

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE UN SISTEMA
PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRICOLA (SIPEA) PARA
LA PROVINCIA DE ACOBAMBA**

**Línea de investigación: Planes Estratégicos a
Nivel Municipal y Estatal**

PRESENTADO POR:

Bach. Adelfa YZARRA AGUILAR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

CIENCIAS DE INGENIERÍA

**Mención: Planeación Estratégica y Gestión en Ingeniería
de Proyectos**

HUANCAVELICA – PERÚ

2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERIA

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

"Año del Buen Servicio del Ciudadano"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **PhD. Agustín PERALES ANGOMA, Dr. David RUIZ VILCHEZ, Mg. Frank Fluker VELÁSQUEZ BARRETO.**

Asesor: Dr. Ruggerths Neil DE LA CRUZ MARCOS

De conformidad al Reglamento para Optar el Grado Académico de Magíster, de la Escuela de Posgrado, aprobado mediante Resolución Directoral N° 148-2016-EPG-R/UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE INGENIERÍA CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN EN INGENIERÍA DE PROYECTOS**

Dona, **ADELFA YZARRA AGUILAR**, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRÍCOLA (SIPEA) PARA LA PROVINCIA DE ACOBAMBA"**.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

APROBADO POR
.....
UNANIMIDAD
.....

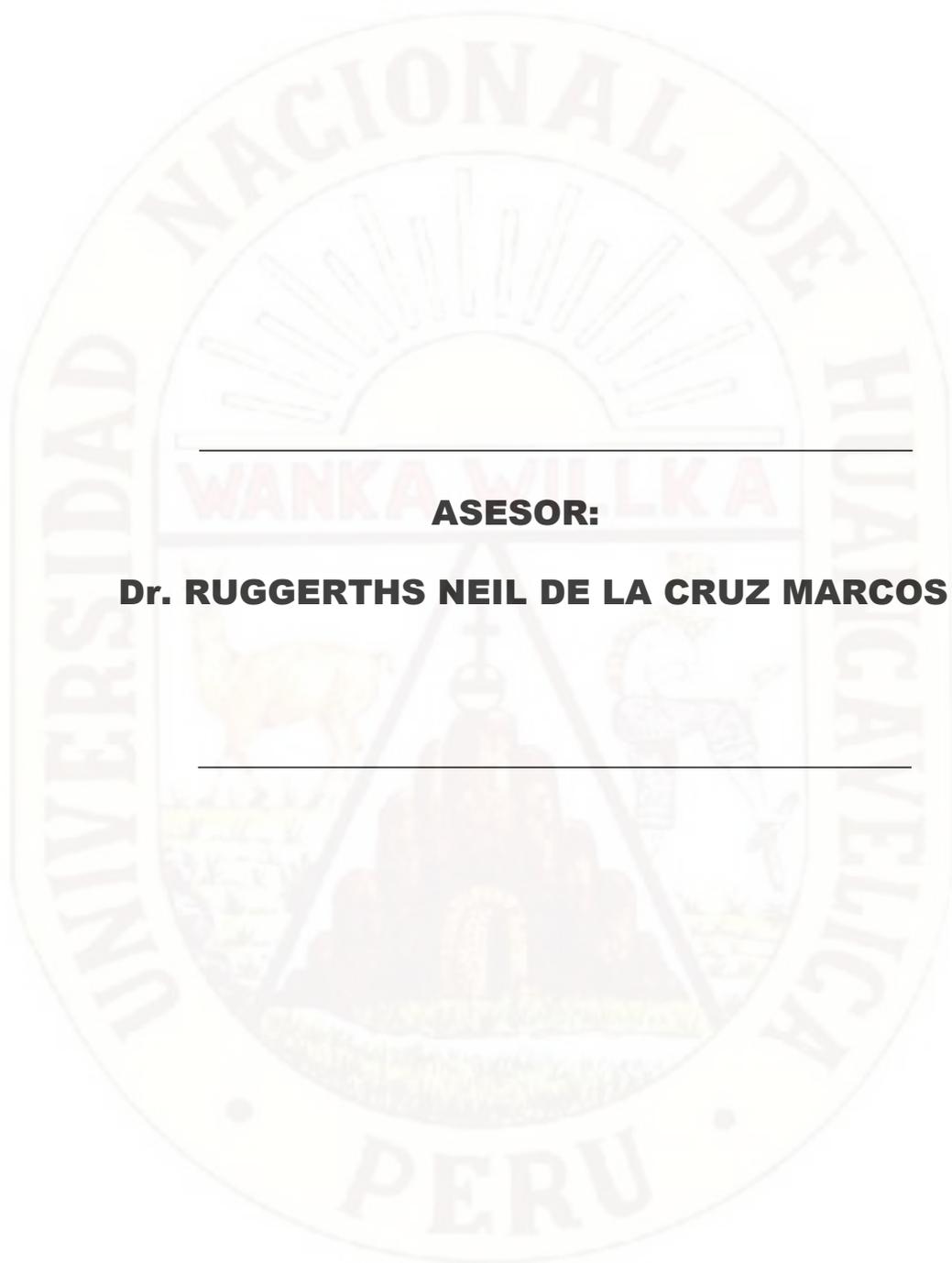
Con el calificado

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los veinte cinco días del mes de enero del año 2017.

[Signature]
.....
PhD. Agustín PERALES ANGOMA
Presidente del Jurado.

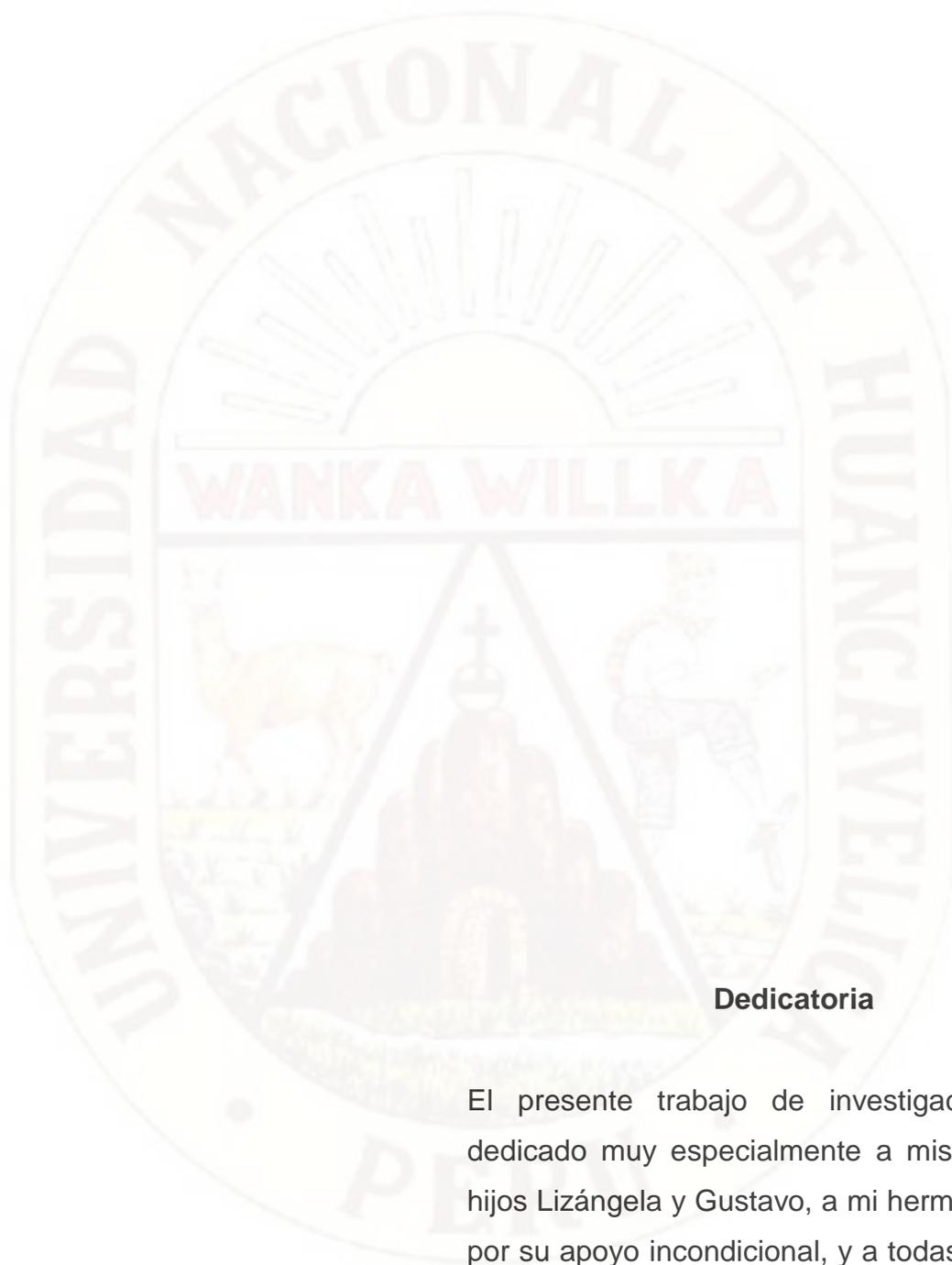
[Signature]
.....
Dr. David RUIZ VILCHEZ
Secretario del Jurado

[Signature]
.....
Mg. Frank Fluker VELÁSQUEZ BARRETO
Vocal del Jurado



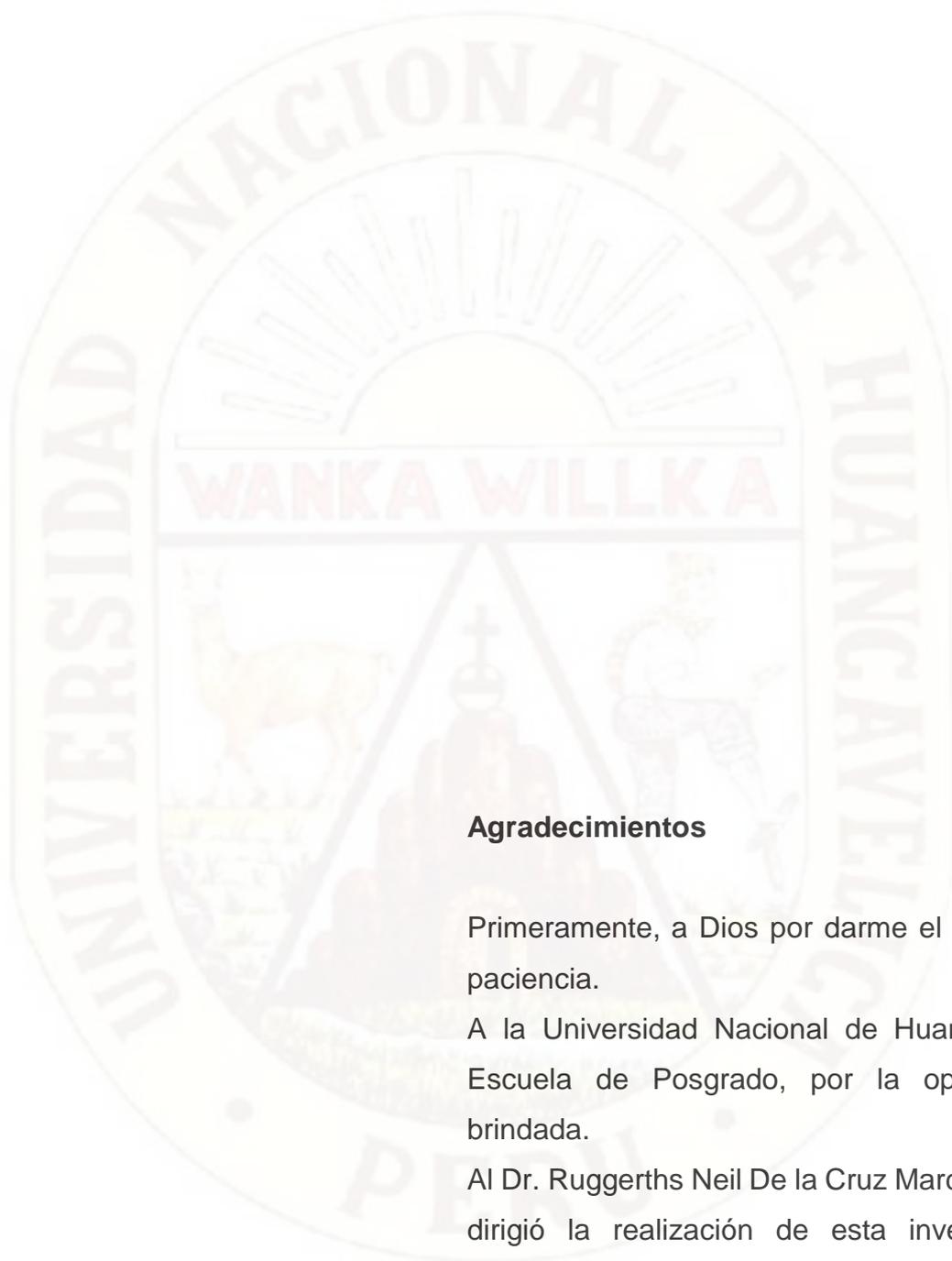
ASESOR:

Dr. RUGGERTHS NEIL DE LA CRUZ MARCOS



Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado muy especialmente a mis queridos hijos Lizángela y Gustavo, a mi hermana Cirila por su apoyo incondicional, y a todas aquellas personas quienes son fuente de inspiración para lograr las metas propuestas.



Agradecimientos

Primeramente, a Dios por darme el don de la paciencia.

A la Universidad Nacional de Huancavelica, Escuela de Posgrado, por la oportunidad brindada.

Al Dr. Ruggerths Neil De la Cruz Marcos, quien dirigió la realización de esta investigación brindándome su apoyo y confianza, así como su capacidad como un aporte invaluable para guiar mis ideas.

RESUMEN

El objetivo fue analizar la realidad actual del servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba, región Huancavelica, para proponer uno que articule los componentes hacia una óptima calidad del servicio, realizando los análisis de carácter externo positivo o negativo que favorece o perjudica el desarrollo del servicio de extensión agrícola. Se diseñó un plan estratégico para el sistema provincial de extensión agrícola para Acobamba, el enlace de los objetivos con la realidad actual del servicio de extensión agrícola, proceso que involucra la generación de transferencia de tecnología y asistencia técnica para incrementar la producción agrícola. Dentro de las técnicas de recolección de información se trabajó bajo un enfoque de método cualitativo y participativo de información primaria, (profesionales y agricultores), que están involucradas en actividades agrícolas en el ámbito geográfico de Acobamba. Se aplicó la metodología del análisis FODA en el sector agrícola, y por ende en el servicio de extensión que involucra a instituciones públicas, privadas y organizaciones de sociedad civil, caracterizadas por realizar trabajos no articulados. La magnitud de impacto del servicio de extensión agrícola es significativa para mejorar los niveles productivos, contar con criterios desarrollados para la implementación del sistema provincial de extensión agrícola (SIPEA). Es importante el establecimiento de políticas regionales y locales favorables al sector agrícola y la participación plena de todos los actores públicos y privados, mejoramiento de infraestructuras productivas con enfoque agroindustrial y empresarial con recursos naturales, principalmente en la conservación como factor esencial entre el SIPEA y el desarrollo agrícola sostenible.

Palabras clave: Planificación, sistema, extensión agrícola.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the current situation of agricultural extension service at the Acobamba province, Huancavelica region, to propose any that articulates the components for the sake of optimum quality of service, performing tests positive external character or negative, that favors or harms the development of agricultural extension service, also within the technical information gathering, we worked with a focus on qualitative and participatory method of primary information (professionals and farmers) who perform functions or are involved in agricultural activities in the geographical area at Acobamba. It was designed a strategic plan for the provincial system agricultural extension at the province of Acobamba, especially the link of the objectives of what is the current situation of agricultural extension service, a process that involves generation was designed technology transfer and technical assistance to increase agricultural production. This research was conducted with application of results obtained using the methodology of the SWOT analysis. In the agricultural sector, and therefore the extension service, has involved public and private institutions and civil society organizations, characterized by performing work unarticulated. The magnitude of impact of agricultural extension service is significant to improve production levels, have developed criteria for the implementation of the provincial agricultural extension system (PAES). It is important to establish favorable regional and local policies in the agricultural sector and the full participation of all public and private stakeholders, improving productive infrastructure with agribusiness and entrepreneurial approach to natural resources, especially in conservation as an essential factor between PAES and sustainable agricultural development.

Keywords: Planning, system, agricultural extension.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Acta de sustentación	ii
Asesor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenido	viii
Índice de cuadros	xi
Índice de gráficos	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos de la investigación	
1.3.1 Objetivo general y específicos	5
1.4. Justificación del estudio	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Bases teóricas	
2.2.1. Para el plan estratégico	28
2.2.1.1. Visión	35
2.2.1.2. Misión	36
2.2.1.3. Valores	38
2.2.1.4. Estrategia	39
2.2.1.5. Objetivos estratégicos	40
2.2.2. Para el sistema de extensión agrícola	
2.2.2.1. Situación actual del servicio de extensión en Perú.	41
2.2.2.2. Actividad agropecuaria en Huancavelica.	47
	viii

2.2.3. Información agrícola de Acobamba	51
2.3. Formulación de hipótesis	52
2.4. Definición de términos	53
2.5. Identificación de variables	55
2.6. Operacionalización de variables	56

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	57
3.2. Nivel de investigación	58
3.3. Método de investigación	59
3.4. Diseño de investigación	60
3.5. Población, Muestra y Muestreo	60
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	64
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	64

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos	65
4.1.1. Realidad actual del servicio de extensión agrícola en la región de Huancavelica y la provincia de Acobamba.	65
4.1.2. Resultado del sondeo realizado a profesionales de Agro sobre dificultades del sistema de extensión.	74
4.1.3. Resultados del sondeo realizado a instituciones del Agro sobre dificultades del sistema de extensión.	77
4.1.4. Resultado sobre la satisfacción del servicio de extensión según agricultores	79
4.1.5. Actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia y el nivel de cumplimiento de su misión.	82
4.1.6. Análisis de involucrados	87
4.1.7. Impacto productivo, tecnológico y económico del servicio de extensión agrícola	88

4.1.8. Análisis de la situación actual de extensión agrícola	
4.1.8.1. Situación institucional de extensión agrícola en la región Huancavelica y provincia de Acobamba	90
4.1.8.2. Análisis FODA	94
4.1.9. Marco conceptual del sistema provincial de extensión Agrícola (SIPEA).	
4.1.9.1. Características.	97
4.1.9.2. Factores del nuevo paradigma.	98
4.1.10. Definición de la visión, misión y valores.	
4.1.10.1. Visión del SIPEA.	99
4.1.10.2. Misión del SIPEA.	99
4.1.10.3. Valores del SIPEA.	100
4.1.11. Ejes Estratégicos para el sistema de extensión propuesto.	100
4.1.12. Objetivo Estratégico.	101
4.1.13. Líneas de acción estratégica por objetivo estratégico.	101
4.1.14. Estrategia de Gestión del Plan estratégico.	103
4.1.14.1. Premisas para la implementación del SIPEA.	103
4.1.14.2. Estructura funcional del SIPEA.	105
4.1.14.3. Principales actores del SIPEA.	106
4.2. Discusión de resultados	108
Conclusiones	111
Recomendaciones	112
Referencias bibliográficas	113
Anexos	119
Matriz de consistencia	120
Instrumentos de recolección de datos	121
Apreciación de juicio de expertos	123
Base de datos	127
Constancia de análisis ortográfico, fraseológico y lexicográfico	132
Fotografías	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01. PEA de Huancavelica por nivel de educación.	45
Cuadro 02. PEA de Huancavelica según rama de actividad-2007.	46
Cuadro 03. PEA según provincias y actividad – 2007.	46
Cuadro 04. Rendimiento de cultivos agrícolas en Huancavelica.	48
Cuadro 05. Intenciones de siembra en Huancavelica 2012 - 2013.	50
Cuadro 06. Superficie agrícola de provincias en Huancavelica.	51
Cuadro 07. Superficie agrícola de la provincia de Acobamba y distritos.	52
Cuadro 08. Operacionalización de variables de estudio.	56
Cuadro 09. Tamaño de muestra de estudio.	62
Cuadro 10. Grupos ofertantes de servicios de extensión agraria.	68
Cuadro 11. Entidades que dan servicio de extensión agraria en Acobamba.	70
Cuadro 12. Organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión.	74
Cuadro 13. Costumbre de beneficiarios sujeto a regalos dificulta el servicio de extensión.	75
Cuadro 14. Programas sociales influyen positivamente en la calidad de servicio de extensión.	76
Cuadro 15. Competencia entre instituciones públicas y ONGs dificulta el servicio de extensión.	77
Cuadro 16. Poco compromiso de trabajo incondicionado dificulta el servicio de extensión.	78
Cuadro 17. La Agencia Agraria absuelve inquietudes agropecuarias.	79
Cuadro 18. Los servicios que presta la agencia agraria Acobamba.	80
Cuadro 19. Los servicios de extensión de la universidad son buenos.	81
Cuadro 20. Actores Involucrados en el desarrollo agropecuario.	84
Cuadro 21. Matriz de análisis de actores involucrados.	87
Cuadro 22. Asociaciones ganadoras de PROCOMPITE 2012 Acobamba.	92
Cuadro 23. Asociaciones ganadoras de PROCOMPITE 2013 Acobamba.	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Niveles de los objetivos estratégicos.	41
Gráfico 02. El Sistema de Extensión Agrícola.	42
Gráfico 03. Distribución de la superficie cultivada según provincias	47
Gráfico 04. Intenciones de siembra 2012 – 2013.	49
Gráfico 05. Estratos fijados proporcionalmente.	63
Gráfico 06. La organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión.	74
Gráfico 07. costumbre de beneficiarios sujeto a regalos dificulta el servicio de extensión.	75
Gráfico 08. Los programas sociales influyen positivamente en la calidad del servicio de extensión.	76
Gráfico 09. Competencia entre instituciones públicas y ONGs dificulta el servicio de extensión.	77
Gráfico 10. Poco compromiso de trabajo incondicional dificulta el servicio de extensión	78
Gráfico 11. El personal de la agencia agraria absuelve sus inquietudes referidas sus problemas agropecuarios.	79
Gráfico 12. servicios que prestan la agencia agraria Acobamba son en general muy buenos.	80
Gráfico 13. Servicios de extensión de la Universidad son en general muy buenos.	81
Gráfico 14. Diagrama de actores de desarrollo de Acobamba	86
Gráfico 15. Factores del SIPEA	99
Gráfico 16. Organigrama del SIPEA	106
Gráfico 17. Principales actores del sistema	107

