mediante la transmisión de conocimientos como parte de la extensión que tiene el Plan USAC-2022, contribuyendo a la sociedad guatemalteca. 	

Asunto	Actividad	Responsable	Duración	Costos	Resultados
1. Discusión de los temas del programa.	1. Reunión del Decano con Secretarios y Directores. 2. Discusión y aceptación de los temas que se desarrollarán en el programa. 3. Determinar el contenido del programa.	Decano Secretarios Directores	3 Semanas	Refacción de los participantes Q500.00	Determinar los temas que serán prioritarios del programa presentado.
2. Coordinación del programa.	1. Definir los lugares donde se impartirá el programa (campus universitario o fincas de la Facultad).	Decano Secretarios	1 Mes	_____	Contar con el espacio físico, materiales y recurso humano adecuado para el desarrollo del programa.

	<p>2. Calendarización de los días y meses en que se impartirá el programa.</p> <p>3. Asignación de los profesionales de la Facultad que llevarán a cabo las conferencias.</p> <p>4. Hacer un presupuesto de los recursos materiales que se necesitarán para llevar a cabo el programa.</p>	<p>Directores</p> <p>Administrativos</p> <p>Involucrados.</p>			<p>Que el programa se lleve a cabo en las fechas acordadas por los directivos de la Facultad.</p>
<p>3. Contacto de productores actuales y potenciales.</p>	<p>1. Revisar los convenios que se tienen con empresas dedicadas a la producción de animales de granja y empresas que tienen el potencial para emprender dicha actividad.</p> <p>2. Elaborar invitaciones para comunicar a los pequeños y medianos productores acerca del programa que se realizará.</p> <p>3. Desarrollo del programa.</p>	<p>Secretarios</p> <p>Administrativos</p> <p>Involucrados.</p>	<p>2</p> <p>Meses</p>	<p>Impresiones de material en general para el programa</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Q 1500.00</p>	<p>Mejorar las técnicas que utilizan los productores de ganado actuales y fomentar dicha actividad con los productores potenciales.</p>
<p>4. Evaluación de los resultados del programa.</p>	<p>1. Reunión de directivos.</p> <p>2. Obtener retroalimentación del programa implementado.</p>	<p>Decano</p> <p>Secretarios</p> <p>Directores</p>	<p>1</p> <p>Semana</p>	<p>Refacción de los participantes</p> <p>Q500.00</p>	<p>Establecer los resultados de las actividades hacer correcciones necesarias, aplicar las medidas correctivas en planes de extensión futuros.</p>

Fuente: elaboración propia, 2010.

Tabla 10

Plan de Acción: Promoción del ejercicio profesional en medicina veterinaria y zootecnia

Administración Central Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Nombre del Plan: Promoción del ejercicio profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia	
Área: Directiva y Administrativa	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la importancia de la Medicina Veterinaria y Zootecnia en las empresas relacionadas con dicha especialidad a través de la promoción de los servicios de laboratorio y hospital que ofrece la Facultad a partir de enero de 2012. 	
Metas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar trimestralmente una base de datos de las empresas que se dediquen a la producción y transformación de animales de granja y que aún no tienen convenios con la Facultad. • Cumplir con el 90% de las actividades del plan. 	

Asunto	Actividad	Responsable	Duración	Costos	Resultados
1. Discusión de la promoción del ejercicio profesional en Medicina Veterinaria y zootecnia.	1. Reunión del Decano con Secretarios y Directores. 2. Propuesta y aceptación de los temas y actividades que se desarrollarán.	Decano Secretarios Directores	3 Semanas	_____	Definir los aspectos básicos que promoverán la importancia de la Medicina Veterinaria y Zootecnia que ofrece la Facultad.
2. Coordinación de la promoción.	1. Asignación y preparación de docentes y estudiantes que llevarán a cabo las exposiciones, talleres y conferencias.	Secretarios Directores	2 Meses	Llamadas telefónicas Impresiones	Seleccionar adecuadamente a los profesionales que llevarán a cabo la promoción, así como las