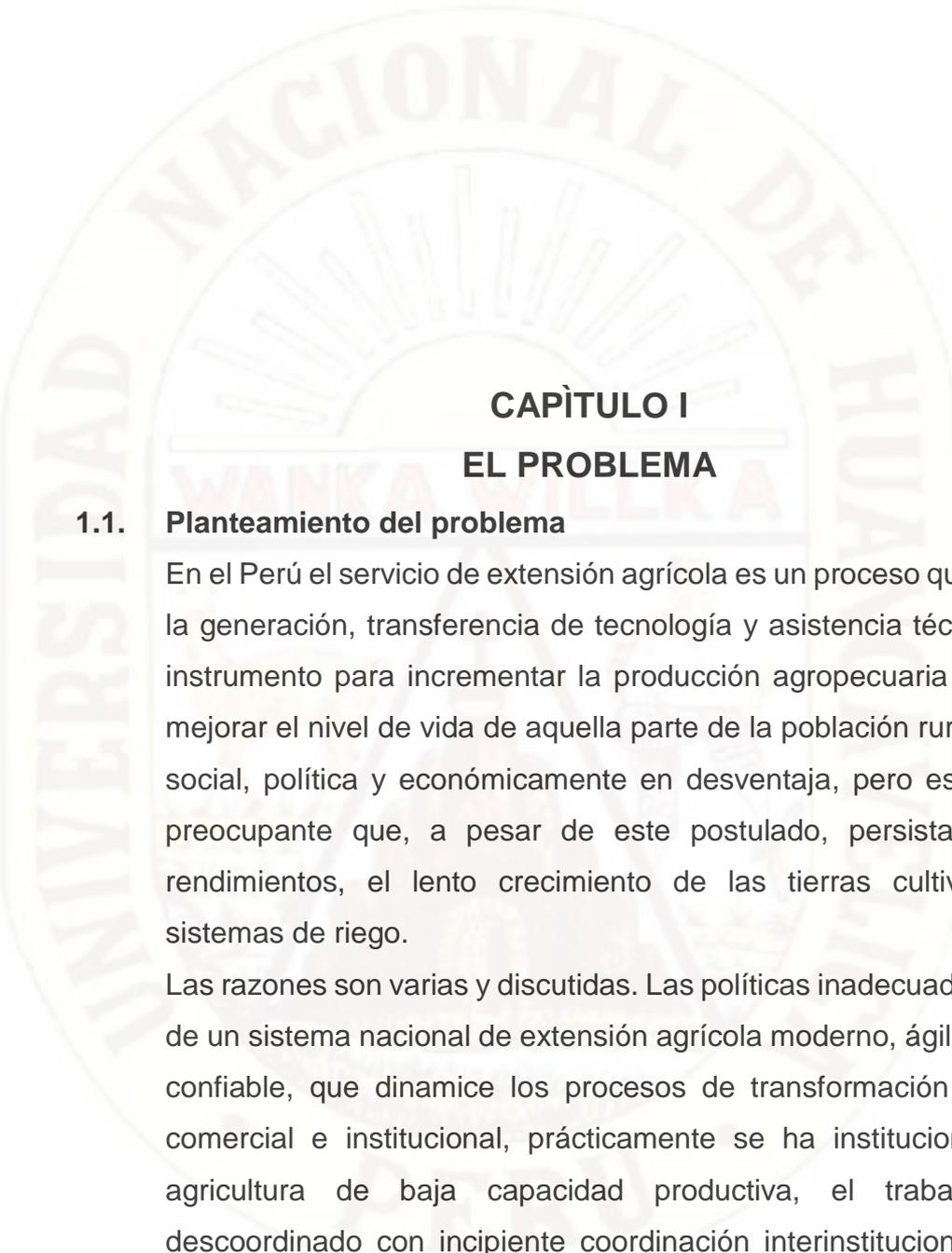
INTRODUCCIÓN

El desarrollo local busca el crecimiento económico de nuestra provincia de Acobamba con la población y el gobierno local, dando las mejores soluciones a nuestros problemas, cuidando el medio ambiente y manteniéndolo así para futuras generaciones. El desarrollo está plasmado en la planificación estratégica del sistema provincial de extensión agrícola con la participación de las comunidades de los distritos de la zona norte, zona sur y zona centro; luego de la sensibilización se realizó talleres de capacitaciones técnicas de extensión agrícola. El servicio de extensión agrícola es un proceso que involucra la generación, transferencia de tecnología y asistencia técnica. Es un instrumento para incrementar la producción agropecuaria y con ello mejorar el nivel de vida.

La agricultura hoy en día es fuente principal de ingreso económico, las políticas inadecuadas y la falta de un sistema nacional de extensión agrícola moderno, eficiente y confiable, que dinamice los procesos de transformación productiva comercial e institucional, prácticamente se ha institucionalizado, la agricultura de baja capacidad productiva, el trabajo aislado con incipiente coordinación interinstitucional, débil organización de productores, restringido flujo de información agrícola y consecuentemente la pobreza de la población rural del país, por ende está incluida la población rural de la sierra peruana, región Huancavelica y la provincia de Acobamba, calificada como la región más pobre del Perú (Lacki, 2000). La realidad agropecuaria en Acobamba implica que la mayor parte de la población es dependiente de la actividad agronómica y la parte pecuaria es insuficiente, los niveles de producción son menores debido a una serie de factores que influyen directamente o indirectamente como son los factores ambientales, cambio brusco de temperatura, helada, granizada y la sequía (De la Cruz, 2009). Hoy en día los factores pueden ser controlados y cambiantes como el manejo del proceso de producción de los cultivos en el que se decide el tipo y la calidad de la semilla a utilizarse, calidad del abonamiento y el manejo integrado de plagas y enfermedades con todo este aspecto forma parte del nivel tecnológico.

Se conoce diversas instituciones que intervienen en el sector agrícola sea por parte de sus roles o a través de proyectos de mejora de la capacidad y otros servicios de extensión, la situación productiva agropecuaria de Acobamba no está dando los resultados esperados porque la participación de las diferentes instituciones involucradas en el sector agricultura no están produciendo en forma positiva, por ello es necesario que se realicen los estudios y análisis del caso, a fin de encontrar estrategias para mejorar esta realidad agropecuaria y mejorar los niveles de rendimientos de los principales cultivos agrícolas. Dentro de las comunidades de Acobamba se han constituido las asociaciones productoras agropecuarias, las empresas comunales, servicios agropecuarios y otras organizaciones de jóvenes que trabajan por el desarrollo social, (De la Cruz, 2009).

En Acobamba los productores se han organizado en asociaciones de productores agropecuarios (APAs), por distrito y a nivel provincial, quienes participan en constantes capacitaciones en formación de capacidades y cadenas productivas, a fin de ingresar a los mercados con productos competitivos y hacer frente a la globalización con productos agroecológicos. Estas acciones se efectúan con el apoyo de ONGs en un proceso de concertación con visión de futuro. Técnicamente se tiene experiencia de realizar planeamientos estratégicos y además conocer el idioma nativo de Acobamba, el quechua, el cual sirve mucho para ganar la confianza de los pobladores rurales a fin de intercambiar información útil para elaborar propuestas de sistema provincial de extensión agrícola.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el Perú el servicio de extensión agrícola es un proceso que involucra la generación, transferencia de tecnología y asistencia técnica, es un instrumento para incrementar la producción agropecuaria y con ello, mejorar el nivel de vida de aquella parte de la población rural que esté social, política y económicamente en desventaja, pero es realmente preocupante que, a pesar de este postulado, persista los bajos rendimientos, el lento crecimiento de las tierras cultivables con sistemas de riego.

Las razones son varias y discutidas. Las políticas inadecuadas y la falta de un sistema nacional de extensión agrícola moderno, ágil, eficiente y confiable, que dinamice los procesos de transformación productiva comercial e institucional, prácticamente se ha institucionalizado la agricultura de baja capacidad productiva, el trabajo aislado descoordinado con incipiente coordinación interinstitucional, la débil organización de productores, el restringido flujo de información agrícola y consecuentemente la pobreza de la población rural del país, por ende está incluida la población rural de la sierra peruana, región Huancavelica y la provincia de Acobamba. Calificada desde muchas décadas como la región más pobre del Perú (De la Cruz, 2009).

A nivel de la región de Huancavelica el 54% de la población económicamente activa (PEA) y el 76% en la provincia de Acobamba, (INEI, 2012) tiene como actividad principal la agricultura, brindando un aporte sustantivo a la economía regional y peruana, fundamentalmente en el abastecimiento de alimentos para el consumo en los mercados locales, regionales y nacionales, demanda de bienes y servicios producidos en otros sectores. Sin embargo, más del 50% de la población vive en condición de pobreza, producto de la ausencia de políticas económicas y sociales, y de un insuficiente servicio de extensión agrícola.

En este contexto, la globalización de las medidas internas dan lugar a la necesidad de una reconceptualización de un sistema de extensión agrícola que satisfaga las expectativas de los productores y oriente a los agricultores a las demandas del mercado nacional e internacional, con una nueva forma de definir – planificación estratégica- su visión, misión, valores y estrategias dentro del actual modelo económico vigente y encauzar su desempeño hacia un nuevo estilo de desarrollo integrando principios económicos, dimensiones humanas, contenidos tecnológicos y concepciones de sostenibilidad, posicionando al sector agrícola en ese marco de escenario cambiante y proyectando su importancia en el contexto productivo, social, político, institucional y ambiental.

Una reconceptualización de la extensión agrícola basada en la excelencia, anticipación e innovación, como claves para un buen servicio de un sistema provincial de extensión agrícola. Excelencia sustentada en la calidad total que provea el control del proceso, mejoramiento continuo, habilidad para conocer la forma de hacer las cosas a un nivel de excelencia para aprovechar las ventajas competitivas. La anticipación, como la habilidad de prever u observar anticipadamente; sustentada en provisión de información que permite estar en el lugar y momento correcto (oportunidad) con su excelencia e innovador producto. Innovación, sumada a la excelencia es una combinación poderosa para el liderazgo y lograr éxitos, porque es la manera de obtener las ventajas competitivas (Mariscal, 2009).

1.2. Formulación del problema

Por lo fundamentado en el numeral anterior es imprescindible analizar y responder las siguientes interrogantes como motivo de investigación:

Problema general

¿Cuál es la realidad actual del servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba y que propuestas estratégicas de gestión permite mejorar este servicio?

Problemas específicos

- a. ¿Quiénes son los actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia de Acobamba, y en qué medida vienen cumpliendo su misión?
- b. ¿Cuál es la magnitud del impacto productivo, tecnológico y económico generado por el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba?
- c. ¿Qué acciones deberían realizarse para mejorar el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

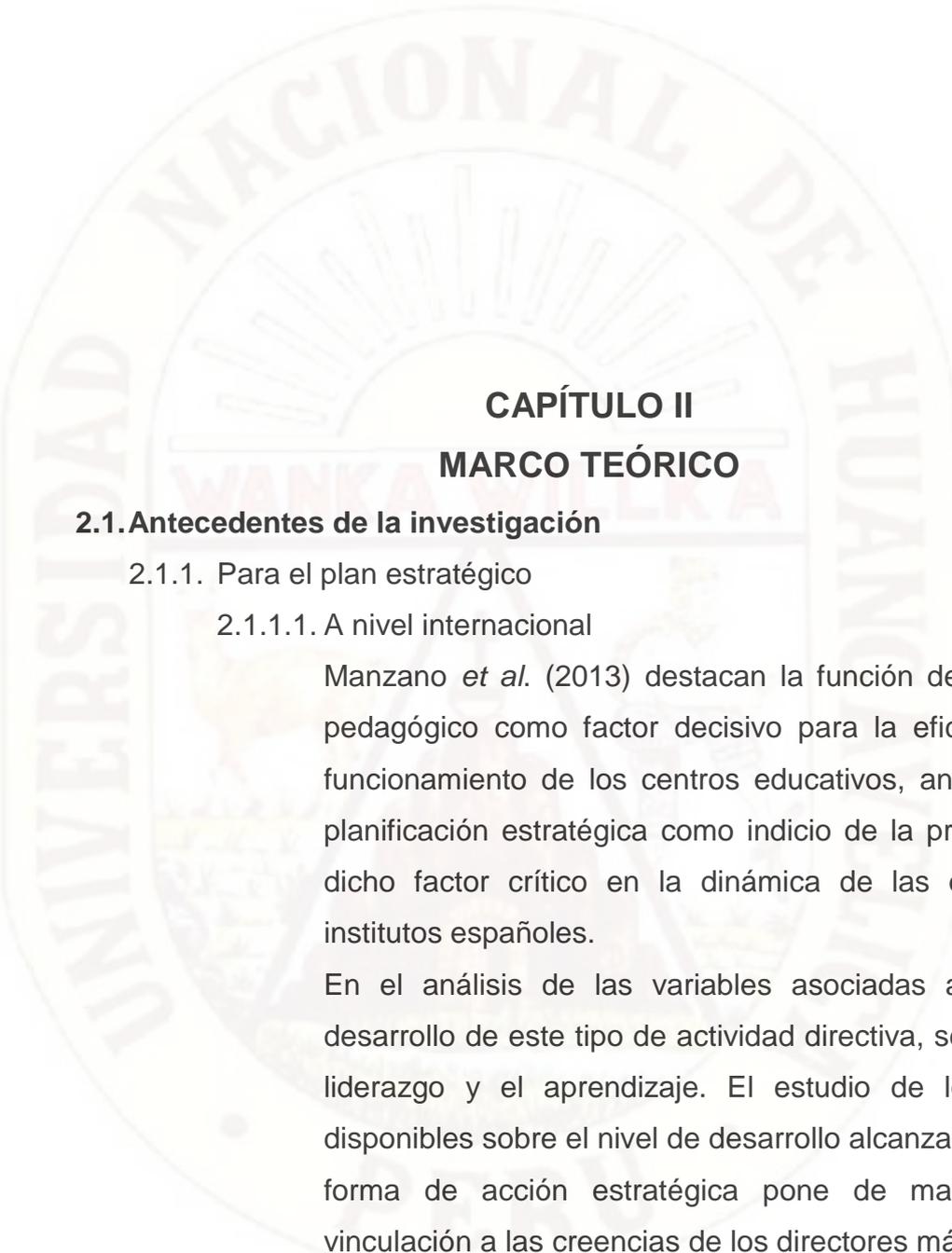
Estudiar la realidad actual del servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba para proponer un servicio provincial de extensión agrícola orientado a articular los componentes para desarrollar la calidad del servicio.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Identificar a los actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia de Acobamba, y el nivel de cumplimiento de su misión.
- b. Caracterizar la magnitud del impacto productivo tecnológico y económico generado por el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba.
- c. Desarrollar la planificación estratégica del nuevo sistema de extensión agrícola para la provincia de Acobamba.

1.4. Justificación

La realidad del sector agropecuario en Acobamba muestra que más del 76% de su población depende de dicha actividad, menos del 2% del total de la superficie agrícola de Acobamba tiene riego, el nivel de la infraestructura agropecuaria es insuficiente, los niveles de rendimientos de cultivos y producción pecuaria son bajos como consecuencia de una serie de factores que influyen directa e indirectamente, los factores incontrolables ambientales (temperatura, heladas, granizadas, sequías) los factores controlables, como el manejo del proceso de producción de los cultivos en el que se decide la calidad de semillas y abonamiento a utilizarse, manejo integrado de plagas y enfermedades, lugar y momento de siembra, forma de preparación y conservación de los suelos antes de la siembra y después de las cosechas, medidas de prevención y control de las malezas; todo estos aspectos forman parte del nivel tecnológico que manejan los productores agrícolas que mantienen año tras año en sus campañas agrícolas (INEI, 2012). Por lo que es justificable realizar los estudios y análisis del caso a fin de encontrar alternativas estratégicas de mejora de la situación de la realidad agropecuaria de Acobamba y con ello la calidad de vida de la población rural involucrada en el sector agropecuario, asimismo para proponer un sistema provincial de extensión agrícola para Acobamba, que contribuya a mejorar los niveles de rendimiento de los principales cultivos agrícolas que mantienen los diferentes sistemas de producción.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Para el plan estratégico

2.1.1.1. A nivel internacional

Manzano *et al.* (2013) destacan la función del liderazgo pedagógico como factor decisivo para la eficacia en el funcionamiento de los centros educativos, analizando la planificación estratégica como indicio de la presencia de dicho factor crítico en la dinámica de las escuelas e institutos españoles.

En el análisis de las variables asociadas al nivel de desarrollo de este tipo de actividad directiva, se vincula el liderazgo y el aprendizaje. El estudio de los indicios disponibles sobre el nivel de desarrollo alcanzado por esta forma de acción estratégica pone de manifiesto su vinculación a las creencias de los directores más que a las condiciones que establece el contexto en que se circunscribe la actividad de las escuelas. Los resultados se obtuvieron de una muestra de 694 directores, representativos de los centros educativos españoles en sus etapas obligatorias.

Ucrós (2013), estructuró su Plan Estratégico de Investigación 2013-2015, en la Universidad de la Guajira en Colombia, con el propósito que sirva de guía en el corto, mediano y largo plazo al proceso de desarrollo institucional, consolidando la investigación en la Universidad de la Guajira. En dicho plan estratégico, se recogen conceptos y propuestas planteadas en los documentos institucionales. Además, se presentan de manera actualizada, las metas del proceso de investigación con la respectiva asignación de recursos presupuestales, concordantes con los objetivos y metas establecidos durante el 2013-2015.

En la primera parte del documento se establecen las bases institucionales de la investigación en la Universidad de la Guajira, donde se retoman aspectos relacionados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Modelo Pedagógico, Estatuto Docente y el direccionamiento estratégico del Sistema de Investigación y Prospectiva de la Institución. Dentro de este marco de referencia, se instituyen el perfeccionamiento de la investigación para lograr la productividad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Se presenta el resultado de diagnóstico que incluye el análisis interno y externo de la Facultad con relación a la investigación. Los objetivos específicos de este plan estratégico están orientados a superar las debilidades definidas en el diagnóstico, así como protegerse de las amenazas del entorno. En este plan estratégico de investigación, se expone un marco conceptual para orientar una reflexión más profunda del colectivo docente.

Seguidamente se hace una descripción de las instancias de dirección institucional que intervienen en el proceso de investigación, indicando sus aspectos más relevantes. De la misma manera, el Plan muestra de forma estructurada, las líneas de investigación institucionales y las áreas de investigación. Por otra parte, se relacionan las líneas de investigación de cada uno de los programas de pregrado y postgrado adscritos a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de tal forma que se permita establecer la relación específica de los programas con las líneas institucionales.

La Universidad de Lleida (UdL) (2013) en España, desarrolló su plan estratégico general y de investigación 2013-2018. En este plan se plasmó la Misión, Visión y Objetivos de la investigación en la UdL. La misión de la UdL es la generación, diseminación y aplicación del conocimiento. Se concreta en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, con la participación en la difusión de la cultura, la creación de riqueza, a través de la investigación y transferencia tecnológica, y la formación de capital humano en el entorno que le es propio. La UdL se caracterizará por una actividad de investigación competitiva vinculada a las especificidades del territorio, tanto en investigación básica como aplicada.

Considerando la misión de la UdL y su visión en el ámbito de la investigación, se pretende tener una integración cada vez mayor de la UdL en el sistema de investigación nacional e internacional y ser una impulsora de la innovación, especialmente en su entorno de actuación.

Prieto (2013) elaboró su propuesta de plan estratégico en abril de 2013, con el Equipo de Dirección del Centro de Investigación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Universidad de Granada, en España. Esta propuesta se preparó para ser un documento de trabajo a partir del cual los distintos órganos de gobierno del Centro elaboren un documento definitivo, lo más consensuada posible, y que sirva de referente para la organización y funcionamiento del centro en los próximos años.

La estructura de la memoria se basa en tres nociones básicas: Datos, análisis y estrategia. Para la redacción de esta propuesta de plan estratégico se siguió como referencia el esquema de Planes Estratégicos de Centros e Institutos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) 2010-2013).

Provencio (2013), desarrolló el Plan Estratégico en octubre de 2013, del Instituto de Investigación Sanitaria Puerta de Hierro de Majadahonda (IISPHM), de Madrid-España. Este plan estratégico se elaboró siguiendo un proceso metodológico articulado en cuatro fases:

1. Análisis previo tanto externo como interno que precede a dicho plan del entorno investigador y clínico del Instituto y de los propios recursos del mismo.
2. Una vez conseguido dicho análisis previo, se procede a definir el FODA del IISPHM, que servirán previo análisis CAME (corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades) de base para desarrollar las líneas maestras estratégicas y los planes de acción que van a guiar al Instituto en los próximos años.
3. Después se procede a desarrollar los planes de acción anteriormente definidos y elaborar las líneas científicas, recursos que se van a utilizar y actuaciones necesarias en los próximos años para su desarrollo.
4. Por último, la comunicación e implantación del plan y el seguimiento del feedback, necesario para la continua actualización del plan estratégico.

Fiallos (2012), desarrolló su Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación 2012- 2017; en la Universidad Nacional de Guayaquil. Dicho plan se hizo con el propósito de ordenar, repensar y coordinar todos los esfuerzos de la Universidad de Guayaquil relacionados con la investigación, para que cumplan los propósitos institucionales establecidos en su primer Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil 2007 – 2015 y potenciarlos en función de la nueva visión hacia la ciencia, la tecnología y la innovación que tiene el Estado ecuatoriano.

Este Plan Institucional de Investigación tuvo como objetivo promover el desarrollo, la consolidación y la proyección de la investigación producida en la Universidad de Guayaquil, para la generación de la ciencia, el arte, la cultura, la tecnología e innovación.

Arreaza (2011) realizó una investigación denominada “Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de Laboratorios Tú Salud, S.A. zona oriente sur de Venezuela”. Su objetivo general fue: diseñar un plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de

ventas del laboratorio Tú Salud S.A. zona Oriente Sur de Venezuela. A continuación, se refieren dos de sus conclusiones principales:

- a. Los factores de motivación considerados por la empresa Laboratorios Tú Salud, según los representantes de ventas, se centran en factores de higiene como bonos o incentivos monetarios por ventas y los factores motivadores contemplan otorgamiento y certificados por ventas y formación especializada por expertos.
- b. Las estrategias de motivación aplicadas por la empresa se caracterizan por el énfasis en incentivos financieros, donde los bonos juegan un papel importante en las estrategias de motivación de la institución. Desde esta perspectiva los gerentes no consideran otros modos de incentivar a los empleados sino con dinero, la cual es vista como la estrategia más antigua de la administración para tener satisfecho al empleado. Asimismo, Arreaza propone que la motivación del empleado (como hecho indiscutible dentro de cualquier organización que se precie de seria) debe orientarse a:
 - La estimulación del crecimiento personal
 - La activación del potencial creativo
 - Estructuración de tareas retadoras y alcanzables
 - La mejora de los factores de higiene en el ambiente físico de trabajo
 - El uso del feedback y las críticas constructivas
 - La aplicación de incentivos de forma consecuente y oportuna.

IETPR (2011) en Colombia, a través de su Centro de Investigación y Proyección Social desarrolló su plan estratégico 2011-2013; cuyo objetivo fundamental fue el mejoramiento continuo de la gestión en Investigación y su integración con los procesos académicos de formación que mediante la ejecución de proyectos permitan aportar soluciones a problemas de la comunidad, fortaleciendo el quehacer académico.

La Institución aplicó como estrategia para la formación de sus estudiantes, la investigación formativa que tiene un carácter flexible, ya que no está ligada a ninguna asignatura (módulo), sino que se realiza con la vinculación de los

estudiantes a una serie de prácticas pedagógicas estructuradas e implementadas en todos los espacios curriculares de las cuales se pueden citar: ensayos teóricos, estado del arte de diferentes temas, monografías, talleres para identificar y formular problemas enfocados desde la pluridisciplinariedad, proyecto de trabajo dirigido de grado, proyectos de investigación en pasantías, proyectos de investigación liderado por un docente investigador con vinculación de estudiantes, las monitorias de investigación, la validación de prototipos tecnológicos, ensayos, pre experimentos y cuasi experimentos.