	<p>2. Búsqueda de empresas que se relacionen con la producción y transformación de animales de granja y que aún no tienen convenios con la Facultad.</p> <p>3. Acordar los días y meses en que los profesionales estarán visitando empresas contactadas interesadas en las jornadas y conferencias que ofrece la Facultad.</p>	Administrativos Involucrados.		Q150.00	<p>empresas a quienes irá dirigida.</p> <p>Cubrir la mayor cantidad de empresas a nivel nacional que necesitan de especialistas en Medicina Veterinaria y Zootecnia.</p>
3. Realización de la promoción.	<p>1. Ejecución de las conferencias y jornadas.</p> <p>2. Registro de empresas que participaron en la promoción e informes de aspectos observados.</p>	Docentes y Estudiantes Involucrados Secretarios Administrativos Involucrados.	3 Meses	Gastos de transporte Q 1500.00	Aumentar la cantidad de empresas del país que tienen convenios con la Facultad.
4. Evaluación de los logros obtenidos.	<p>1. Reunión de Decano con Directores y Secretarios.</p> <p>2. Críticas y sugerencias de la promoción realizada.</p> <p>3. Reconocimiento y premiación a los colaboradores que mayor iniciativa y apoyo brindaron.</p>	Decano Secretarios Directivos	2 Semanas	Impresiones de diplomas. Refacción de los presentes Q500.00	Verificación de las actividades realizadas durante la promoción y estímulo a los miembros del personal participantes.

Fuente: elaboración propia, 2010.

3.7 Costos en la implementación de estrategias

Los costos en que incurrirá la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia para la implementación de los planes de acción de las respectivas estrategias se describen en la siguiente tabla.

Tabla 11
Resumen de los costos para implementar
los planes de acción de la Administración Central de la
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

No.	Planes de acción	Costos
1	Programa de capacitación directivos-administrativos	Q 1,500.00
2	Actualización y difusión de manuales administrativos	Q 700.00
3	Mantenimiento de recursos educativos	Q 5,000.00
4	Programa de fomento y desarrollo en la producción de ganado	Q 2,500.00
5	Promoción del ejercicio profesional en Medicina Veterinaria y Zootecnia	Q 2,150.00
	Costos totales	Q11,850.00

Fuente: elaboración propia, 2010.

En la determinación de los costos anteriores se tomó en cuenta que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia solicitará el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas, debido a que dicha unidad académica cuenta con estudiantes que realizan prácticas profesionales e integradas en beneficio de la sociedad guatemalteca y de la Universidad de San Carlos. De esta manera se cumple con el propósito fundamental del plan estratégico USAC-2022, fomentar la comunicación y el solidarismo entre las unidades que conforman la comunidad universitaria.

3.8 Evaluación de estrategias

Los directivos deben verificar que las actividades de los planes de acción se estén llevando correctamente por las personas responsables y en los períodos estipulados durante la ejecución y finalización de los mismos.

Se estudiarán las bases fundamentales de las estrategias, mediante la evaluación de los avances logrados en beneficio de la Facultad. La comparación de los resultados obtenidos con los resultados deseados permitirá identificar las razones de las equivocaciones o interrupciones que se hayan suscitado a fin de tomar las medidas correctivas necesarias y cumplir los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

1. Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se comprueba que la inexistencia de una misión, visión y objetivos claramente definidos, así como de un enfoque sistemático para formular y ejecutar estrategias se debe a que no cuentan con un modelo de planeación estratégica que les permita desarrollar de mejor manera sus actividades.
2. La participación de los directivos en aspectos relacionados a planeación estratégica permite tener un amplio criterio de la situación en que se encuentra la Facultad y fomenta el compromiso por parte de los mismos.
3. Al carecer de un análisis FODA no se tiene una base confiable para formular y proponer estrategias adecuadas que puedan llevarse a cabo contribuyendo al logro de los objetivos.
4. Las actividades se realizan fuera del tiempo estipulado debido a que las estrategias no se establecen formalmente, por ende carecen de seguimiento y evaluación.
5. La falta de un manual de normas y procedimientos que guíe los procesos que se llevan a cabo en la Administración Central de la Facultad ocasiona confusiones, demoras e incluso multas que afectan el desempeño de dicha unidad académica.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos de la Facultad deberán comunicar a los empleados (administrativos-operativos) la misión, visión, valores y objetivos propuestos en este documento para que el personal tenga una idea clara de la filosofía que maneja dicha unidad.
2. Los directivos deberán desarrollar el proceso de planeación estratégica de manera conjunta, tal como se realizó en el taller: “Planeación Estratégica”, a fin de tener información fidedigna mediante el trabajo en equipo.
3. Es necesario que los altos mandos formulen las estrategias con base en un enfoque sistemático, por lo cual es indispensable hacer un análisis de los factores internos y externos que sean favorables o desfavorables para la Facultad, tomando decisiones acertadas debidamente fundamentadas.
4. En cada uno de los planes de acción propuestos se hace énfasis en que los directivos evaluarán las actividades que conlleva cada estrategia, puesto que se logrará una retroalimentación de dicha implementación, tomando las medidas correctivas necesarias a través de la revisión y supervisión de las mismas.
5. El manual de normas y procedimientos es un valor agregado en este trabajo de investigación, dicho instrumento se está poniendo en práctica en la Administración Central de la Facultad, los directivos y personal administrativo deberán realizar las actualizaciones o modificaciones necesarias.

Bibliografía

1. Benavides, Raymundo. **Administración**. 1ra. Edición. México, McGraw-Hill, 2003, 346 páginas.
2. Fred, David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ta. Edición. México, Pearson Educación. 1997, 355 páginas.
3. Robbins, Stephen y Mary Coulter. **Administración**. 8va. Edición. México, Pearson Educación. 2005, 538 páginas.
4. Steiner, George. **Planeación Estratégica**. Vigésima Edición. México, Editorial Continental, 1996, 366 páginas.
5. Thompson, Arthur y A.J. Strickland. **Administración Estratégica**. Decimotercera Edición. México, McGraw-Hill, 2004, 447 páginas.
6. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Manual de Organización**. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. 2008. 226 páginas.
7. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Plan estratégico USAC-2022**. Versión ejecutiva. Noviembre 2003, 38 páginas.
8. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Material Didáctico, **Planificación Empresarial**, Maestría en Administración Financiera, 2009, 41 páginas.

SITIOS DE INTERNET

9. <http://www.monografias.com>. **Planeación Estratégica**. (diciembre 2009)

10. <http://www.usac.edu.gt> (diciembre 2009)

ANEXOS

ANEXO 1

Diseño instrumental de la investigación

La siguiente tabla muestra el diseño del cuestionario estructurado que se utilizó para el estudio de planeación estratégica en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Los ítems que se derivan de los indicadores se pueden ver directamente en el cuestionario, el cual se muestra en el siguiente apartado del área de anexos.

HIPÓTESIS
La causa de la inexistencia de una misión, visión y objetivos claramente definidos, así como de un enfoque sistémico para formular y ejecutar estrategias en la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos, se debe a que no cuentan con un modelo de planeación estratégica que les permita desarrollar de mejor manera sus actividades.

<u>OBJETIVOS</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>ÍTEMS</u>
a) Determinar la situación actual en materia de planeación estratégica de la administración central de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.	<ul style="list-style-type: none">• Planeación Estratégica• Características Organizacionales• Aspectos Generales	Ítems 1 a 6 del cuestionario estructurado
b) Establecer si cuentan con misión, visión y valores formalmente establecidos.	<ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Valores• Objetivos• Estrategias	Ítems 7 a 9 y 17 del cuestionario estructurado
c) Realizar análisis de los factores internos y externos de la Facultad.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalezas• Oportunidades• Debilidades• Amenazas• Formulación de estrategias.• Evaluación de estrategias.	Ítems 10 a 16 del cuestionario estructurado

ANEXO 2

Cuestionario estructurado para acopio de datos

Para evaluar los aspectos sobre planeación estratégica se utilizó un cuestionario estructurado para acopio de datos, el cual se diseñó con base en los elementos que componen el proceso de planeación estratégica.