Díaz, C. (2010), en Colombia, buscó integrar la planificación estratégica territorial al método del territorio en busca de ordenamiento del paisaje cultural; A través de caracterizar los valores naturales y culturales; identificación de unidades paisajísticas, propuestas a las unidades paisajísticas.

El estudio del territorio planteado desde la geografía humana busca reconocer en los elementos naturales la intervención del hombre y como resultado de esta injerencia, los valores culturales, ahora bien, este estudio permitirá catalogar un paisaje cultural puntual, lo cual no asentirá ningún tipo de desarrollo, con la inclusión de la planificación estratégica territorial se busca dar soluciones integrando las unidades de paisaje y proveer de respuestas estratégicas a problemáticas complejas regionales de las comunidades locales; y formulación el plan acción unidades paisajísticas puntuales.

CITA (2009), realizó su plan estratégico 2009-2013, en España, dicho plan se estructuró diferenciando tres áreas de trabajo genéricas dentro del centro: Áreas de Investigación, Áreas de apoyo a la investigación y Unidades administrativas. A su vez cada una de estas áreas de trabajo se estructuraron de forma diferente: las áreas de investigación en líneas de investigación, las unidades de apoyo en áreas relacionadas y las unidades administrativas en secciones y negociados.

Para cada una de estas líneas o áreas se realizó en primer lugar una presentación o definición breve de las funciones, posteriormente se planteó unas acciones estratégicas u objetivos y, en último lugar, se planteó los recursos, fundamentalmente humanos, necesarios para conseguir alcanzarlos.

El CITA es un organismo público adscrito al Departamento de Ciencia Tecnología y Universidad del Gobierno de Aragón, creado por ley 29/2002 el 17 de diciembre de 2002, dedicado a la investigación, el desarrollo y la transferencia de tecnología al sector agroalimentario, además de ofrecer asesoramiento y servicios, al mismo y todo ello con tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Son objetivos del centro:

- Aportar al sector agrícola y alimentario materiales y tecnologías para aumentar su competitividad y sostenibilidad.
- Generar información científica y técnica que contribuya al establecimiento de sistemas agrarios competitivos, eficientes y sostenibles en lo social y medioambiental.

Estos objetivos abarcan tanto la investigación científica de calidad, como la formación del personal científico y laboral, la colaboración con los sectores privados y entes públicos en el propio ámbito de actuación y la difusión de los resultados a la sociedad.

A lo largo del desarrollo de este plan estratégico, se establecieron las acciones que contribuyeron a la consecución de los objetivos propuestos, a través del impulso a:

- La investigación científica de calidad, su desarrollo tecnológico y su aplicación al sector.
- La transferencia tecnológica, la innovación y la formación en el sector agroalimentario aragonés.

Lopes (2009), desarrolló el proyecto de investigación: O Impacto da Implantação do Planejamento Estratégico na Satisfação, na motivação e no Comprometimento do Quadro de Colaboradores de uma Instituição de Ensino; en Uruguaiana, Brasil el año 2009. Este trabajo de investigación tuvo el objetivo de analizar la actual fase de la organización y gestión del capital humano a través de las directrices del planeamiento estratégico, enfocada en los recursos humanos disponibles.

Se concluyó que la gestión eficiente del capital humano es la llave del progreso para cualquier organización, independientemente del tamaño y segmento de actuación. La institución educativa en donde se realizó esta investigación realizó la capacitación y desarrollo de su cuadro de personal, buscando con ello, el aumento de la competitividad. Una herramienta que ayuda a las organizaciones en el descubrimiento de sus fortalezas y debilidades es el planeamiento estratégico.

Esta herramienta debe ser construida en base a las necesidades de la organización, en todos sus niveles, involucrando a todos sus colaboradores, haciendo que estos participen activamente, tanto en la construcción como en su implementación, y se sientan parte del proyecto.

Mariscal (2009) realizó el análisis del servicio nacional de extensión agrícola de Bolivia. Concluyendo que el análisis de la situación real del servicio sustentado en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitió confirmar la necesidad de cambio de paradigma del servicio de extensión agrícola de Bolivia; asimismo, la necesidad de incluir indicadores para el monitoreo y evaluación del impacto socioeconómico que generaría el servicio.

El análisis del entorno externo e interno del ámbito de estudio permite establecer políticas para favorecer el desarrollo del sector, como también la participación plena de los actores públicos y privados del sistema hacia el aprovechamiento racional de los recursos naturales que se dispone.

La definición de la visión debe estar orientada a la anticipación de los hechos, con creatividad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad para el logro de beneficios de calidad en la investigación adaptable y aplicable entre los componentes de un sistema de extensión. La misión debe estar orientada a convertir al sector agropecuario en el motor de crecimiento y diversificación de la economía, promoviendo el desarrollo agroindustrial y empresarial.

El establecimiento de un sistema de extensión debe estar preparado para enfrentar un entorno cambiante y para garantizar la seguridad alimentaria. Asimismo, debe considerarse como parte de las estrategias, la descentralización de los servicios de extensión a niveles regionales y locales.

La Université du Québec à Montréal (UQAM) (2009) en Canadá, desarrolló su Plan estratégico de Investigación 2009-2014. Los objetivos del presente plan estratégico de investigación presentado al programa Cátedras de Investigación de Canadá y al programa Fundación Canadiense para la Innovación para el periodo 2009-2014 fueron:

- Mantener una presencia fuerte en las artes, las humanidades y las ciencias sociales, incluyendo derecho, educación, administración, periodismo y educación a distancia, junto con la presencia de las ciencias de la salud y ciencias naturales en áreas donde las fortalezas de investigación de la universidad puedan ser aplicadas y ejercidas con excelencia.
- Maximización de la ventaja estratégica otorgada por la renovación del personal académico para intensificar la investigación de la universidad y la investigación o creación de los esfuerzos, especialmente a través del énfasis en la creación de medios para apoyar a los nuevos profesores y facilitar sus esfuerzos puestos en marcha.
- Optimizar el impacto de la investigación en todas sus manifestaciones: social, económica y cultural, la calidad de vida, el discurso y el debate público y en nuestra comprensión del mundo, así como la calidad de la enseñanza en todos los niveles de la educación superior.
- Posicionar la UQAM como la principal universidad de Canadá en el área de promoción y desarrollo de investigación/creación.

Se identificaron como temas prioritarios de investigación los siguientes:

- 1) Ciencias cognitivas y del comportamiento.
- 2) Medio ambiente y desarrollo sostenible.
- 3) Salud y Bienestar.
- 4) Cuestiones sociales, económicas y de organización.
- 5) Cambios políticos, jurídicos y sociales internacionales.
- 6) Cultura, arte, comunicación y medios de información.
- 7) Educación y movilización del conocimiento.

Se llegó a la conclusión de que la UQAM que celebró su 40 aniversario en el 2009, en los años transcurridos desde su fundación, ha desarrollado una visión madura de su papel en la investigación.

Las prioridades de investigación de la UQAM definidas en dicho plan estratégico fueron elaboradas claramente en el marco de áreas estratégicas donde tiene una ventaja comparativa. Mientras se mantiene una fuerte presencia en las artes, humanidades y ciencias sociales, la UQAM pretende los próximos cinco años centrarse en los campos más prometedores de la investigación en el medio natural y en las ciencias de la salud, donde también puede reclamar excelencia.

La estrategia internacional de la UQAM se propone apoyar la consolidación y el desarrollo de redes internacionales de investigación y cooperación académica con instituciones e investigadores que son líderes en una o más de los siete temas que fueron identificados como prioridades.

El Hospital del barrio de Cruces (2008), en el país vasco en España desarrolló su Plan Estratégico de Investigación 2009-2013. El presente Plan Estratégico en Investigación pretende dar continuidad a la trayectoria investigadora del Hospital de Cruces (HdC) y definir la estrategia a seguir en los próximos años, siendo los objetivos principales:

- Estudiar en profundidad su entorno con el ánimo de caracterizar a todos los agentes involucrados con la finalidad de determinar sinergias con cada uno de ellos.

- Revisar y definir con claridad las funciones y objetivos de la estructura de investigación creada en relación con su área de referencia, sus profesionales investigadores y sus potenciales financiadores.
- Diseñar los ejes críticos que encuadren las prioridades de las líneas de investigación en el marco general de la estrategia del HdC. En definitiva, determinar con claridad el potencial investigador con respecto a la actividad investigadora en términos de:
 - Qué líneas de investigación se van a seguir
 - Cómo se desarrollarán las investigaciones.
 - Con qué estructura organizativa se contará para gestionar la investigación.
 - Qué coste tiene y cómo se financiará la investigación
- Sentar las bases para la puesta en funcionamiento de un Instituto de Investigación Sanitario que articule la investigación en ciencias de la vida en el área de influencia del HdC.
- El desarrollo del plan estratégico se estructura en tres fases diferenciadas:
 - Fase de análisis de situación, que incluye el análisis del entorno e interno investigador, así como el análisis DAFO.
 - Definición del modelo estratégico, en el que se definen la misión, visión y valores del HdC en materia de investigación, y la definición del modelo estratégico, que incluye la priorización de sus líneas de investigación.

Definición operativa, en la que se definen los ejes y líneas estratégicas para el Hospital, así como los Planes de Acción para cada una de las líneas (en esta fase se desarrollan específicamente el Plan de Calidad, el Plan de Formación, el Plan de Apoyo a Grupos Emergentes y el Proyecto Científico Cooperativo).

Moeckel (2008), desarrolló su tesis doctoral titulada: Caracterização do Planejamento Estratégico de Produtos; en Florianópolis-Brasil. Esta investigación fue realizada de marzo a mayo de 2008, con la intención de mejorar el entendimiento del estado de la práctica en el planeamiento estratégico de productos, con atención especial en los procesos involucrados

en la gestión de banco de proyectos; del mismo modo pretendió identificar requisitos del planeamiento estratégico de productos y prácticas de gestión del conocimiento que puedan ofrecer soporte a una toma de decisiones en la gestión de banco de proyectos.

Pospichil (2008), realizó en Brasil la investigación “Construção do Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas”, con el objetivo de identificar cuáles son las directrices del planeamiento estratégico de la Vice Rectoría de Investigación de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul con la visión de mejorar el área de gestión de personas.

Este estudio partió de la investigación teórica, donde se buscó primeramente conocer los conceptos de estrategia y planeamiento, a partir de este punto fue posible dar continuidad a la investigación. Las dificultades enfrentadas inicialmente partieron del equipo, principalmente en el periodo que permitió la divulgación de la realización del planeamiento estratégico y la primera reunión con el grupo cuando se percibió una fuerte resistencia en cuanto a la expresión de sentimientos y opiniones.

A pesar de estos factores los objetivos propuestos con este trabajo fueron alcanzados. Se recomendó el monitoreo de la ejecución de las acciones propuestas en el plano preliminar, la implantación del planeamiento estratégico como herramienta de gestión, no solamente en lo que se refiere al área de recursos humanos, sino también en todas las áreas de la organización.

Ramírez (2008) hizo una investigación “Elementos metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior”, realizado en Panamá, en la que indica que la planificación se ha convertido en una herramienta básica tanto para las organizaciones e instituciones productivas como de servicios. Dicha herramienta permite a las personas usuarias organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidas previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno organizacional.

IRYCIS (2007), en España, desarrolló su plan estratégico de Investigación 2010-2014. Dicho Plan se basa en el Plan Estratégico de Investigación del Hospital, continuando con el desarrollo y adaptando algunas de las acciones planteadas. Entre los Planes de Acción incluidos en el Plan Estratégico de Investigación del Hospital se recogía un Plan de creación y acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria. Por tanto, para el desarrollo de la planificación estratégica del IRYCIS se parte de las conclusiones y actuaciones del Plan Estratégico del Hospital adaptándolas a la nueva realidad derivada de la creación del IRYCIS.

El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) (2007) de Colombia, encargó en el año 2007 al Instituto Quinaxi la formulación participativa del Plan Estratégico Nacional de Investigación Ambiental (PENIA), para definir los temas y áreas prioritarios de investigación, desarrollo e innovación, de acuerdo con los intereses y objetivos nacionales y para armonizar y focalizar los instrumentos de planificación de los institutos de investigación del Sistema Nacional Ambiental (SINA).

Se adoptó como horizonte de planificación el año 2019, en concordancia con la fecha de la “Visión Colombia II Centenario 2019”, que ha establecido metas y objetivos nacionales que se van desarrollando en los sucesivos planes nacionales de desarrollo.

Obregón (2007) en su tesis doctoral “Planeación para el Desarrollo Humano y Bases Metodológicas para su Instrumentación”, realizado en España, asevera que para llegar a esta propuesta instrumental, la investigación partió de una reflexión típicamente académica que estableció el estado de la cuestión acerca de la naturaleza de los instrumentos de planeación en Jalisco y Andalucía, y que sirvió de soporte para la propuesta conceptual de un Plan para el Desarrollo Humano, que alude a un proceso que va enfocado a establecer nuevas líneas de investigación y opciones de actuación más que a soluciones únicas.

La tesis propone que, a partir de los instrumentos de planeación existentes y que utiliza tanto la administración pública en Andalucía (España) como en Jalisco (México), es factible diseñar un instrumento novedoso que contemple dos ámbitos de actuación, lo territorial y lo social, retomando los puntos coincidentes y mejorando las contradicciones que pueden existir entre ambos, desde un enfoque de desarrollo humano en los términos que define las Naciones Unidas.

Como resultado de la investigación se diseñó un instrumento que incluye un esquema de actuación donde se articulan los objetivos de las estrategias territorial y social, con la finalidad de impulsar una política integral para el Estado de Jalisco, utilizando la planeación y la gestión como herramientas que promueven el trabajo interinstitucional y que permiten focalizar recursos y acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la población.

La hipótesis de la tesis plantea que la planificación sectorial - planes estratégicos, planes urbanísticos, planes de desarrollo, por ejemplo, tiene una alternativa en la planeación para el Desarrollo Humano, al menos en determinados contextos territoriales, y en específico para Jalisco, la propuesta es dar un salto de integración e incorporar un nuevo instrumento, el Plan de Desarrollo Humano. Para lo cual se plantea hacer un estudio de las debilidades que presentan los instrumentos actualmente en uso y las oportunidades que ofrecería una planeación enfocada al desarrollo humano.

Por lo tanto, para definir este instrumento de planeación es necesario tener una visión integral del desarrollo que dé herramientas a la administración pública para implementar acciones estratégicas de combate a la pobreza. En otras palabras, se plantea que, para mejorar la calidad de vida, es necesario definir un esquema de actuación que busque la complementariedad entre los diferentes instrumentos de planeación sectorial, principalmente los enfocados a lo territorial y social.

INCLIVA (2006), elaboró su plan estratégico 2010-2014. El presente documento trata de aplicar una sistemática a las iniciativas que permitirán al Instituto de Investigación Sanitaria la consecución de sus objetivos. Este Plan Estratégico se estructura utilizando conceptos básicos de sistemas de planificación estratégica y dirección por objetivos. Así, el documento se ha elaborado en base a cinco elementos principales, que son:

- Misión, Visión y Valores

Se trata de enunciados que describen aquello que justifica la existencia Instituto, la descripción del escenario deseado y las cualidades y normas que rigen la organización.

- Análisis del Entorno (DAFO) y

- Factores Críticos de Éxito

El análisis DAFO permite estudiar la situación externa y las características internas de la institución a través de la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. A partir de este estudio se enuncian los Factores Críticos de Éxito que permitirán la consecución de los objetivos en el escenario estudiado.

Este Plan Estratégico tuvo:

- Objetivos institucionales:

En donde se establecen las metas y propósitos generales que se pretenden conseguir a partir del Análisis del Entorno en un periodo de 5 años (2010 - 2014). Se ha tenido en cuenta la información proporcionada tanto por la estructura de gestión de la investigación como de los grupos que pertenecen a las líneas priorizadas.

- Resumen Cuadro de Mando Integral:

Se trata de una herramienta que alinea iniciativas operativas con los objetivos enunciados en el Plan Estratégico y permite realizar el seguimiento de las mismas a través de indicadores de la actividad del Instituto.

- Plan de despliegue de actuaciones:

En este apartado quedarán especificadas las iniciativas o acciones que se llevarán a cabo para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales impuestos.

- Líneas de Investigación Priorizadas:

Se trata del análisis y plan de actuación por objetivos e hitos de investigación y cronograma de las cuatro grandes líneas de investigación priorizadas aplicables para los años 2010-2014.

Montero (2006), desarrolló su Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación para el periodo 2006-2010; en la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía en España, de esa manera, la Consejería de Salud acomete una política de I+D+i biomédica para Andalucía que esté en consonancia y coordinada con los programas existentes a nivel europeo, nacional y autonómico, y que integre a todos los agentes que, de forma activa, se encuentran implicados en el sistema de innovación.

Se trata, pues, de un proyecto de largo recorrido con resultados también de largo alcance, cuya puesta en marcha y desarrollo integral requiere de la acción coordinada de todas las instituciones andaluzas vinculadas con la investigación y la innovación biomédica, durante todas las partes del proceso, desde el primer esbozo científico hasta la mejora de la salud y de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

Si la investigación biomédica puede traer a Andalucía avances importantes en salud y crecimiento económico, un plan de estas características y con una repercusión de tal magnitud debe erigirse en un instrumento clave de la política científica y tecnológica de la comunidad autónoma. La estructura de este Plan incorpora el nuevo peso que se concede actualmente al desarrollo y a la innovación en la política estratégica sanitaria, frente a un enfoque más tradicional basado exclusivamente en el componente investigador.

Partiendo de este marco, el Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación en salud recoge el fruto de un triple análisis. En primer lugar, se han considerado los resultados obtenidos del desarrollo del Programa de Investigación para la mejora de la Salud de los ciudadanos de Andalucía (PREMISA), que sirvió de referencia a la política de investigación en el SSPA durante el cuatrienio 2001-2004.

Ese estudio ha incluido las opiniones formuladas durante dicho periodo por la comunidad científica y empresarial, sin olvidar al personal de gestión y apoyo. En segundo lugar, se han analizado los cambios producidos en el entorno de la I+D+i en ese lapso temporal, los cuales condicionaron la propia ejecución del programa y el escenario actual.

Por último, se ha realizado un análisis prospectivo de las tendencias esperadas para los próximos años en la planificación de la materia, contenidas en diversos documentos, como el proyecto de Ley de Biomedicina y la Innovación o del VII Programa Marco de I+D+i de la Unión Europea.

Moreno (2005), desarrolló el Plan Estratégico de la Universidad de la Laguna (ULL) en España, y estableció en lo referente a investigación, lo siguiente:

“Queremos que la Universidad de la Laguna sea reconocida como un centro de Referencia en Investigación”, y para ello...

1. Promoverá el desarrollo de la investigación básica y el avance general del conocimiento.
2. Establecerá políticas activas que permitan la formación, el reconocimiento y la consolidación de investigadores y grupos de investigación con potencial de excelencia y promoverá la difusión pública de sus resultados.
3. Se dotará de los servicios, las normas y los medios organizativos necesarios para dinamizar y mejorar sus actividades de investigación.
4. Potenciará la captación de recursos destinados al desarrollo de la investigación a través de los diferentes programas de I+D+i y canalizará sus diferentes programas adecuadamente su oferta de servicios de investigación y consultoría a instituciones y empresas.”
5. Para conseguir estos fines y con objeto de hacer visible la producción científica de los grupos de investigación de dicha Universidad en su momento, desde el Vicerrectorado de Investigación, se tomó la iniciativa de elaborar un plan estratégico específico de investigación, basado en los datos de producción científica de los grupos de investigación de la ULL y analizados en las 5 ramas de conocimiento.

La metodología en este Plan Estratégico de Investigación se ha realizado de acuerdo con las siguientes etapas:

1. Nombramiento de la Comisión de Elaboración del Plan Estratégico formada por representantes de los Institutos Universitarios de Investigación, Fundaciones y ramas de conocimiento. Todos sus miembros poseen una amplia experiencia investigadora y de gestión.
2. Recopilación de datos internos. Se solicitó a los grupos de investigación de la ULL que registren los datos de su producción científica del periodo 2003-2008 en el Portal del Investigador y al Gabinete de Análisis y Planificación información complementaria referente a proyectos subvencionados por departamento, rama y área, y tesis doctorales por departamento y por área de conocimiento.
3. Obtención de datos externos. Con la colaboración de la empresa SCImago se obtuvieron los datos de la producción científica de la ULL referenciada en la base de datos SCOPUS.
4. Análisis de datos. Se creó una subcomisión por rama de conocimiento que analizó los datos internos y externos de la producción científica de su rama.
5. Elaboración de la matriz DAFO y de las propuestas de mejora por rama de conocimiento. Cada subcomisión hizo el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de su rama y propuso acciones de mejora para aumentar la cantidad y la calidad de la investigación que se hace en la Universidad de La Laguna.
6. Agregación de las matrices DAFO y propuestas de mejora anteriores. Por agregación de las anteriores matrices y propuestas se obtiene la matriz DAFO de la Universidad de La Laguna y el listado de propuestas de mejora que la comisión considera que deben implantarse.
7. Elaboración del Plan Estratégico de Investigación. Redacción del presente Plan Estratégico de Investigación en el que se detalla la metodología seguida, los análisis realizados y los resultados obtenidos.
8. Presentación del plan a la Comisión de Investigación para su oportuno conocimiento.

Fernández (2002), realizó la investigación: Planeamiento estratégico como herramienta de competitividad de una pequeña empresa; en São Carlos-Brasil, con el objetivo de desarrollar un rútero para ayudar al pequeño empresario en la elaboración del planeamiento estratégico.

El rútero resultó ser de fácil utilización y, en las empresas en las que se aplicó, ayudó al pequeño empresario en la adopción de esta pequeña herramienta como incremento de competitividad a en la medida que la utilización de esta proporcione reflexiones y directrices para las actividades de la organización.

Ramírez (1998) realizó en Puerto Rico el estudio “Planeamiento Estratégico y su Aplicación en Educación Agrícola Superior” con el propósito de explicar que las ciencias agronómicas, como disciplinas afectadas por la producción agropecuaria, deben asumir la responsabilidad de la formación de los recursos humanos.

El principal objetivo del estudio fue el de contribuir a aumentar las capacidades de los docentes para identificar, promover, ejecutar y evaluar procesos de cambio, que les permitan participar eficazmente en procesos de transformación curricular.

Ramírez (1997), realizó la investigación “Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior” en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en San José de Costa Rica, recogiendo las ideas de la puesta en marcha del Plan de Mediano Plazo 1994-1998 del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Sus conclusiones fueron las siguientes:

- El esfuerzo más cercano a nuestro interés y especificidad es la producción de la serie capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria.
- La propuesta metodológica es de gran aplicación como instrumento para llegar a un nuevo planteamiento de los centros de educación superior en consonancia con las grandes transformaciones en el entorno latinoamericano.

2.1.1.2. A nivel nacional

Collado (2010) investigador del Instituto General de Investigación de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) de Lima, desarrolló el Plan Estratégico de Investigación 2010, considerando la necesidad de contar con un documento como herramienta de gestión durante ese año, que sirva de guía para la formulación y ejecución de proyectos multidisciplinarios y del presupuesto de la UNI y orientar la investigación en la Universidad como uno de sus pilares, que contribuyan al desarrollo del país.