El cuestionario se conformó de tres partes:

- Parte A: corresponde a las características organizacionales, área donde labora el encuestado y cargo que desempeña.
- Parte B: hace referencia al conocimiento que tiene el encuestado de los aspectos generales relacionados con la planeación estratégica, tales como: plan USAC-2022, personas que realizan la planeación de las actividades que ejecuta la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, así como el período de planeación.
- Parte C: corresponde a aspectos específicos de la planeación estratégica; misión, visión, valores, objetivos, formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Administración Central
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Cuestionario Para Evaluación de Planeación Estratégica



Objetivo: Recabar información sobre los elementos de planeación estratégica que se aplican en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Instrucciones: Marque con una "X" o responda según criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas confidenciales y anónimas tienen por objeto conocer su importante opinión y realizar mejoras en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

PARTE A – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

1. Indique el área donde labora actualmente

Decanato	<input type="checkbox"/>
Secretaría Adjunta	<input type="checkbox"/>
Secretaría Académica	<input type="checkbox"/>
Control Académico	<input type="checkbox"/>
Tesorería	<input type="checkbox"/>
Caja y Almacén	<input type="checkbox"/>
Biblioteca	<input type="checkbox"/>
Audiovisuales	<input type="checkbox"/>
Transportes	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input type="checkbox"/>
Vigilancia	<input type="checkbox"/>

2. El cargo que desempeña dentro de la facultad es:

Administrativo	<input type="checkbox"/>
Operativo	<input type="checkbox"/>

PARTE B – ASPECTOS GENERALES

3. Conoce el plan estratégico 2,022 de la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. Tiene conocimiento de los aspectos que conciernen a los ejes de docencia, extensión e investigación, según el plan estratégico de la Universidad:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. La planeación de las actividades que se desarrollan en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia es realizada por:

Directivos o altos mandos	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>
Directivos y empleados	<input type="checkbox"/>

6. La planeación se realiza para un período:

Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 año	<input type="checkbox"/>
Mayor a 1 año	<input type="checkbox"/>

PARTE C – ASPECTOS ESPECÍFICOS

7. Cuáles de los siguientes elementos de planeación estratégica conoce:

Misión	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>
Valores éticos	<input type="checkbox"/>
Objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>

8. Ha participado en la formulación de los elementos mencionados anteriormente:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. Marque los valores éticos que rigen en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>

10. ¿Las estrategias de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia son formuladas con base en un análisis de factores ambientales: oportunidades que podrían beneficiar a la Facultad y

amenazas que podrían afectarla negativamente y organizacionales, análisis de factores organizacionales: fortalezas o fuerzas que posee la Facultad y puntos débiles de la misma?

Si	
No	

11. ¿Se elaboran planes de acción que permitan ejecutar las estrategias definidas por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, especificando los puestos responsables de ejecutar las actividades, tiempo de inicio y finalización, así como los costos de implementación?

Si	
No	

12. Las estrategias implementadas en la Facultad son evaluadas posteriormente por los directivos.

Si		¿De qué manera?
No		

13. ¿Cuáles son los aspectos positivos que tiene la Facultad a nivel interno, puntos fuertes o fortalezas, lo que mejor hace o tiene la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, mencionar como mínimo 2?

14. ¿Cuáles son los aspectos positivos que puede aprovechar la Facultad a nivel externo, oportunidades que tiene la Facultad, mencionar como mínimo 2?

15. ¿Cuáles son los obstáculos a nivel interno o debilidades que se presentan en la Facultad de Medicina Veterinaria y zootecnia, lo que debería mejorarse en la Facultad, mencionar como mínimo 2?

16. ¿Cuáles son los aspectos que se presentan en el ambiente y aunque son externos pueden afectar negativamente a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, mencionar como mínimo 2?

17. Por último, proponga 2 objetivos para la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