Campos (2008). Desarrolló el plan estratégico del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2009-2018 en Iquitos. La información de soporte proviene de tres grandes fuentes:

- a. Vasta y variada bibliografía existente sobre temas amazónicos, con estudios y análisis del entorno nacional e internacional con proyección de futuro.
- b. Consultas realizadas a personas e instituciones, en redes virtuales, talleres de trabajo y entrevistas directas.
- c. Soporte profesional de la institución (directores, investigadores y profesionales), tanto de la sede central (Iquitos) como de todo el ámbito amazónico.

Núñez (2007) investigador de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, desarrolló, conjuntamente con el Consejo de Investigación y la Oficina Central de Investigación, el Programa Institucional de Investigación en junio del 2007. Su propuesta comprende la Visión, Misión de la Investigación, los Lineamientos de Política de Investigación de la Universidad, Objetivos Estratégicos, Metas, Acciones e Indicadores de Desempeño, no desligándonos del Plan Estratégico Institucional de la Región Lambayeque y del Plan Estratégico Institucional de la UNPRG.

Todo ello, con la finalidad de que cada Facultad cuente a su vez con un elenco de temas/problemas que se desprendan del sistema de hipótesis del Programa Institucional, en lo que se refiere a las disciplinas fundamentales que ofrece, de acuerdo con los requerimientos de la formación académica y profesional y especialmente también válido para la Escuela de Postgrado obligada por naturaleza, a asegurar la investigación en el más alto nivel.

Así también, incentivar la investigación a nivel de cátedra, con la participación e incorporación de alumnos en proyectos de investigación y al mismo tiempo hacer que el docente – investigador aporte en las líneas de investigación que tienen planteadas la Facultad. El objetivo estratégico general fue el de promover la investigación científica, tecnológica y humanística, para generar nuevos conocimientos que permitan resolver los problemas prioritarios de la sociedad, a fin de coadyuvar en su solución.

Sánchez (2003) en su estudio “Constitución Política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú”, realizado en Lima, indica que la Disolución del Sistema Nacional de Planificación tuvo más una connotación de carácter ideológico ya que la experiencia revela que, en la década de los noventa, se hicieron importantes esfuerzos para reforzar el planeamiento estratégico del sector público, en concordancia con la disciplina fiscal y el orden macroeconómicos necesarios para dar confianza a la comunidad financiera internacional.

2.1.1.3. A nivel local

Arone (2006), investigador de la Universidad Nacional de Huancavelica, conjuntamente con el Centro de Investigación de la facultad de ciencias agrarias-UNH, desarrolló el Plan Estratégico del Eje de Investigación de la Facultad de Ciencias Agrarias 2006-2011. Este plan tuvo como objetivo estratégico de investigación el de reorientar y consolidar los trabajos de investigación agropecuaria y agroindustrial en la región de Huancavelica.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Para el plan estratégico

Reyes (2008) asevera que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. Dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión de la planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestados, o parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

El plan estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. Esta no es solo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización, la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercado recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades.

Las unidades inferiores seleccionan planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente es una planeación global a largo plazo. La misma exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

Morrissey (1996) indica que la planificación estratégica es un proceso continuo entre dos extremos dividido en tres partes:

- a) El pensamiento estratégico: incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia y mentes creativas para determinar las direcciones futuras dentro de una perspectiva común, dependiendo en gran medida de la intuición y una modesta cantidad de análisis. Siendo el pensamiento estratégico importante debido a que:
 - El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa u organización espera de sus planificadores.
 - Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de quienes toman las decisiones importantes, tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura.
 - El pensamiento estratégico incorpora valores, visión, misión y estrategia, que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un pre requisito esencial para la planificación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

b) La planeación a largo plazo: implica tanto la intuición como el análisis para determinar la ejecución de la misión y la estrategia, con el propósito de alcanzar posiciones propuestas. La planificación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio, además siendo importantes porque:

- Refuerza los principios adoptados en su visión, misión y estrategia.
- Mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente.
- Apoya la comunicación y planificación de funcionamiento cruzado.
- Motiva a los directores para que observen a la planificación desde una macroperspectiva
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

La planificación a largo plazo es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la visión, misión y estrategias en resultados tangibles en el futuro.

c) La planeación táctica: depende en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en la calidad de control y equilibrio. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles y es importante porque:

- Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.

- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- Se utiliza como un proceso progresivo para dirigir los problemas u oportunidades, así como para establecer planes anuales.
- Es una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto. Es el proceso que le ayuda aspirar oportunidades que valgan la pena, mejorar los resultados, evitar o minimizar pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Así mismo Morrissey (1996) aplica un proverbio atribuido al Corán “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”, a situaciones en las que necesitamos preguntarnos y asegurarnos de mantener los esfuerzos bien enfocados. Una de las razones más importantes es evitar el desperdicio de nuestras fuerzas de muy poca o ninguna contribución a nuestra razón de ser. También señala que a veces la planificación tiende a ser más analítica que intuitiva. En realidad, tanto la intuición como el análisis son esenciales para una planificación efectiva.

Franco (2005) asevera que la planeación estratégica es el análisis y formulación de planes a nivel estratégico de una organización para alcanzar unos objetivos. Planear o planificar una estrategia requiere de hacer un análisis del contexto y otros elementos como los recursos necesarios para alcanzar unas metas ya establecidas.

La planeación estratégica supone un paso previo a la implantación de programas y marca las pautas de actuación. Dado que se trata, en cierto sentido, de una forma de previsión, la planeación estratégica también puede contener distintas opciones o modelos estratégicos aplicables en función de las circunstancias que se vayan detectando.

Formular el futuro de una institución implica un minucioso examen de la organización frente a su competencia, sus clientes, sus entidades reguladoras, su propia cultura y ante todo, compararse entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el tiempo.

Saavedra (2005), menciona que la planificación puede dividirse en cuatro niveles:

- a) Planificación estratégica: Basada en la visión, misión y los valores de la organización. Se enfoca en la eficacia.
- b) Planificación operativa: Basada en el logro de objetivos concretos con un óptimo uso de recursos. Enfocada en la eficiencia.
- c) Programación: Basado en la organización: ¿Quién va hacer qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Con qué?
- d) Diseño de proyectos: Basado en la decisión qué estrategias o líneas de acción se llevarán a cabo para planificar el logro de un objetivo especial.

Corredor (2001) asevera que la planificación estratégica es un término que se aplica con exclusividad en los fenómenos de conflictos sociales, en el área de la política y el uso del poder en confrontación de lucha armada entre pueblos. La primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y por diferencia específica: es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr los objetivos mediante la improvisación.

Sin embargo, la tendencia general en toda sociedad moderna es evitar la improvisación y promover los procesos de planificación para lograr mejores condiciones de vida. Pero cabe señalar que, aun cuando la tendencia es generalizada, su práctica varía según el país, el ámbito y la forma como se aplique. De aquí que algunos autores hablan de diversos tipos de planificación. Según el país puede ser socialista, capitalista, autocrático o democrático; según el ámbito geográfico puede ser nacional, regional o local; según el ámbito jurídico puede ser público o privado; según el enfoque puede ser administrativa, normativa o estratégica.

La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro, construyéndolo, diseñándolo o realizando ambas cosas a la vez. La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se

despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que amplía el significado, para incluir, en la definición, la dirección y control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

En torno a esta misma idea, pero fundamentalmente en el campo de la política, se agrega que: planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes.

Desde la perspectiva de este trabajo, una definición de planificación estratégica podría elaborarse partiendo de la siguiente es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre.

A nivel organizacional se ha querido adaptar los términos a la administración de empresas, por lo que se pueden encontrar definiciones como la que sigue:

Por otro lado, Frances, citado por Herrera (2007), sustenta que “la planificación estratégica contempla la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”, entendiéndose como un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”.

Para Herrera el plan estratégico contempla tres fases: formulación, ejecución y evaluación.

- Formulación del plan estratégico: se requiere realizar previamente un análisis del entorno externo e interno de la organización que permitirá identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las debilidades y fortalezas internas de la organización con el fin de establecer

la misión y visión, para la determinación de los objetivos y el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

- Ejecución del plan estratégico: requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.
- Evaluación del plan estratégico: comprueba los resultados de la formulación y ejecución, lo cual permitirá obtener lecciones aprendidas y la aplicación de acciones correctivas y preventivas que permitirán mejorar las etapas anteriores del proceso de planificación estratégica por lo que se conforma una retroalimentación continúa.

Cardoso (1975) define al planeamiento estratégico como el proceso de seleccionar las metas de una organización, el determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Ramírez (1997) asevera que la planificación se ha convertido en una herramienta básica tanto para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidos previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.

En la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos: Racionalidad en la selección de opciones; coherencia en los objetivos; congruencia entre objetivos, recursos y políticas; estrategias para alcanzar los objetivos, esbozo de la imagen futura deseable, elementos para una viabilidad política del plan. En síntesis, la planificación se entiende como un proceso desarrollado para combinar de manera racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales.

2.2.1.1. Visión

Una de las primeras medidas que los gerentes deben tomar para mejorar su efectividad, es visualizar lo que se pretende lograr. Dicho, en otros términos, Lo que ella aspira ser y no lo que tiene que hacer. Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro. (De la Cruz, 2009). Para Fleitman (2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Thompson y Strickland, (2001) el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Morrissey (1996) inicia su opinión con la siguiente interrogante: ¿Cuál debería ser su futuro?, por lo tanto, manifiesta que la visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otros actores que estén involucrados. En su origen la visión es casi intuitiva. Una declaración de visión bien formulada es:

- ✓ Breve: de preferencia no más de 30 palabras.
- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- ✓ El punto de consenso de todas las personas de la organización.
- ✓ La esencia de lo que debe llegar a ser su organización o empresa.
- ✓ Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Cualquier visión debe incorporar una ideología de la institución, compuesta por dos partes: los Valores, que son un sistema de guías, principios y dogmas; y el Propósito, que es la razón fundamental de la existencia de la institución. (Collins y Porras, 1996).

2.2.1.2. Misión

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe la organización?

En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz.

La Misión de Maradona es “Hacer Feliz a la gente”.

La Misión de Jim Carrey es “Hacer Reír a la gente”.

Así como la Visión es una imagen a futuro, la Misión está enfocada en el presente.

Es decir, la Misión responde a la pregunta: ¿Qué estás haciendo hoy? O ¿A qué te dedicas hoy? (De la Cruz, 2009)

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- a) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- b) Lo que pretende hacer.
- c) El para quién lo va a hacer, y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando esta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice:

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Diferencia entre misión y visión:

Según Fleitman (2000), hay muchas diferencias entre misión y visión.

Suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza. En todo caso, conocer el sitio a donde se va allanar considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.

Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

En otras palabras, la misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste.

2.2.1.3. Valores

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la organización hacia el éxito. El propósito es proporcionar un cuadro de inspiración y motivación de hacia dónde avanza la organización. Además, los valores desempeñarán una función importante al definir su fuerza impulsora y colocar sus prioridades estratégicas en su lugar, al tiempo que usted plantea su estrategia.

Es también importante concentrarse en no más de diez valores estratégicos que tendrían un impacto mayor sobre el futuro. Algunos o todos sus valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de su misión y se tratarán cuando se plantee su visión y se determinen sus estrategias. (Morrisey, 1996).

Algunos de los valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre la ética, la calidad, la seguridad. Otros valores como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto/ servicio y la productividad pueden variar con el tiempo dependiendo de la naturaleza de las actividades y el sitio en el proceso. La lista de valores estratégicos además será una obra de consulta útil mientras usted procede al planeamiento de largo plazo y los tácticos, así como la toma de decisiones progresivas.

Aaker y Shumaker (1996), indicaron que los valores son lo que creemos y confiamos en nuestra vida y esto no tendría sentido si no está traducido en nuestra conducta.

2.2.1.4. Estrategia

La Estrategia se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. **La estrategia es el “Como logro esto”**.

Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben cómo lograrlo, en este caso no tienen un plan (Estrategia) elaborado. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo.

No se trata de lograr mis objetivos a cualquier precio, sino cumpliendo con Valores que percibo como importantes para mí.

Táctica: Es el día a día de la Estrategia.

La Estrategia tiene que ver con el logro de Objetivos, la Táctica tiene que ver con el logro de las Metas.

Aquí un ejemplo simple:

Mi **Objetivo** es vender 3 autos en el mes de abril, Mi **Estrategia** es: Generar empatía y escucha activa con el cliente.

Mi Meta es: Vender un auto hoy, Mi Táctica es: Además de mostrarle el auto al cliente, le doy las llaves para que lo testee.

La diferencia en la Estrategia y la Táctica, además es que la Táctica se puede hacer sobre la marcha, mientras que la Estrategia requiere de una mayor planificación. (De la Cruz, 2009).

Melini (2005) menciona que **la estrategia** es el “modo de obtener lo que se busca”. Este modo establece qué recursos y actividades son necesarios para lograr exactamente el resultado establecido; pudiendo ser ese resultado: i) una transformación de la realidad, ii) un posicionamiento nuevo dentro de una realidad futura, y iii) una mejora intangible o un producto físico.

El planteamiento de una estrategia clara es importante porque:

- ✓ Le proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán enfocado en la dirección adecuada.
- ✓ Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- ✓ Refuerza la visión y misión.

- ✓ Lleva al acuerdo común sobre la dirección.
- ✓ Ahorra tiempo y esfuerzo.
- ✓ Incrementa el ingreso sobre la inversión.

2.2.1.5. Objetivos estratégicos

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La **finalidad** de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida

Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo con el periodo del Plan Estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.

Los Objetivos Estratégicos con sus respectivos indicadores y metas constan de 3 Niveles. El Nivel 1 está conformado por los objetivos nacionales y objetivos nacionales específicos en el PEDN. El Nivel 2 contiene los objetivos estratégicos sectoriales que tendrán alcance nacional en el marco de su rectoría y también los territoriales, que tienen alcance dentro de su territorio conforme a sus competencias. Finalmente, el Nivel 3 está compuesto por los objetivos institucionales que deben articularse a los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales, según corresponda el caso.

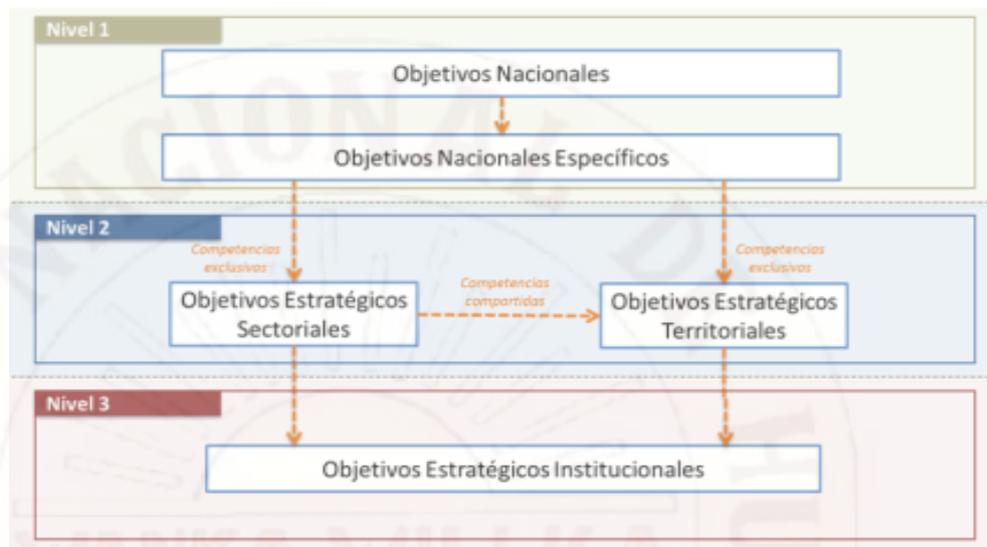


Gráfico 01: Niveles de los objetivos estratégicos.

Fuente: CEPLAN (2014). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, Art. 20°.

2.2.2. Para el sistema de extensión agrícola

Hart (1985) en su libro *Agro ecosistemas*, menciona la siguiente definición: “un sistema es un arreglo de componentes físicos, conjunto o colección de cosas, unidas o relacionadas de tal manera que forman y/o actúan como una unidad, una entidad o un todo”.

Para Bolliger *et al.* (1993) la extensión agrícola es la transferencia tecnológica desde el investigador al usuario, en este caso es el agricultor. Con el cual muchos no coincidimos, porque la extensión no solo es transferencia en un sentido vertical, sino también es horizontal y de retroalimentación.

La extensión agrícola, para el presente trabajo definimos como el proceso interactuado que transcurre entre la generación de tecnología, transferencia de tecnología, asistencia técnica y la adopción de tecnología en la que se hallan investigadores, transferidores, asistentes y los productores.

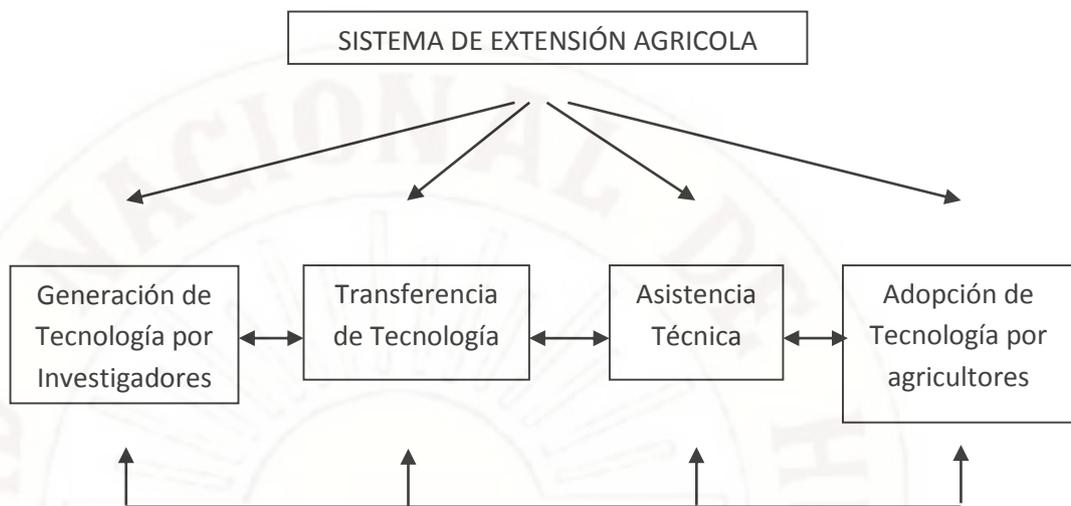


Gráfico 02: El Sistema de Extensión Agrícola

Fuente: Elaboración propia.

La filosofía básica de la extensión agrícola, según Jacobsen J (1993), menciona que casi todos los países poseen uno u otro tipo de servicio de extensión, pero muchas de estas no son realmente “extensiones” de nada, sino que constituyen servicios de asesoramiento técnico; sin embargo, muchas de ellas siguen operando con ideas básicas de la “labor de la extensión”, como fueron originalmente desarrolladas en los Estados Unidos.

En la propuesta de **nuevos conceptos de extensión agrícola en la práctica**, Bartelink (2005) dice que la extensión “vive” atrapada entre las autoridades de gobierno y la población rural, las que se disputan su accionar. Pues por un lado se concibe como instrumento de gobierno para incrementar la producción agrícola y por otro mejorar el nivel de vida, sin embargo, juntas son los objetivos esenciales de la extensión.

2.2.2.1. Situación actual del servicio de extensión y transferencia de tecnologías agrarias en el Perú

De la Cruz (2014) menciona que el servicio de extensión agraria nace en el Perú en el año 1942 y culmina en el año 1991 cuando fue desactivado el sistema de extensión público. El mayor desarrollo organizativo se logró el año 1980 con la creación del INIPA (Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria), conformado por 37 Estaciones Experimentales y varios cientos de extensionistas profesionales, remunerados por el Estado.

Este sistema fue desactivado el año 1987 sin formularse un modelo alternativo y fue suplido por intervenciones aisladas y parcialmente por el sector privado. A fines del año 2003 por Ley N° 28076, se le encarga al INIA la implementación y ejecución de un servicio de extensión estatal y se modifica su nombre por el de INIEA (Instituto de Investigación y Extensión Agraria).

En marzo 2007 se volvió a eliminar esta competencia del INIA cuya función se define como investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, conservación de recursos genéticos y la producción de semillas, plantones y reproductores de alto valor genético; asimismo, es responsable de la zonificación de cultivos y crianzas en todo el territorio nacional. Las labores de extensión pública serán ejecutadas por los gobiernos regionales y locales en el ámbito de su influencia en coordinación con los organismos que realizan servicios de extensión agropecuaria del sector agrario.

La Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura tiene el encargo de establecer los lineamientos de políticas del servicio de extensión agropecuaria (Ley N°28987), sin embargo, este proceso no se concretó.

La poca presencia del Estado en el campo permitió el desarrollo de programas de extensión por parte del sector privado y principalmente de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), financiadas por la cooperación internacional. En los inicios las ONGs empezaron con el modelo tradicional de

asistencia técnica, basado en la oferta de tecnologías nuevas y sin tomar en cuenta las opiniones y necesidades reales de los agricultores.

En la actualidad el enfoque ha evolucionado desde el productivismo al agronegocio y se está orientado más hacia la demanda por parte de los agricultores, en base a sus necesidades. La falta de consenso entre las ONGs y otras entidades privadas hace que las experiencias se desarrollen cada una por su lado, con una metodología de aciertos y errores, y trabajos similares realizados en paralelo por diferentes instituciones sin intercambio de informaciones.

Otra limitación al impacto de los esfuerzos de las ONGs es que trabajan a una escala local, es decir con una cobertura geográfica reducida y eso sumado a las acciones poco articuladas entre los distintos oferentes institucionales; enfoques y metodologías distintos; y escasos vínculos con algún sistema oficial de certificación de la calidad de los servicios brindados provoca un cierto desgaste de esfuerzos y de fondos que se podría evitar mediante una planificación más participativa de las acciones.

El panorama institucional actual en el Perú, que podría caracterizarse como de modernización del Estado, es favorable para el establecimiento de un innovativo sistema de extensión agraria de nivel nacional, el cual podría ser formulado mediante propuestas desde las organizaciones privadas que conducen experiencias educativas en zonas rurales o programas de promoción rural que incluyen la extensión agraria. Este panorama favorable se inicia con la nueva legislación educativa y se amplía con la renovación de los roles de las instituciones que conforman el sector agrario.

2.2.2.2. La Actividad Agropecuaria en la Región Huancavelica

Población

Huancavelica, según el censo de población y vivienda del 2007 tiene una población total de 477,102 habitantes, de los cuales el 31.7 % residen en el área urbana y el 68.3% en el área rural. Siendo la población económicamente activa a nivel de toda la región Huancavelica el 46.7 %.

Asimismo, la data estadística refleja que el 52.2% del PEA total, se encuentra con nivel de educación entre sin nivel hasta primaria, el 32% con secundaria y apenas el 15.8 se encuentra con nivel superior no universitaria, y universitaria.

Estos datos indican que más del 80% de la población tienen oportunidades limitadas de empleo seguro con los beneficios sociales de ley, el cual los conduce a buscar oportunidades de empleo no formales, en las que se encuentra la actividad agropecuaria a nivel rural.

El 64.3% del PEA total se encuentra agrupada en la actividad agropecuaria, alta población dedicada al agro que presentan diferentes dificultades, debilidades y necesidades agropecuarias y atenciones para poder mejorar los niveles de producción de sus cultivos y cranzas de animales, por tanto, requiere de mayor y mejor atención. La PEA a nivel de las provincias de Huancavelica se concentra mayormente en la actividad agropecuaria entre el 50.8% y el 77.5%.

Cuadro 01

Población Económicamente Activa de Huancavelica por Nivel de Educación - 2007

Provincia	Total de PEA	Nivel de educación alcanzado								
		Total	A lo más primaria				Secundaria	Educación superior		
			Sub-total	Sin nivel alguno	Inicial	Primaria		Sub-total	No universitaria	Universitaria
Total	136 145	100,0	52,2	13,7	0,1	38,5	32,0	15,8	7,6	8,2
Huancavelica	47 753	100,0	47,3	13,8	0,1	33,4	30,5	22,2	10,5	11,7
Acobamba	16 380	100,0	58,5	15,8	0,1	42,6	31,4	10,1	4,6	5,5
Angaraes	11 917	100,0	55,8	14,5	0,2	41,1	29,5	14,7	5,7	9,0
Castrovirreyna	6 594	100,0	37,6	5,6	0,1	31,9	39,4	23,0	13,2	9,8
Churcampa	13 495	100,0	58,5	16,7	0,2	41,6	29,3	12,2	6,4	5,8
Huaytará	8 528	100,0	43,2	7,0	0,1	36,1	38,8	18,0	9,7	8,3
Tayacaja	31 478	100,0	58,0	14,2	0,2	43,6	33,2	8,8	4,2	4,6

Fuente: INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

Cuadro 02

PEA según provincias y actividad-2007

Provincia	Total de PEA Ocupada	Rama de actividad													
		Total	Agricultura	Pesca/Minería	Manufac-tura	Construc-ción	Comercio	Transportes y Comunicaciones	Electricidad, gas y agua	Hoteles y Restaurantes	Intermediación financiera	Activ. Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	Enseñanza	Otros Servicios 1/	No especificado
Total	128 331	100,0	64,3	3,4	2,6	3,0	6,2	1,9	0,2	1,9	0,1	1,2	5,9	7,0	2,3
Huancavelica	44 435	100,0	54,1	2,2	4,8	3,8	8,1	2,6	0,1	2,2	0,2	1,8	8,0	10,3	1,8
Acobamba	15 213	100,0	76,2	0,2	1,1	1,7	6,0	1,2	0,1	1,4	0,0	0,6	4,2	4,2	3,1
Angaraes	10 766	100,0	58,5	6,8	1,3	3,2	6,3	1,9	0,3	1,9	0,0	1,2	6,7	7,0	4,9
Castrovirreyna	6 420	100,0	50,8	13,4	2,3	5,3	4,9	2,0	0,2	2,0	0,0	1,3	7,7	8,4	1,7
Churcampa	13 029	100,0	72,5	5,4	1,3	2,0	3,9	0,9	0,2	1,9	0,0	0,8	5,2	4,1	1,8
Huaytará	8 156	100,0	54,3	13,6	1,2	5,8	4,9	1,8	0,2	1,9	0,0	1,3	5,6	6,7	2,7
Tayacaja	30 312	100,0	77,5	0,2	1,5	1,7	5,2	1,5	0,2	1,7	0,0	0,6	3,3	4,5	2,1

1/ Administración pública, defensa, planes de seguridad social, actividades de servicios sociales y de salud, servicios comunitarios, sociales y personales, hogares privados con servicio doméstico y organizaciones y órganos extraterritoriales.

Fuente: INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

Cuadro 03

PEA de Huancavelica según Rama de Actividad - 2007

Rama de actividad	Total		Hombre		Mujer	
	Absoluta	%	Absoluta	%	Absoluta	%
Total	128 331	100,0	86 238	100,0	42 093	100,0
Agricultura	82 563	64,3	58 128	67,4	24 435	58,1
Pesca/Minería	4 429	3,4	4 335	5,0	94	0,2
Manufactura	3 305	2,6	1 744	2,0	1 561	3,7
Construcción	3 856	3,0	3 724	4,3	132	0,3
Comercio	7 991	6,2	3 180	3,7	4 811	11,4
Transportes y Comunicaciones	2 390	1,9	2 271	2,6	119	0,3
Electricidad, gas y agua	216	0,2	204	0,3	12	0,0
Hoteles y Restaurantes	2 453	1,9	719	0,8	1 734	4,1
Intermediación Financiera	104	0,1	61	0,1	43	0,1
Activ. Inmob., Empres. y de Alq.	1 487	1,2	1 151	1,3	336	0,8
Enseñanza	7 559	5,9	3 978	4,6	3 581	8,5
Otros Servicios 1/	8 974	7,0	5 201	6,0	3 773	9,0
No especificado	3 004	2,3	1 542	1,8	1 462	3,5

1/ Administración pública, defensa, planes de seguridad social, actividades de servicios sociales y de salud, servicios comunitarios, sociales y personales, hogares privados con servicio doméstico y organizaciones y órganos extraterritoriales.

Fuente: INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

La actividad agropecuaria en Huancavelica

Los datos estadísticos reflejan que el nivel tecnológico utilizado es predominantemente el ancestral orientado a la seguridad alimentaria familiar, practicándose una agricultura y ganadería de manera extensiva.

Según datos estadísticos del MINAG 2012, en Huancavelica en los últimos diez años, las áreas de siembra de cultivos agrícolas se han incrementado de 52,286 ha. a 79,525 ha; aunque la información estadística de la DRA sobre intenciones de siembra para el periodo 2012-2013 las áreas a sembrarse sobrepasan las 90 mil hectáreas teniendo como principales cultivos a la papa, arveja grano verde, arveja grano seco, maíz amiláceo, olluco y alfalfa.

Sin embargo, los niveles de rendimiento de los cultivos están por debajo de los promedios nacionales y de su capacidad potencial productiva de los cultivos, debido a diferentes factores controlables (tecnologías de producto y proceso) y no controlables (ambiente), el primero constituye en un reto para el sistema de extensión agrícola para revertir y mejorar estas cifras a través de la generación de tecnologías adecuadas.

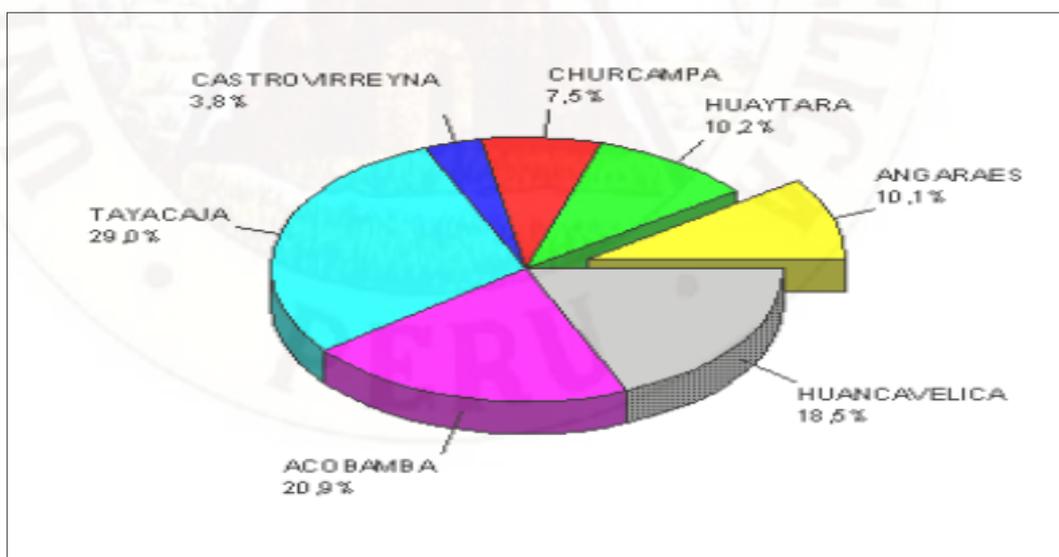


Gráfico 03. Distribución de superficie cultivada según provincias.

Fuente: Información estadística MINAG – 2012

Cuadro 04

Rendimiento de principales cultivos agrícolas de Huancavelica

CULTIVO	RDTO. PROMEDIO NACIONAL (kg/ha)	RDTO. PROMEDIO HVCA (K/ha)
Maíz amiláceo	1532	1335
Maíz A duro	4724	1546
Frijol seco	1116	1479
Pallar	1800	1303
Lenteja	946	1255
Papa	14327	10366
Trigo	1489	1392
Cebada	1415	1114
Quinoa	1148	932
Kiwicha	1598	837
Haba G seco	1320	1509
Arveja G seco	998	1509
Arveja G verde	5876	3686
Tarwi	1216	1340
Oca	6323	5842
Mashua	6291	5848
Cebolla	38885	6517
Camote	17468	5400
Ajo	10734	5563
Tomate	35793	10377

Fuente: Información estadística MINAG – 2012

Estos bajos niveles de rendimiento de los cultivos a nivel de la región se traducen en bajos volúmenes y niveles de producción regional, en bajos ingresos económicos para las familias dedicadas a este rubro productivo y por tanto todo esto se traduce en menores oportunidades sociales y de mejora de la calidad de vida.

Los valores se deben principalmente a la falta de mayor atención al sector, entre ellos la prestación de servicios de extensión agrícola acorde a las condiciones ambientales y sociales de Huancavelica, el reto debe ser llevar los promedios de producción regional por encima de los promedios nacionales, de tal manera que la agricultura de Huancavelica llegue a ser competitiva en los mercados del país.

Intenciones de siembra para la campaña 2012-2013 – Región Huancavelica

El MINAG Huancavelica reporta según los estudios realizados reportaron la intención de siembra de los cultivos agrícolas a nivel de toda la región para el periodo 2012 – 2013, los que llegan a representar 91,754 has de cultivos instalados a nivel de toda la región. En las que se mencionan a 19 cultivos resaltando la papa, la cebada y el maíz amiláceo con mayor cantidad de área a sembrarse:

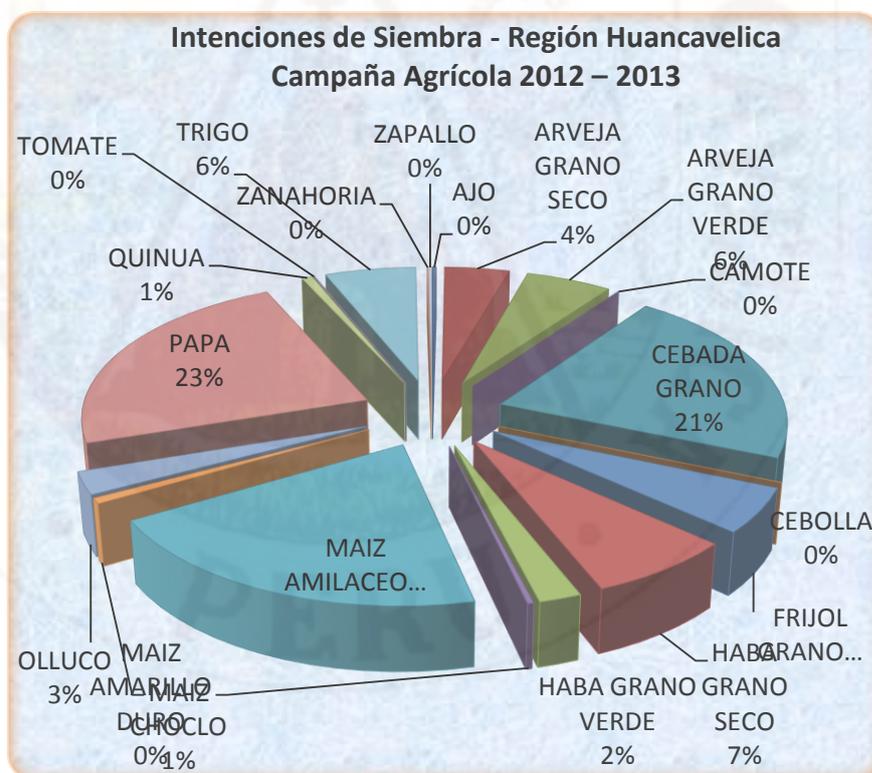


Gráfico 04. Intenciones de siembra 2012-2013.

Fuente: MINAG. 2012.

Cuadro 05

Intenciones de siembra en la región Huancavelica 2012 - 2013

REGIÓN/PROVINCIA/ DISTRITO/CULTIVO	TOTAL	Intenciones de Siembra											
		2012					2013						
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
HUANCAVELICA	91,734	2,779	8,442	28,852	29,683	12,048	3,822	1,091	846	1,080	1,269	897	925
AJO	215	10	59	114	18	5	5	2	-	-	-	2	-
ARVEJA GRANO SECO	3,820	6	118	1,076	1,348	878	299	60	11	12	12	-	-
ARVEJA GRANO VERDE	5,075	290	917	1,492	883	457	78	67	231	212	245	80	123
CAMOTE	5	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-	-
CEBADA GRANO	19,663	-	717	4,064	7,304	4,729	2,297	511	32	9	-	-	-
CEBOLLA	17	-	1	12	-	-	2	-	-	-	-	2	-
FRIJOL GRANO SECO	4,848	2	35	1,086	2,027	1,248	233	24	42	56	25	68	2
HABA GRANO SECO	6,684	28	594	3,164	2,418	383	56	12	11	10	8	-	-
HABA GRANO VERDE	1,919	77	283	500	435	189	75	175	127	20	18	-	20
MAIZ AMARILLO DURO	278	18	19	7	36	65	16	-	40	50	25	2	-
MAIZ AMILACEO	18,562	676	2,549	7,717	5,854	1,476	75	-	80	78	28	4	25
MAIZ CHOCLO	585	151	157	79	16	32	35	2	12	23	38	31	9
OLLUCO	2,412	529	633	527	320	29	5	-	-	-	-	42	327
PAPA	21,373	966	2,274	7,623	6,744	954	7	37	227	599	868	663	411
QUINUA	623	-	35	250	245	91	2	-	-	-	-	-	-
TOMATE	61	2	-	-	2	-	15	8	17	9	2	1	5
TRIGO	5,355	-	24	1,088	1,961	1,485	606	184	7	-	-	-	-
ZANAHORIA	38	2	8	3	4	-	2	9	4	2	-	2	2
ZAPALLO	201	22	19	50	68	25	11	-	5	-	-	-	1

Fuente: MINAG Dirección Regional Agraria 2012.

2.2.3. Información Agrícola de Acobamba

Cuadro 06

Superficie Agrícola de Provincias de Huancavelica.

Departamento / Provincias	S. Agrícola (ha)	S. Riego (ha)	S. Secano (ha)
Huancavelica	211 398,04	41 697,44	169 700,6
Porcentaje (%)	100,00 %	19,72 %	80,28 %
Acobamba	36 751,42	490,58	36 260,84
Angaraes	17 967, 08	1 773,08	16 194,00
Castrovirreyna	21 423,88	10 477,94	10 945,94
Churcampa	19 816,68	3 318,22	16 498,46
Huancavelica	49 785,74	1 256,95	48 528,79
Huaytará	25 324,59	14 276,39	11 048,20
Tayacaja	40 328,65	10 104,29	30 224,37
Total Nacional	7'125 007, 77	2'579 899,9	4'545,107.9

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2012.

La información de la superficie agrícola a nivel provincial indica que la Acobamba tiene 36 751,42 hectáreas, representa el 17,38 % del total departamental de Huancavelica; de los cuales solo el 1,33 % se conducen bajo riego, predominantemente bajo el sistema de riego por gravedad.

Cuadro 07

Superficie agrícola de la provincia de Acobamba y distritos

Provincia / Distrito	S. Agrícola (ha)	S. Riego (ha)	S. Secano (ha)
Acobamba	36 751,42	490,58	36 260,84
Porcentaje (%)	100,00 %	1,33 %	98,67 %
Acobamba	5 573,38	136,62	5 436,75
<u>Porcentaje (%)</u>	<u>100,00 %</u>	<u>2,45 %</u>	<u>97,55 %</u>
Andabamba	3 172,83	50,10	3 122,74
Anta	4 508,77	16,81	4 491,95
Caja	3 601,25	5,19	3 596,06
Marcas	3 119,50	94,50	3 025,00
Paucará	8 789,79	119,74	8 670,05
Pomacocha	3 096,90	35,19	3 061,71
Rosario	4 888,99	32,42	4 856,57
Total departamento	211 398,04	41 697,44	169 700,6

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2012.

2.3. Formulación de hipótesis

El trabajo es de naturaleza descriptiva, por tanto, no es posible formular hipótesis de investigación, además el producto será un plan estratégico para un sistema provincial de extensión agrícola.

2.4. Definición de términos

Planificación estratégica.

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Amaya, 2011).

Es el “proceso de conducir a la organización, institución o sociedad; desde el presente donde está hasta el futuro donde deberá estar”; además ésta requiere imprescindiblemente de: visión a largo plazo, misión, objetivos, estrategias y políticas (Kotler, 1996).

Planificación.

La planificación es un proceso que se dedica a tomar decisiones ahora, acerca de las acciones futuras. Una toma de decisiones adecuadas a una visión, o sea la idea clara del destino al cual deseamos llegar. Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación. Es el proceso y resultado de planificar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. (Morrisey, 1996).

Estrategia.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores. En este tenor, Porter (2008) considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,
- La rivalidad entre las empresas.

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor, de acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998) que mencionan que la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.

Extensión agrícola.

Proceso de educación no formal sobre temas agrícolas orientado a personas dedicadas a la actividad agrícola, con fines de mejorar sus niveles de producción y con ello su calidad de vida.

Visión.

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

Misión.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer

2.5. Identificación de variables

• Variables independientes:

- Factores ambientales de Acobamba
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

• Variables dependientes:

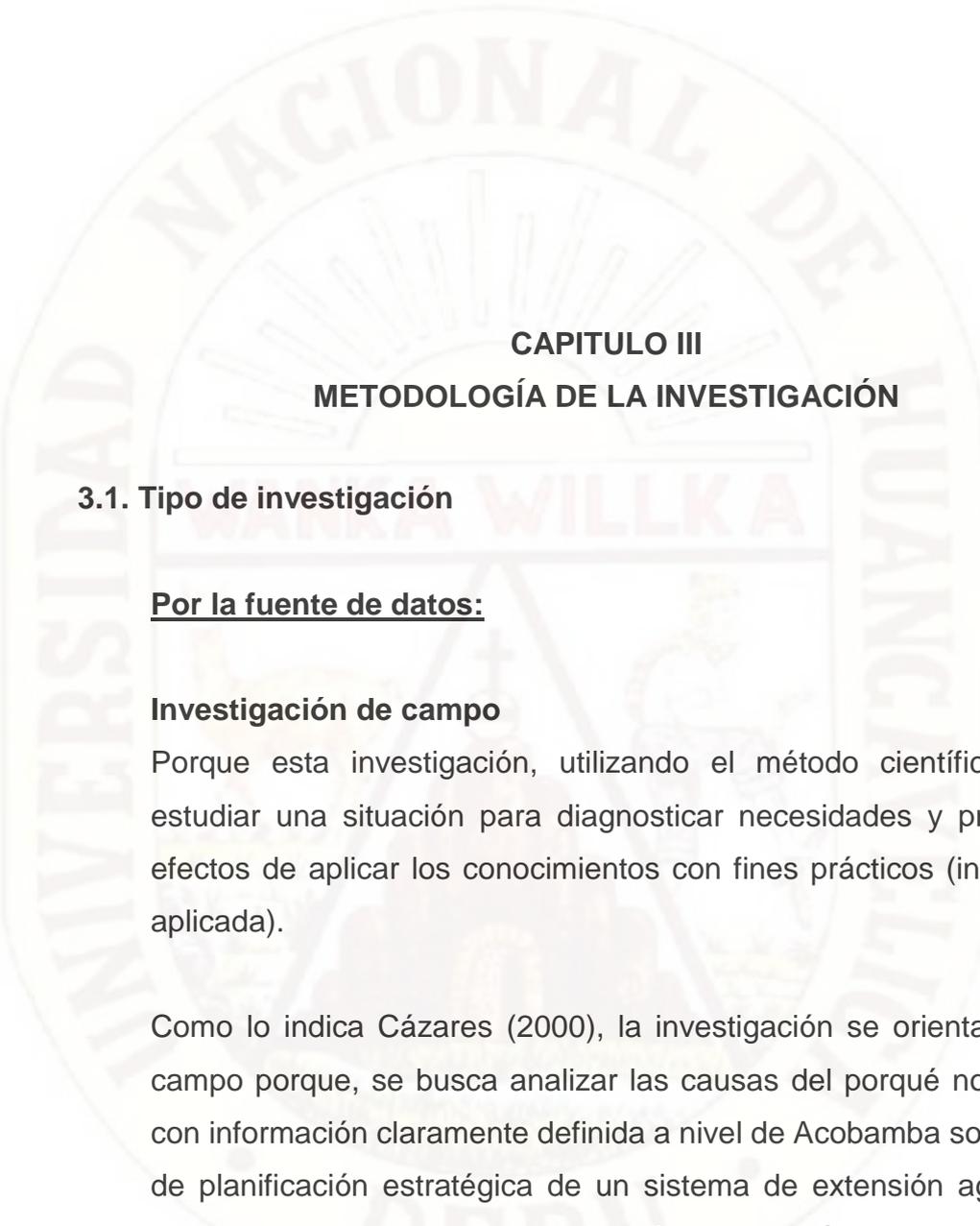
- Servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba

2.6. Operacionalización de variables

Cuadro 08

Operacionalización de variables de estudio

Categoría	Variable	Definición operativa	Indicadores
Variables Independientes	Factores ambientales	Características ambientales del territorio de Acobamba	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie total y agrícola - Clima
	Oportunidad	Características positivas externas no controlables aprovechables para el desarrollo organizativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de productos en el mercado. - Alto precio de productos - Fuentes financieras
	Amenaza	Características negativas externas no controlables que pueden perjudicar el desarrollo organizativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de otros productores que ofertan productos que demanda el mercado.
	Fortaleza	Características positivas internas controlables que pueden ser aprovechadas para el desarrollo de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Buena calidad de servicio de extensión. - Buena organización de productores. - Suelos con riego
Variable dependiente	Servicio de extensión agrícola	Características negativas internas controlables que pueden perjudicar el desarrollo de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Suelos en seco - Desorganización de productores. - Desconocimiento de tecnologías agrícolas. - Bajo rendimiento de cultivos
		Calidad del proceso de educación no formal a los agricultores en temas agrícolas que ayudan a mejorar el nivel de producción y su calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones involucradas - Agentes de extensión - Centros de generación de tecnologías - Enfoque metodológico.



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Por la fuente de datos:

Investigación de campo

Porque esta investigación, utilizando el método científico, permite estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Como lo indica Cázares (2000), la investigación se orienta al tipo de campo porque, se busca analizar las causas del porqué no se cuenta con información claramente definida a nivel de Acobamba sobre el tema de planificación estratégica de un sistema de extensión agrícola, por tanto, se hizo necesario examinar las características del servicio de extensión agrícola que se brinda, y cómo esto incide en el desempeño de la provincia, mediante las encuestas y entrevistas, con el fin de obtener datos directamente de la realidad, proporcionados por el mismo objeto de estudio para en caso de ser necesario realizar una propuesta para mejorar el sistema de extensión agrícola.

En tal sentido, Carvajal (2006), la define de la siguiente manera:

Es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

De manera que, la intención es recopilar datos directamente en el contexto del objeto de estudio para determinar las expectativas que tienen describe cómo es la realidad del servicio de extensión agrícola a nivel de la provincia de Acobamba, cuáles son las variables que influyen en la calidad del servicio de extensión, instituciones que brindan el servicio, el enfoque o modelo metodológico que se utiliza, además de realizar el análisis de las características positivas y negativas del entorno e interno que favorecen y/o perjudican el desarrollo del servicio de extensión agrícola que se brinda, con los cuales se elaboró el planeamiento estratégico para un sistema provincial de extensión agrícola.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el descriptivo

La investigación descriptiva permite estudiar, analizar, caracterizar, entre otros procesos, los elementos que conforman la variable objeto de estudio, lo que conllevaría a dar respuestas precisas y objetivas a los elementos a abordar. En lo referente Arias plantea que “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación” (Arias, 2006)

Por su lado, Hernández *et al.* (2006) plantean: “la investigación descriptiva mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren, con la mayor precisión posible, requiriendo para ello de conocimiento considerable del área a investigar para formular preguntas más específicas y obtener respuestas más precisas.

3.3. Método de investigación

La investigación planteó realizar el planeamiento estratégico de un sistema de extensión agrícola provincial. Según lo descrito por Sánchez (2010) se trabajó bajo el enfoque metodológico cualitativo y participativo, siguió el procedimiento que consideró las siguientes pautas:

- a) **Sondeo estructurado:** dirigido a involucrados del sector agricultura (instituciones, profesionales y agricultores), respecto a la percepción de la situación real y sentida del servicio de extensión agrícola, constituyen la información primaria.
- b) **Búsqueda y recopilación de información secundaria:** se recopiló información publicada en diagnósticos, censo agropecuario, informes estadísticos, y otros documentos relacionados al servicio de extensión agrícola.
- c) **Análisis situacional de la realidad agrícola:** el cual se realizó interpretando y analizando la información primaria y secundaria.
- d) **Planificación:** se realizó con la aplicación de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, mediante la metodología del análisis FODA o SWOT (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o Strengths, Weakness, Opportunities y Threats), es una de las principales herramientas estratégicas a partir del cual se definen estrategias para el desarrollo de una organización. Esta metodología permitió realizar el análisis a nivel del marco externo e interno del servicio de extensión agrícola.
- e) **Visión, valores y misión:** en talleres de trabajo participativos con involucrados se definió la visión, valores y misión del nuevo sistema de extensión agrícola.
- f) **Objetivos estratégicos:** se definieron objetivos estratégicos según los ejes previamente definidos.
- g) **Organización y monitoreo:** se diseñó la estructura organizativa del sistema de extensión agrícola, las estrategias y responsabilidades para el monitoreo de su implementación.

3.4. Diseño de investigación

Las series de acciones concebidas para lograr el objetivo de la investigación engloba los dos tipos de diseño descrito por Hernández *et al.* (2006): el Bibliográfico y el de Campo (No experimental).

Es Bibliográfico: porque se buscó y recopiló información relacionada al tema de trabajo.

Es de Campo y no experimental: porque no hubo manipulación de variables, sólo se realizaron observaciones sin el método de experimento, a través de la aplicación de instrumentos de recolección y análisis de información.

Referente al tiempo en la recolección de datos, se define el diseño como descriptivo transeccional, porque se reunió información en un momento determinado. Es decir, no se necesitó la aplicación de instrumentos en diferentes fechas, sino, en un mismo período.

De esta forma se definió la investigación como un diseño bibliográfico, no experimental, transeccional descriptivo.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

Población: 293

En la presente investigación, el marco poblacional estuvo constituido por personas naturales (profesionales y agricultores) y jurídicas (instituciones públicas, privadas, ONGs, Asociaciones de productores y otros) fue 293 (29 instituciones, 49 profesionales y 215 agricultores) que cumplen funciones o estén involucrados en actividades agrícolas en el ámbito geográfico de la provincia de Acobamba.

Muestra: 197

Para la realización del presente trabajo de investigación se seleccionó una muestra de 197 personas naturales (profesionales y agricultores) y jurídicas (instituciones públicas, privadas, ONGs, Asociaciones de productores y otros). En virtud de conocer el tamaño de la población, se realizó el cálculo del tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población (293 UPA)

Z = nivel de confianza (95%, k= 1,96)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50% =0,5)

q = probabilidad de fracaso (50% =0,5)

d = precisión, **error máximo** admisible en términos de proporción (4,0% =0,04)

Es así que:

$$n = \frac{(293) (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{0,04^2 (293-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{281,3972}{0,4672 + 0,9604}$$

$$n = \frac{281,3972}{1,4276}$$

n=197,1121

por lo tanto: n= 197

Tamaño de muestra:

El cuadro 09 presenta el tamaño de muestra para este caso:

Cuadro 09

Tamaño de muestra de estudio

Estrato/distrito	Tamaño de muestra		
	Instituciones	Agricultores	Profesionales
Acobamba	6	30	10
Andabamba	1	15	2
Anta	2	20	3
Caja Espiritu	2	20	3
Marcas	2	10	3
Paucará	3	30	5
Pomacocha	2	20	4
Rosario	1	10	3
TOTAL	19	145	33

Muestreo:

Aleatorio estratificado con afijación proporcional

Una vez hallada la muestra a trabajar (197), se realizó un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional al tamaño del estrato (Santos *et al.*, 2004).

El gráfico 5 muestra la afijación proporcional de las personas naturales y jurídicas a intervenir.

Para las instituciones:

Que son 29 de las 293 personas naturales y jurídicas.

Por lo tanto $29 / 293 = 0,0989761092150171$; que luego se multiplica por 197 (muestra general ya determinada), dando como resultado **19**.

Para los profesionales:

Que son 49 de las 293 personas naturales y jurídicas.

Por lo tanto $49 / 293 = 0,1672354948805461$; que luego se multiplica por 197 (muestra general ya determinada), dando como resultado **33**.

Para los agricultores:

Que son 215 de las 293 personas naturales y jurídicas.

Por lo tanto $215 / 293 = 0,7337883959044369$; que luego se multiplica por 197 (muestra general ya determinada), dando como resultado **145**.

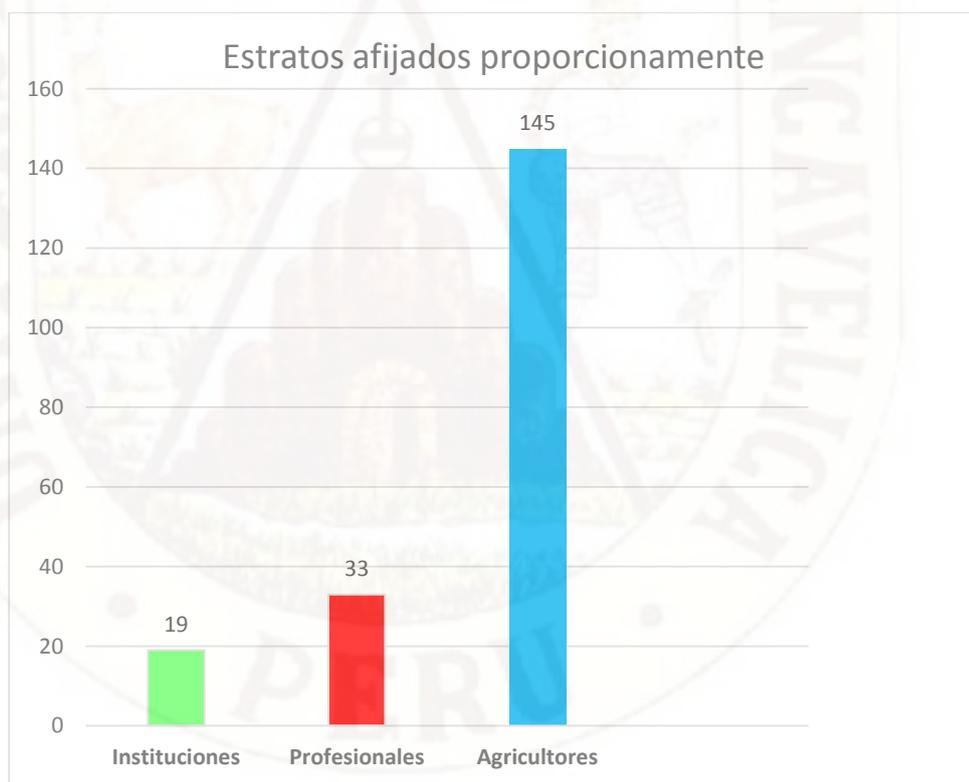


Grafico 05. Estratos afijados proporcionalmente.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Para la recolección de datos del sondeo:
 - Técnica: Entrevista, observación
 - Instrumento: Cuestionario
- Para la recopilación de datos secundarios:
 - Técnica: Observación
 - Instrumento: Tarjetas, cuadros, tablas
- Recojo de datos en los talleres de análisis
 - Técnica: Lluvia de ideas
 - Instrumento: Fichas

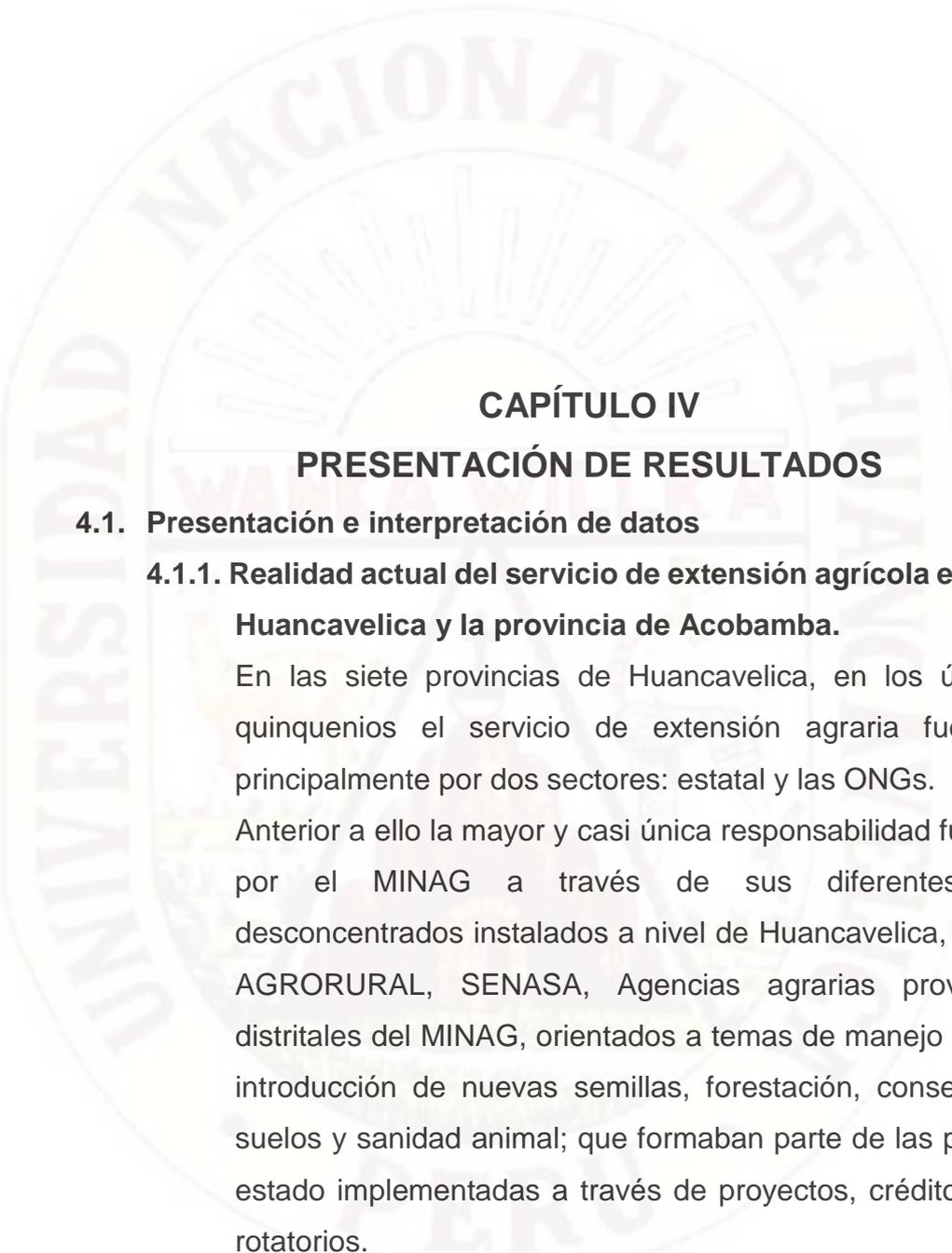
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información obtenida del sondeo y de los documentos publicados, fueron tabulados en cuadros y procesados mediante aplicación del programa computarizado Excel en hojas de cálculo.

Los datos recopilados de la búsqueda de información secundaria y de los talleres de trabajo fueron sistematizados en el documento final Planificación Estratégica del Sistema Provincial de Extensión Agrícola, en el cual se ordenaron las ideas consensuadas previo análisis y discusión de los participantes.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

El trabajo no presenta hipótesis por ser del tipo descriptivo, por tanto, no corresponde describir el proceso de la prueba de hipótesis.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1. Realidad actual del servicio de extensión agrícola en la región Huancavelica y la provincia de Acobamba.

En las siete provincias de Huancavelica, en los últimos tres quinquenios el servicio de extensión agraria fue asumido principalmente por dos sectores: estatal y las ONGs.

Anterior a ello la mayor y casi única responsabilidad fue asumida por el MINAG a través de sus diferentes órganos desconcentrados instalados a nivel de Huancavelica, tales como AGRORURAL, SENASA, Agencias agrarias provinciales y distritales del MINAG, orientados a temas de manejo de cultivos, introducción de nuevas semillas, forestación, conservación de suelos y sanidad animal; que formaban parte de las políticas del estado implementadas a través de proyectos, créditos y fondos rotatorios.

Huancavelica no tuvo ni tiene presencia directa del INIA, por tanto, no hubo un ente generador de nuevas tecnologías acorde a las realidades ambientales de la región Huancavelica.

El impulso de inversiones por parte del Estado y la presencia de las ONGs se produce posterior al recordado suceso de compromiso participativo de la población Huancavelicana hacia finales de la década de los años 90 “**La Cabalgata Huancavelicana**” como marcha de sacrificio desde Huancavelica hacia Lima, como medida de protesta y exigencia de mayor atención al Estado para Huancavelica. Suceso que trajo como efecto la presencia de un mayor número de ONGs en toda la Región de Huancavelica; que entre las actividades que desarrollan se encuentra la asistencia técnica en agricultura y ganadería.

El cuadro 10 muestra las instituciones que prestan servicio de extensión. Muy aparte de las instituciones citadas ocurre otra forma de prestación de servicio de asistencia técnica en el sector pecuario, dada por profesionales zootecnistas y técnicos agropecuarios de manera independiente, pero rentado, es decir que los productores pagan por el servicio que reciben.

En Huancavelica, aunque hay varias entidades públicas, privadas y no gubernamentales que realizan extensión y asistencia técnica agropecuaria, éstas se dan de manera desarticulada, cada entidad ejecuta acciones en función a objetivos institucionales particulares, no existe un ente rector y coordinador que defina las zonas de intervención o trabajos articulados. Por tanto, los resultados de impacto y sostenibilidad con adopción de tecnologías casi no se logran. Los niveles de producción agropecuaria del área rural aún siguen bajos.

En la provincia de Acobamba existen también instituciones y personas naturales que tienen el rol de brindar servicios de extensión agropecuaria, sin embargo, todas estas lo hacen de manera individual, no existen coordinaciones entre ellas para desarrollar trabajos conjuntos. Los servicios de asistencia técnica son realizados mayormente en la parte pecuaria por persona naturales que salen en horas de la mañana, a las zonas rurales de la provincia, básicamente orientado al tratamiento veterinario de los animales.

Oferta del servicio de extensión agraria en Acobamba

La oferta de los servicios de extensión en la provincia de Acobamba está dado por cuatro sectores principales: Entidades del Estado, Entidades Privadas, Entidades no Gubernamentales y Servidores independientes.

Las Entidades Estatales: la encabeza la Agencia Agraria provincial y distrital de la Dirección Regional de Agricultura como representante del Ministerio de Agricultura y Riego, asimismo, Agro Rural, SENASA. Otras como la Gerencia Sub Regional, Municipalidades provincial y distritales, las escuelas profesionales de agroindustria y agronomía de la UNH y la carrera profesional de agropecuaria del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Manuel Scorza Torre.

Las Entidades Privadas: también se suman al sector, a través de la organización de eventos de capacitación con temas agropecuarios, como estrategia de colocación de créditos y productos agropecuarios, entre ellas se tiene: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Municipales y Empresas Privadas dedicadas a la producción y/o venta de productos agropecuarios, tales como: semillas, insecticidas, riego tecnificado, fertilizantes, pesticidas, etc.

Las Organizaciones no Gubernamentales y Colegio Profesional de Ingenieros (CIP), Entidades Internacionales: FAO, Grupo Conjunto Infancia, Nutrición y Seguridad Alimentaria, Fondo para los Objetivos del Milenio (FODM – UNICEF, ONU). Las ONGs cumplen actividades basadas en proyectos relacionados a actividades agrícolas, pecuarias y ambientales (saludables), sus trabajos están focalizados hacia poblaciones objetivo previamente definidas.

Los profesionales y técnicos agropecuarios independientes: que por su propia cuenta realizan o prestan servicios de asistencia técnica a los productores, principalmente en el sector pecuario en temas de sanidad animal, nutrición para engorde y reproducción. La diferencia de estos servicios respecto a los demás grupos antes citados es que son servicios pagados por los productores.

Cuadro 10

Características de grupos ofertantes de servicios de extensión agraria

GRUPO	ENTIDAD / SUB GRUPO OFERTANTE	Nº DE ENTIDADES	NIVEL DE RESPONSABILIDAD PARA PRESTAR SERVICIO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE SOSTENIBILIDAD - IMPACTO
ENTIDADES ESTATALES	Agencias Agrarias Provinciales y Distritales (Acobamba, Paucará, Caja Espíritu)	3	3	2	1
	Agro Rural agencia zonal Acobamba	1	3	2	1
	SENASA	1	3	2	1
	Instituciones educativas: UNH (Agronomía y Ing. Agroindustrial)– IESTP MST (agropecuaria)	3	2	1	1
	Municipalidades Provincial y distritales	8	1	1	1
ENTIDADES PRIVADAS	Cooperativas de Ahorro y Crédito (Santa María, San Cristóbal de Huamanga, Valle Hermoso)	3	1	1	1
	Cajas Municipales (Huancayo y Piura)	2	1	1	1
	Empresas Privadas	1	2	1	1
ONG NACIONALES E INTERNACIONALES, COLEGIOS PROFESIONALES	ONGs (DESCO, World Vision, CARE)	3	2	2	1
	Colegios Profesionales (CIP)	1	2	1	1
	Organizaciones Internacionales (FAO, FODM, CIE, UE)	1	2	1	1
INDEPENDIENTES	Profesionales (agronomo, zootecnista, forestal, agroindustrial)	8	2	2	2

LEYENDA:

ESCALA		DESCRIPCIÓN
3	Alto	<ul style="list-style-type: none">- Tiene como función principal el desarrollo del sector agropecuario.- Cumple eficientemente.- Altamente sostenible.
2	Medio	<ul style="list-style-type: none">- Tiene como función complementaria el desarrollo del sector agropecuario.- Cumple parcialmente o regular.- Medianamente sostenible.
1	Bajo	<ul style="list-style-type: none">- No tiene responsabilidad principal ni función para el desarrollo agropecuario.- No cumple.- No sostenible.

Fuente: Elaboración propia (2015), en base a escala propuesta por De la Cruz (2012)

Cuadro 11

Entidades que brindan servicio de extensión agraria en la provincia de Acobamba

ENTIDAD	TIPO SECTOR	MODELO DE EXTENSION	ENFOQUE DE EXTENSION	PRODUCTO FINAL	FUENTE FINANCIAMIENTO
Agencias Agrarias provincial y distritales	Estatad	Asistencia técnica y de insumos, cursos capacitación	Calidad de producto	Papa nativa Forestación Vacunos	Estado
AGRO RURAL	Estatad	Asistencia Técnica	Enfoque de sostenibilidad ambiental	Forestación	Estado
SENASA	Estatad	Asistencia Técnica	Transferencia masiva y sostenibilidad ambiental	Cultivos Semillas Crianza Animales varios	Estado
UNH E.P. Agronomía	Estatad	Enseñanza y asistencia técnica Capacitación	Transferencia masiva de tecnologías. Mejora de calidad en productos	Papa nativa Maíz Arveja Hortalizas	Estado
UNH E.P. Ing. Agroindustrial	Estatad	Enseñanza y asistencia técnica Capacitación	Transferencia masiva de tecnologías y agronegocios	Post cosecha de arveja Bebidas Productos lácteos	Estado
Instituto de educación superior Tecnológico Público "Manuel Scorza Torre" Agropecuaria	Estatad	Enseñanza y asistencia técnica Capacitación	Transferencia masiva de tecnologías. Mejora de calidad productos	Crianzas animales Cultivos diversos	Estado

Municipalidad Provincial y Distritales de Acobamba (8 municipalidades)	Estatal	Asistencia técnica Insumos Concursos (PROCOMPITE)	Transferencia masiva de tecnología Convocatoria a concurso.	Inseminación artificial vacunos, arveja, maíz, tuna, papa Chacras saludables	Estatal Cooperación Internacional
Mancomunidades existentes en Acobamba	Estatal	Organización Asistencia con insumos	Transferencia masiva de tecnologías, Agronegocios, seguridad alimentaria	Aguaymanto Forestación Crianza animales Hortalizas	Estatal Agencia Española de Cooperación Internacional
Cooperativas de ahorro y crédito, Cajas municipales	Privado	Créditos financieros y asistencia técnica	Transferencia masiva de créditos y agronegocios	Papa, Arveja Engorde animales	Privado
Empresa	Privado	Asistencia Técnica	Transferencia masiva tecnologías, agronegocios	Insumos agropecuarios	Privado
DESCO	ONG	Organización Asistencia técnica, insumos	Sostenibilidad ambiental y transferencia masiva de tecnología	Cultivos andinos Quinua	Cooperación Internacional Privado
CARE	ONG	Organización Asistencia técnica, insumos	Transferencia masiva de tecnologías, Agronegocios	Papa nativa	Cooperación Internacional
Colegio de Ingenieros del Perú (sede Hvca)	ONG	Asistencia técnica	Transferencia masiva de tecnologías	Cultivos Crianzas Forestales Ambientales	Autofinanciado

Organizaciones Internacionales (FAO, FODM, CIE, UE)	Internacional	Organización, Asistencia Técnica, Desarrollo de capacidades	Transferencia masiva de tecnologías, cadenas de valor, seguridad alimentaria	Cultivos Crianza de animales menores y mayores Hortalizas	Cooperación Internacional
Profesionales y técnicos independientes	Independiente	Asistencia técnica	Calidad de producto	Manejo de cultivos papa nativa Sanidad y nutrición animal Agronegocios	Pagado por productores

Fuente: Elaboración propia (2015) basado en la publicación de De la Cruz (2012).

Deficiencias y debilidades del proceso de asistencia técnica según los ofertantes.

En opinión de los ofertantes del servicio de extensión agraria en Acobamba, refieren que realizar asistencia técnica como servicio de extensión en el área rural es complicado porque tienen que enfrentarse a ciertas barreras sociales y ambientales tales como:

- **Organización insostenible de productores:** Limita la continuidad y sostenibilidad de los trabajos, el trabajo se empieza organizando a los productores.
- **Duplicidad de trabajos:** Las entidades ofertantes no coordinan sobre las zonas de influencia y temas.
- **Costumbre de beneficiarios, sujeto a regalos:** Diversas entidades cumplen actividades en el área rural utilizando como estrategias de trabajo las donaciones, entidad que regala bienes (víveres, herramientas u otros) mantiene participación de los beneficiarios, mientras dura el proyecto. Ejemplo el caso de los programas sociales: Cuna Mas, Juntos, vaso de leche, etc.

- **Participación condicionada de productores:** La población acepta la presencia y trabajo con una entidad siempre y cuando recibe algún beneficio o bien físico a cambio de participar en las reuniones de trabajo.
- **Competencia entre instituciones entre ONGs, entre entidades estatales:** La población rural recibe servicios y apoyo de varias entidades y en diferentes temas, el cual conduce a llegar a extremos de disputarse la presencia de beneficiarios en sus actividades.
- **Poco compromiso de trabajo incondicional:** Son pocos los productores que muestran interés propio de trabajo, por su propio bienestar, tienen otra visión con mayor emprendimiento.
- **Mayor presencia de varones cabeza de hogares, (machismo):** Hay mayor presencia en reuniones de trabajo a varones y muy poco de mujeres, en el área rural el varón decide y la mujer acata.
- **Efecto de los programas sociales estatales:** Paternalismo estatal, conduce a la población a una dependencia total, limita el desarrollo de las capacidades como personas (adormecimiento mental).
- **Poca respuesta de participación de jóvenes:** En los programas de asistencia técnica, gran parte de la juventud rural salen fuera de sus pueblos en búsqueda de oportunidades de trabajo y migran a las grandes ciudades.
- **Presencia de pobladores con limitaciones de escritura (no letrados):** Limita las acciones de enseñanza y asistencia técnica.

4.1.2. RESULTADOS DEL SONDEO REALIZADO A PROFESIONALES DEL AGRO SOBRE DIFICULTADES DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN

Cuadro 12

La organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión.

Nº	Categoría	fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	21	63,6
3	Indeciso	0	0
4	En desacuerdo	0	0
5	Muy en desacuerdo	12	36,4
Totales		33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

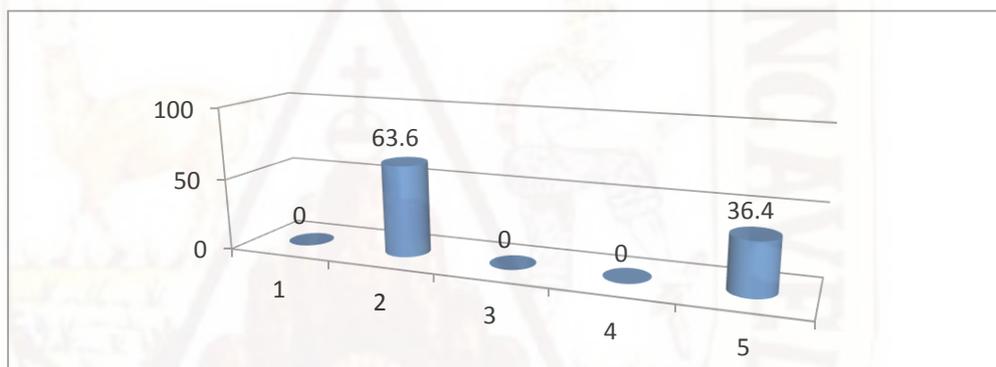


Gráfico 06. La organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

En el gráfico 06 se observa que el 63,6% de los profesionales relacionados al sector agrario encuestados opina (sobre una escala de Likert de cinco puntos), estar de acuerdo en que la organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión, mientras que el 36,4% opina estar muy en desacuerdo. Las opiniones varían porque algunos profesionales encuestados forman parte de organizaciones de productores.

Cuadro 13

La costumbre de beneficiarios sujeto a regalos dificulta el servicio de extensión.

Nº	Categoría	Fa	fr%
1	Muy de acuerdo	23	69,7
2	De acuerdo	10	30,3
3	Indeciso	0	0
4	En desacuerdo	0	0
5	Muy en desacuerdo	0	0
Totales		33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

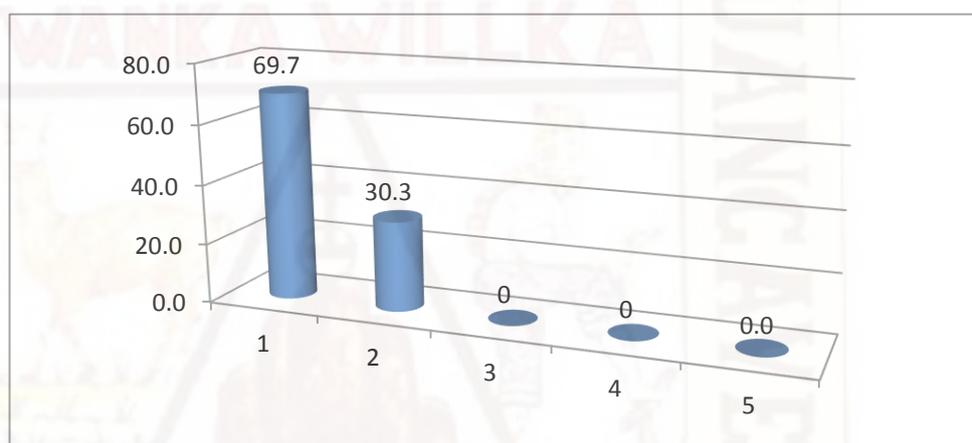


Gráfico 07. La costumbre de beneficiarios sujeto a regalos dificulta el servicio de extensión.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

El resultado para este factor de influencia indica que para 69,7% de los encuestados, sobre una escala de Likert de cinco puntos manifiestan estar muy de acuerdo en que la costumbre de los beneficiarios o productores sujetos a regalos influye negativamente en el servicio de extensión, básicamente para contar con la participación activa de los productores en los procesos de capacitación o charlas, en el cual casi siempre piden alguna recompensa material para asistir, pero pierden el interés de participar activamente, este caso es muy común en los pequeños agricultores.

Cuadro 14

Los programas sociales influyen positivamente en la calidad del servicio de extensión

Nº	Categoría	fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	0	0
3	Indeciso	10	30,3
4	En desacuerdo	23	69,7
5	Muy en desacuerdo	0	0
Totales		33	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

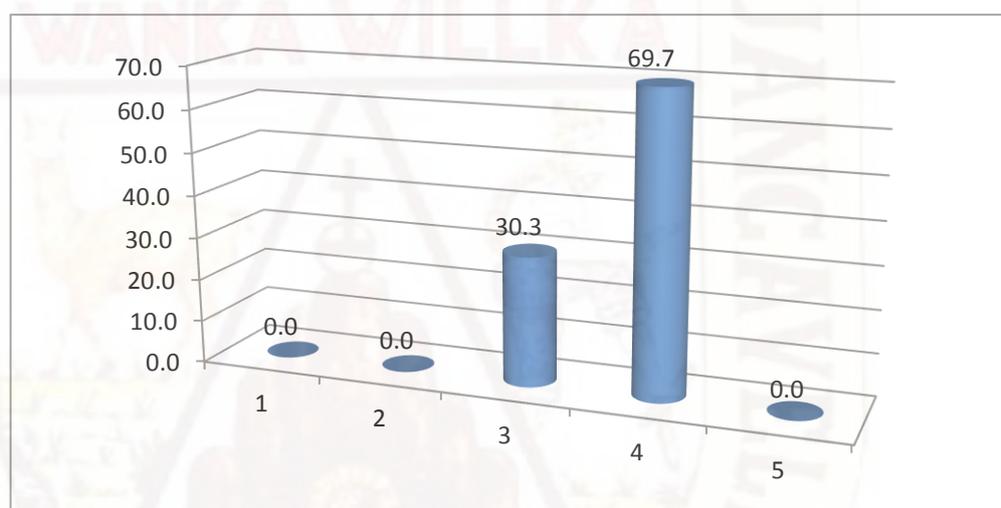


GRAFICO O8: Los programas sociales influyen positivamente en la calidad del servicio de extensión.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

El 69,7% de los encuestados sobre una escala de cinco puntos opina estar en desacuerdo que los programas sociales influyen de manera positiva en el proceso del servicio de extensión, es decir que para ello estos programas influyen negativamente, obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, básicamente porque generan hábitos de dependencia al asistencialismo material, mientras que para la opinión del 30,3% este factor no influye ni positiva ni negativamente.

4.1.3. RESULTADOS DEL SONDEO REALIZADO A INSTITUCIONES DEL AGRO SOBRE DIFICULTADES DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN

Cuadro 15

La competencia entre instituciones públicas y ONGs dificulta el servicio de extensión.

Nº	Categoría	Fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	10	52,6
3	Indeciso	4	21,1
4	En desacuerdo	5	26,3
5	Muy en desacuerdo	0	0
Totales		19	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

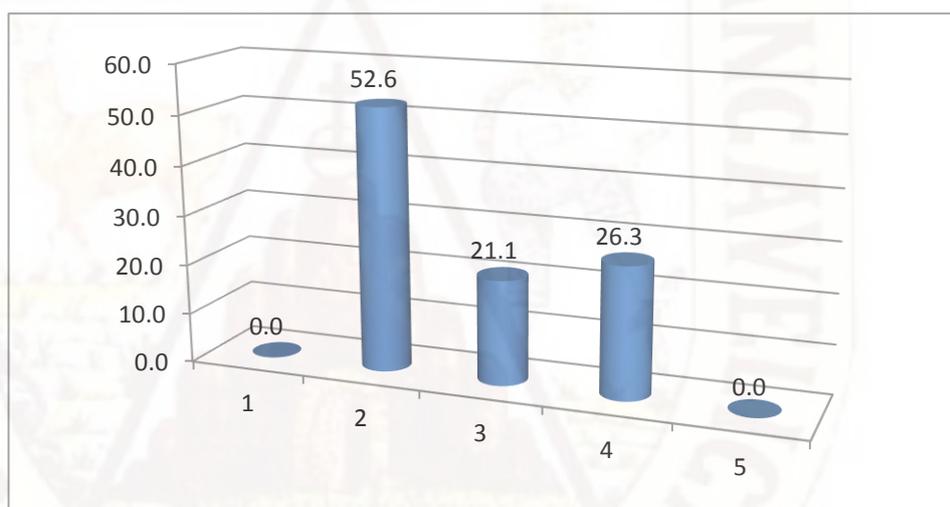


Gráfico 09: La competencia entre instituciones públicas y ONGs dificulta el servicio de extensión.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

En el gráfico 09 indica que la población rural de Acobamba recibe servicios y apoyo de varias entidades y en diferentes temas. El 52,6 % de las instituciones encuestadas asevera que ello conduce a llegar a extremos de disputarse la presencia de beneficiarios en sus actividades, pero también hay un 26,3% que indica que no hay competencia que dificulte el servicio de extensión.

Cuadro 16

Poco compromiso de trabajo incondicional dificulta el servicio de extensión.

Nº	Categoría	Fa	fr%
1	Muy de acuerdo	7	36,8
2	De acuerdo	12	63,2
3	Indeciso	0	0
4	En desacuerdo	0	0
5	Muy en desacuerdo	0	0
Totales		19	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

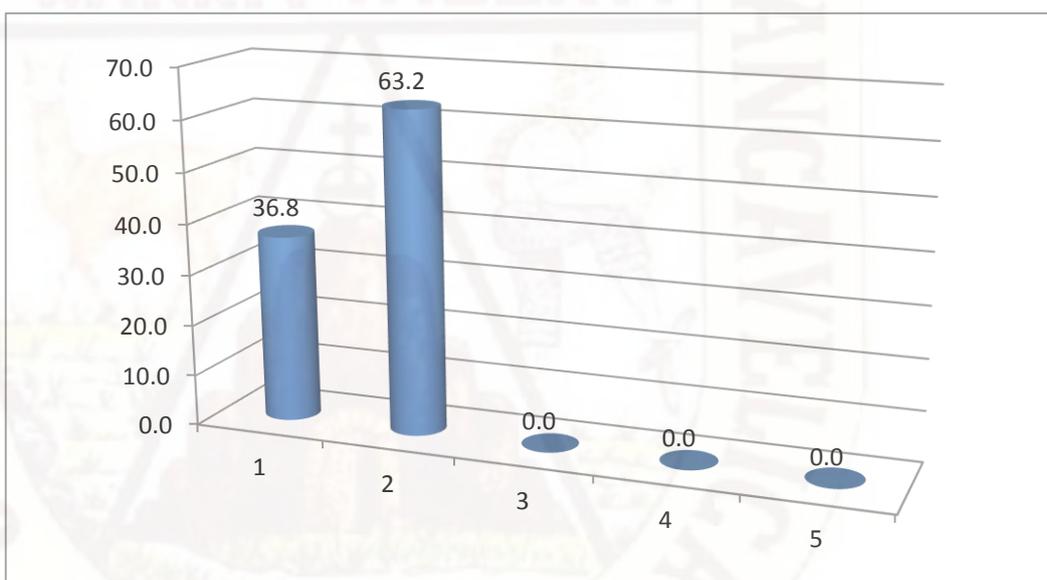


Gráfico 10. Poco compromiso de trabajo incondicional dificulta el servicio de extensión.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

En el gráfico N° 10 se muestra todas las instituciones encuestadas aseveran que son pocos los productores que muestran interés propio de trabajo por su propio bienestar, por lo general tienen otra visión con mayor emprendimiento.

4.1.4. RESULTADOS SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN SEGÚN AGRICULTORES

Cuadro 17

El personal de la Agencia Agraria absuelve sus inquietudes referidas a sus problemas agropecuarios.

Nº	Categoría	fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	10	6,9
3	Indeciso	35	24,1
4	En desacuerdo	60	41,4
5	Muy en desacuerdo	40	27,6
Totales		145	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

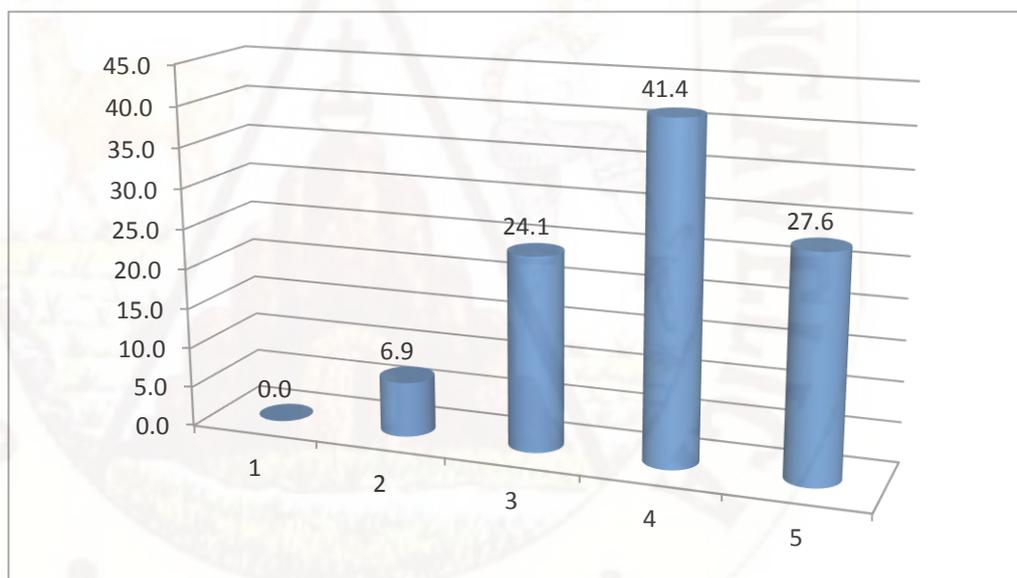


Gráfico 11. El personal de la agencia agraria absuelve sus inquietudes referidas a sus problemas agropecuarios

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre 2015.

El 69% de los agricultores está descontento con el servicio que presta el personal de la agencia agraria de Acobamba, frente a un 6,9% que si considera aceptable la absolución de inquietudes referidas a sus problemas pecuarios.

Cuadro 18

Los servicios que presta la agencia agraria Acobamba son en general muy buenos

Nº	Categoría	fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	0	0
3	Indeciso	29	20,0
4	En desacuerdo	44	30,3
5	Muy en desacuerdo	72	49,7
Totales		145	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

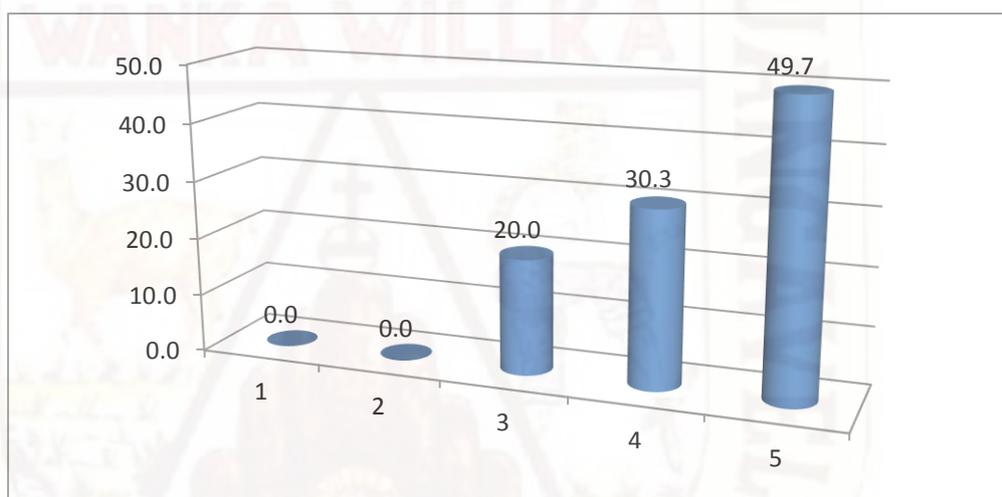


Gráfico 12. Los servicios que presta la agencia agraria Acobamba son en general muy buenos

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

Con respecto a la calidad de servicios que presta la agencia agraria Acobamba como institución involucrada con el sector agrario, 49,7% de los 145 agricultores encuestados opinan estar muy en desacuerdo que los servicios que presta la Agencia Agraria de Acobamba sea muy buenos, es decir que el 80% de los encuestados tienen una opinión contraria, mientras que el 20,0 % se mantienen indecisos. Pero los resultados reflejan que para la mayoría de los encuestados los servicios que reciben son insuficientes y malos.

Cuadro19

Los servicios de extensión de la Universidad son en general muy buenos

Nº	Categoría	fa	fr%
1	Muy de acuerdo	0	0
2	De acuerdo	0	0
3	Indeciso	46	31,7
4	En desacuerdo	46	31,7
5	Muy en desacuerdo	53	36,6
Totales		145	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada en octubre de 2015.

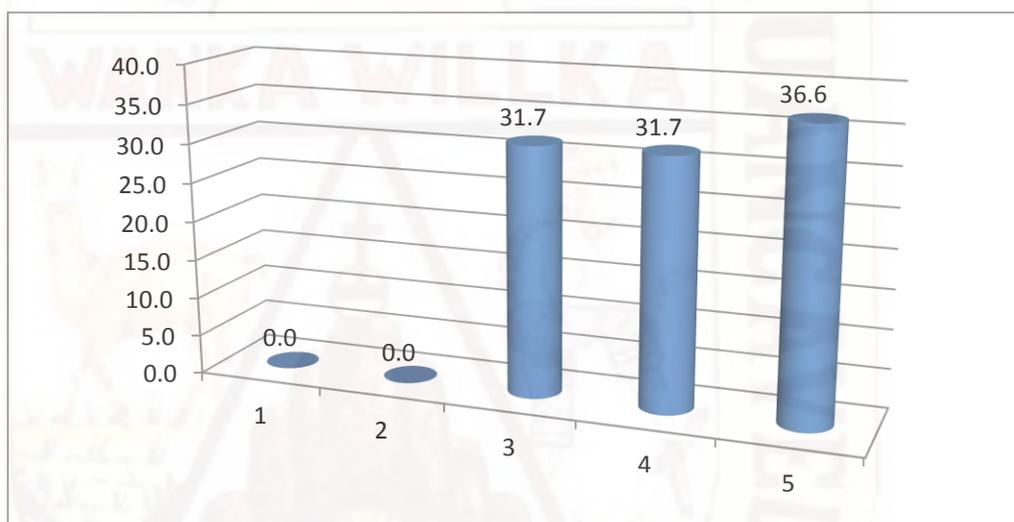


Gráfico 13. Los servicios de extensión de la Universidad son en general muy buenos

Sobre sobre la opinión de los agricultores encuestados para la calificación de los servicios de extensión que brinda la Universidad Nacional de Huancavelica a través de la carrera profesional de Agronomía, dicen que es muy débil, es decir que la presencia de la universidad en el campo agrario es muy insignificante, además se tiene que para el 68,3 % de los encuestado la universidad no brinda servicios de extensión de calidad; mientras que el 31,7% prefieren mantener una opinión un tanto cautelosa indicando no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

4.1.5. Actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia y el nivel de cumplimiento su misión.

La identificación de los actores de desarrollo agropecuario de Acobamba se realizó mediante la aplicación de la técnica de mapeo de actores. El Mapa de Actores es una herramienta metodológica que permite identificar a los actores sociales más importantes de un ámbito de intervención. El concepto de “**Actor Social**” designa a un sujeto colectivo que posee un cierto número de recursos que le permiten generar estrategias de acción que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad.

El Mapa de Actores permite caracterizar los roles, funciones, intereses y estilos de relación de las instituciones del Estado, sector privado y sociedad civil que existen en una localidad. Determinar su grado de importancia e influencia respecto a la ejecución de un Plan Articulado. Reconocer posibles aliados para actividades específicas.

Los actores sociales pueden estar agrupados en: **Organizaciones del sector público** pertenecientes a cualquier nivel del Estado: nacional, regional o local. Se trata de entidades creadas por ley. **Organizaciones del sector privado**, típicamente empresas privadas, de tamaño pequeño, mediano o grande. Se trata de organizaciones que realizan acciones productivas de bienes o servicios con fines lucrativos. **Organizaciones de la sociedad civil**, tales como ONG, organizaciones gremiales e instituciones religiosas. Legalmente, se constituyen como asociaciones civiles sin fines de lucro.

En consideración a lo vertido en los párrafos precedentes se identificaron como actores involucrados en el desarrollo agropecuario de Acobamba a varias organizaciones que se pueden agrupar en tres grandes grupos: organizaciones del sector público, organizaciones del sector privado y organizaciones de la sociedad civil.

Se encontró que hay mayor número de organizaciones del sector público en la que asume la mayor responsabilidad las municipalidades, luego la Agencia Agraria y las Instituciones Educativa de nivel superior que forman profesionales relacionados al sector agrario.

En el sector privado con mínimas responsabilidades directas, sin embargo, juegan el rol de dinamizar la economía a través del otorgamiento de créditos económicos para productores agropecuarios y a pequeñas empresas.

En el grupo de la sociedad civil destaca la presencia de la Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba junto a la Mesa de Concertación. Además del análisis de responsabilidades de cada una de ellas se observa que éstas difieren según la pertinencia del sector y el nivel de involucramiento, algunas con mayor poder de decisiones por el nivel de disponibilidad de recursos económicos y otros que serían considerados en el otro extremo de menor poder decisión y disponibilidad de recursos económicos que pueden echar mano en caso sea necesario,

También se encontró actores con alto poder de conocimiento tecnológico y científico que sin mucho recurso económico podrían contribuir enormemente con el desarrollo agropecuario de Acobamba, estos son las carreras profesionales de Agronomía e Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional de Huancavelica, sin dejar de lado a la carrera técnica de agropecuaria del instituto de educación superior tecnológico público MST. Lo que se pueden evidenciar en el cuadro 20.

Cuadro 20

Actores involucrados en el desarrollo agropecuario de Acobamba

TIPO DE ACTOR	ACTOR DE DESARROLLO AGROPECUARIO
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO (EL ESTADO)	Agencia agraria
	Agro Rural
	SENASA
	Facultad de Ciencias Agrarias – UNH
	Instituto Superior Tecnológico Manuel Scorza
	Municipalidad provincial y distritales (Acobamba, Paucará, Anta, Andabamba, Rosario, Pomacocha, Caja Espíritu, Marcas)
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO (SECTOR PRIVADO)	Asociaciones de Productores
	Profesionales independientes
	Pequeñas Empresas Agropecuarias
	Cooperativas de Ahorro y Crédito
	Cajas Municipales
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (SOCIEDAD CIVIL)	Federación de Comunidades Campesinas de Acobamba
	Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba
	ONG (DESCO, CARE PERU, WORLD VISION)
	Mesa de Concertación
	Mancomunidades

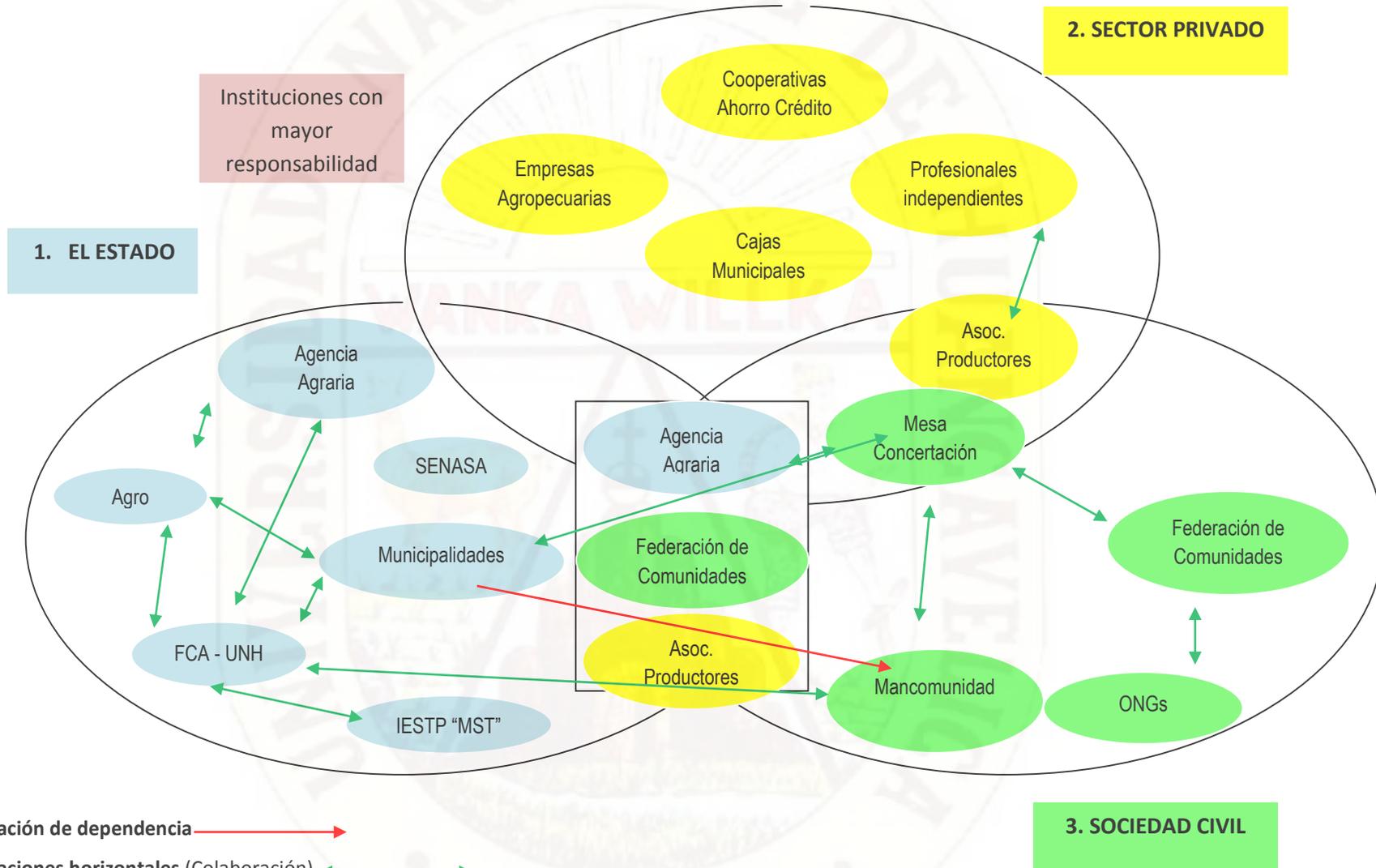
La realidad actual del accionar de los actores de desarrollo del sector agropecuario reflejan que existen instituciones con alto poder económico y de decisión en la provincia de Acobamba, pero que no asumen la responsabilidad de desarrollar el sector agropecuario, por otro lado hay otras instituciones que por el rol que tienen son los que tienen mayor responsabilidad para promover e impulsar el sector, que lo hacen muy débilmente, porque son dependientes de instancia superiores y no tienen el poder de tomar decisiones.

Sin embargo, también existen las que, teniendo el rol de promover, general y transferir tecnologías agropecuarias no están cumpliendo adecuadamente sus funciones para con la sociedad como la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Huancavelica.

También se observa que las ONGs tienen mayor acercamiento a las poblaciones de las diferentes comunidades campesinas, pero que los objetivos que tienen son principalmente el de contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población, y en parte desarrollan actividades relacionadas con el sector agropecuario, tal vez con mayor presencia en el campo, junto a los profesionales independientes que brindan servicios pagados de asistencia técnica veterinaria.

Otro aspecto que se observa con respecto al servicio de extensión agropecuaria en la provincia es que los actores de desarrollo del mismo sector actúan individualmente en función a objetivos particulares de la institución, con escasos trabajos articulados de manera conjunta. Eso es lo que se plasma en el diagrama de las relaciones entre actores del desarrollo agropecuario.

Grafico 14: Diagrama de actores de desarrollo agropecuario de Acobamba



4.1.6. ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Cuadro 21

Matriz de análisis de involucrados de actores

Actores Involucrados	Actitud/ Interés	Recursos				TR	GIM	GIN
		Material	Financiero	Humano	Intangible			
Agencia agraria MINAGRI	Promover el desarrollo agrario	X		X	X	D	5	1
Agro Rural	Desarrollo de forestación	X			X	D	4	1
SENASA	Sanidad animal y vegetal	X		X		D	4	1
Facultad de Ciencias Agrarias – UNH	Formar profesionales agrarios			X	X	DC	4	3
Instituto Superior Tecnológico Manuel Scorza	Formar profesionales técnicos Agropecuarios			X	X	C	2	2
Municipalidad provincial y distritales (08 municipalidades)	Promover el desarrollo integral de sus territorios	X	X	X		DC	5	5
Asociaciones de Productores	Mejorar sus niveles de producción e ingresos		X			N	2	2
Profesionales Independientes	Prestar servicios profesionales pagados			X	X	N	2	2
Pequeñas Empresas Agropecuarias	Buscar oportunidad de negocio rentable	X		X		N	3	1
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Incorporar clientes		X			SR	3	1

Cajas Municipales	Incorporar clientes		X			SR	3	1
Federación de Comunidades Campesinas de Acobamba	Promover el desarrollo comunal			X		N	3	1
Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba	Mejorar producción e ingresos económicos			X		SR	3	1
ONG (DESCO, CARE PERU, WORLD VISION)	Desarrollo de capacidades humanas	X	X		X	C	4	3
Mesa de Concertación	Articular acciones de actores			X		N	4	4
Mancomunidad	Desarrollo integral de comunidades de distritos	X	X	X		DC	4	2

LEYENDA:

- **TR= Tipo de Relación del Actor**
D: Dependencia; **C:** Horizontal o Colaboración; **N:** Conflicto o neutralidad;
SR: Sin Relación
- **GIM= Grado de Importancia:**
Escala de 1 al 5, que tiene el actor para lograr el éxito del plan.
- **GIN= Grado de Influencia:**
Escala de 1 al 5, poder del actor para tomar decisiones sobre el plan.

4.1.7. Impacto productivo, tecnológico y económico del servicio de extensión agrícola

A nivel de región se identificó más de cien instituciones involucradas en el servicio de extensión agrícola, con cierto reflejo en las provincias, sin embargo, el impacto positivo que generaron éstas, fue insignificante en la economía de la población de Acobamba, seguimos con los mismos niveles de rendimiento productivo de los cultivos, con igual o mayor número de problemas fitopatológicos, entomológicos, nutricionales, de conservación y recuperación de los recursos naturales, entre otros.

Si hay más de un centenar de entidades que se involucraron en el sector agrario de Huancavelica, surge la interrogante ¿por qué no hay mejoras impactantes y despegue del sector?, la respuesta radica en:

- A nivel de la provincia de Acobamba y la región Huancavelica no existen lineamientos de políticas de extensión agraria, al menos no se conocen por falta de difusión.
- No existe un ente rector y coordinador del servicio de extensión agraria, que registre, sistematice y determine las necesidades rurales y las estrategias de intervención.
- Cada entidad trabaja en función a sus objetivos institucionales, por su cuenta, son muy escasos los trabajos en alianzas. Que a veces se llega a disputarse la participación de productores beneficiarios.
- Propuesta no acorde a las necesidades y realidades de la población.
- Se piensa que la solución a los problemas agrícolas se encuentra fuera y no dentro. Es decir que seguimos con la idea que la solución funcionaría con recetas.
- No se considera el nivel y calidad de la educación rural para solucionar sus problemas y desarrollar emprendimiento y capacidades para aprovechar oportunidades de mejora de calidad de vida.
- Equipo de extensionistas no preparados para la realidad de las características sociales y ambientales de Huancavelica.
- Los regalos se convirtieron en condición para contar con la participación de los productores (paternalismo), generando resistencia de participación incondicional de productores.
- Carencia de medios de comunicación con programas de contenido de información agraria, con oportunidades de agronegocios, capacitaciones, estudios de casos de interés rural, entre otros. Que mantenga informado a la población en cuanto se refiere al sector agrario de Huancavelica.
- Carencia de sostenibilidad en comunicación y difusión escrita de información de agraria en el área rural y con niveles de fácil entendimiento y aprendizaje de la población rural.

4.1.8. Análisis de la situación actual de la Extensión Agrícola

4.1.8.1. Situación institucional de la extensión agrícola en la región Huancavelica y provincia de Acobamba.

El servicio de extensión agrícola en la región de Huancavelica fue asumido principalmente por dos sectores: estatal y Organización No Gubernamental (ONG). La mayor y casi única responsabilidad fue asumida por el Ministerio de Agricultura a través de sus diferentes órganos descentralizados instalados a nivel departamento de Huancavelica, tales como PRONAMACHS (Hoy AGRO RURAL), SENASA, Agencia Agrarias provinciales y distritales del MINAG, orientados a temas de manejo de cultivos, introducción de nuevas semillas, conservación de suelos, forestación y sanidad animal, que formaban parte de las políticas del estado implementadas a través de proyectos, créditos y fondos rotatorios.

El impulso de inversiones por parte del Estado y la presencia de las ONGs, se produce posterior suceso de compromiso participativo de la población huancavelicana hacia finales de la década de los años 90 se realizó la marcha de sacrificio desde Huancavelica hacia Lima, como medida de protesta y exigencia de mayor atención al Estado para Huancavelica. Suceso que trajo como efecto la presencia de un mayor número de ONGs en toda la Región de Huancavelica; entre las actividades que desarrollan se encuentra la asistencia técnica en agricultura y ganadería.

A nivel de Huancavelica, aunque hay muchas entidades públicas, privadas y no gubernamentales cumplen o tratan de cumplir funciones de extensión y asistencia técnica agropecuaria, éstas se dan de manera desarticulada, cada entidad ejecuta acciones en función a objetivos institucionales particulares, no existe un ente rector y coordinador que defina las zonas de intervención, trabajos articulados por lo que los resultados de impacto y sostenibilidad con adopción de tecnologías casi no se logran.

Los niveles de producción agropecuaria del área rural aún siguen bajos. Por tanto, se requiere innovar el servicio de extensión a nivel de la Región, sin dejar de considerar los errores y experiencias vividas.

De manera similar ocurre en la provincia de Acobamba, donde no se cuenta con un plan estratégico de extensión agrícola, a pesar de encontrar actores institucionales involucrados con el desarrollo agropecuario y por ende con el servicio de extensión agrícola. Hay actores que tienen gran poder económico y de toma de decisiones que no asumen la responsabilidad de impulsar y desarrollar el servicio de extensión agrícola por no tener como rol institucional principal, pero quienes deben asumir el liderazgo del servicio de extensión agrícola no lo hacen por ser entidades o actores dependientes de instancias superiores que muestran poco poder en la toma de decisiones.

La producción agropecuaria, involucra la participación de miembros de la familia, padres e hijos mayores de ocho años de edad. La actividad agrícola es propia de los varones, aún, cuando las mujeres participan en actividades específicas como la siembra (colocación de semillas), deshierbo, riegos, cosechas, etc. La actividad pecuaria es propia de las mujeres, quienes se encargan del cuidado y pastoreo del ganado. Las acciones de sanidad animal en toda la provincia se practica con mayor eficacia, generando mayores ingresos económicos por esta actividad en menor cuantía requiriendo su generalización muy urgente, para la seguridad alimentaria de las familias rurales de Acobamba, donde los productores están organizados en Asociaciones de Productores Agropecuarios (APAs), por distritos y a nivel provincial en una Federación Provincial de Asociación de Productores Agropecuarios-FAPAAH, que participan en constantes capacitaciones en la formación de capacidades y cadenas productivas con la finalidad de ingresar a los mercados con productos competitivos y agroecológicos. Las organizaciones presentan serias limitaciones en cuanto a fortalecimiento organizativo y capacidad de gestión. El cuadro 22 muestra la lista de las asociaciones de productores ganadores de PROCOMPITE en Acobamba 2012 y 2013.

Cuadro 22

Asociaciones Ganadores de PROCOMPITE 2012 – Acobamba

Nº	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	PLAN DE NEGOCIO	CADENA PRODUCTIVA
1	Asociación de productores Agropecuarios “SOL NACIENTE”	Mejoramiento del sistema productivo y comercial de la cebada en grano seco por la asociación de productores “SOL NACIENTE” – Acobamba – Huancavelica	Cebada
2	Asociación de Productores Agropecuarios “AGUAS HERMOSAS”	Mejoramiento de la producción y comercialización de la cebada en grano seco por la asociación de Productores “AGUAS HERMOSAS” de Yacuraquina – Acobamba- Huancavelica.	Cebada
3	Asociación de productores agropecuarios “LOS LIBERTADORES”	Producción y comercialización de la cebada en grano seco por la asociación de productores “LOS LIBERTADORES” de Villarica Acobamba- Huancavelica.	Cebada
4	Asociación de Productores Agropecuarios “CCORICANCHA”	Producción y comercialización de cuy por la asociación de productores agropecuarios “CCORICANCHA” de Pueblo Viejo - Acobamba	Cuy
5	Asociación de Productores Agropecuarios “CCARHUACC”	Fortalecimiento de la producción y comercialización del cuy mejorado con la asociación de productores Agropecuarios de “CCARUHACC”	Cuy
6	Asociación de Productores “Los Tigres” de Putacca- Acobamba- Huancavelica”	Mejoramiento de sistema productivo y comercial de haba en grano seco por la asociación de productores “LOS TIGRES” de Putacca – Acobamba- Huancavelica.	Haba
7	Asociación de Productores Agropecuarios “El Retoño”	Mejoramiento de la producción y comercialización de haba en vaina verde de la asociación de productores agropecuarios “EL RETOÑO”	Haba

Fuente: Unidad Técnica de PROCOMPITE - 2012

Cuadro 23

Asociaciones Ganadoras de PROCOMPITE 2013 – Acobamba

Nº	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	PLAN DE NEGOCIO	CADENA PRODUCTIVA
1	Asociación de jóvenes "PUNTAMAN QAWUARISUM" del Barrio de Pueblo Viejo	Instalación de una granja, producción y comercialización de huevos frescos y ecológicos en Pueblo Viejo – Acobamba.	Gallina
2	Asociación de Productores Agropecuarios "Producción Dolorier Asociados"	Mejora e implementación de la productividad de la quinua, variedad blanca de Junín de la APA "PRODUCTORES DOLORIER ASOCIADOS" -Acobamba.	Quinua
3	Asociación de productores agropecuarios "KUSKA LLAMKASUN LLACCTA"	Mejoramiento de la producción y comercialización de cuy por la APA "KUSKA LLAMKASUN LLAQTA" Distrito y Provincia de Acobamba.	Cuy
4	Asociación de productores agropecuarios "NUEVO AMANECER" del Anexo de Checche"	Mejoramiento de la producción de cuyes en la APA "NUEVO AMANECER" de Checche – Acobamba" - Acobamba	Cuy
5	Asociación de productores Agropecuarios "FAMILIAS EMPRENDEDORAS" de Pillcosay.	Mejoramiento de la Producción y comercialización de gallinas en la APA "FAMILIAS EMPRENDEDORAS" Pillcosay – Acobamba.	Gallina
6	Asociación de productores agropecuarios	Incremento de la producción y productividad para la comercialización de maíz amiláceo en grano seco por APA "CCONOCC LLAQTA" Acobamba.	Maíz
7	Asociación de productores agropecuarios "LOS ALEGRES DE SACHAORCCO"	Mejoramiento de la producción de arveja en vainas verde de APA "LOS ALEGRES DE SACHAORCCO" Acobamba.	Arveja Verde
8	Asociación de productores agropecuarios "LOS EMPRENDEDORES"	Instalación de gallinas ponedoras y comercialización de huevos por la APA "LOS EMPRENDEDORES" "Acobamba.	Gallina
9	Asociación de Productores Agropecuarios "LOS AYLLUS DE ALLPAS"	Incremento de la producción y productividad para la comercialización de maíz amiláceo en grano seco para la APA "LOS AYLLUS DE ALLPAS" Acobamba.	Maíz
10	Asociación de productores Agropecuarios de Pomavilca	Mejoramiento de la producción y comercialización de papas nativas por la APA de POMAVILCA – Acobamba.	Papas nativas.
11	Asociación de Productores agropecuarios "Llamkasun"	Mejoramiento de la producción y comercialización de papas nativas por la APA "LLAMKASUN" - Chacapampa	Papas nativas.
12	Asociación de productores agropecuarios "ROSAS PATA DE ALLPAS".	Mejoramiento de la producción y comercialización de cultivo de arvejas en vainas verde por la APA "ROSAS PATA DE ALLPAS" Acobamba.	Arveja verde.

Fuente: Unidad Técnica de PROCOMPITE- 2013

4.1.8.2. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como producto de la sistematización y análisis de los resultados del sondeo ejecutado a las instituciones y productores, además de la información secundaria podemos resumir en las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

a) Fortalezas

- Disponibilidad de recursos naturales como el suelo, la biodiversidad, poco aprovechados.
- Zonas aptas para desarrollar actividades agrícolas, definido en pisos ecológicos alto, medio y bajo.
- Disponibilidad relativa de conocimientos y tecnologías andinas conservadas en los productores exitosos.
- Presencia de instituciones académicas de formación superior de profesionales para el sector agropecuario, como la universidad y el instituto tecnológico.
- Disponibilidad de métodos eficientes de transferencia de tecnología agrícolas.
- Capacidad instalada para investigación y la generación de tecnologías agrícolas perteneciente a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Presencia de instituciones públicas, privadas, ONGs, y sociedad civil involucradas con el sector agrícola.

b) Oportunidades

- Libre acceso a sistemas de información virtual de las instituciones involucradas en el desarrollo agropecuario.
- Desarrollo acelerado de la innovación agraria.
- Incremento de demanda por servicios de generación, transferencia de tecnología y asistencia técnica por productores agropecuarios.
- Existencia de programas y proyectos estatales de promoción del desarrollo agropecuario, como programa mi riego.

- Crecimiento de la necesidad de procesamiento agroindustriales de productos agrícolas con fines de mejorar la rentabilidad de los mismos.
- Presencia de instituciones de cooperación internacional.
- Los espacios económicos gestados por tratados de libre comercio promovidos y firmados por el país.
- Crecimiento de los mercados de productos orgánicos y de productos bioenergéticos, biofortificados y anticancerígenos.

c) Debilidades

Entre las debilidades que se presentan en el proceso de extensión y asistencia técnica que reciben los productores, mencionan:

- **Propuestas impuestas no acorde a la realidad y necesidad:** Gran parte de las propuestas de solución a los problemas agrarios que reciben de las entidades están fuera de la realidad e interés de los productores. Se llevan propuestas que funcionaron en otras realidades.
- **Falta de información de comportamiento del clima:** Los productores del campo no tienen información sobre el comportamiento del clima, mantienen conocimientos ancestrales como guía en sus decisiones agrícolas.
- **La forma de comunicación:** Principalmente el idioma, no todos los profesionales que trabajan en el área rural conocen el quechua, además no utilizan los términos adecuados para un mejor entendimiento.
- **Mucha teoría en la forma de asistencia técnica:** Se necesitan que las propuestas funcionen en la práctica, no solo en la teoría.
- **Extensionistas mal preparados:** Los profesionales deben estar bien preparados en los temas.
- **Escasa Información de comportamiento de mercado:** Toman decisiones en la siembra de sus cultivos por influencia de sus familias y amistades, y no en función a demanda del mercado.
- **Extensionistas y asistentes técnicos improvisados:** Tuvieron experiencias negativas, pues no contaron con profesionales y técnicos debidamente formados para desempeñar la función de agente de extensión, por lo general son gente improvisada, sin vocación y

conocimiento actualizados y a veces con actitudes no requeridas para cumplir la función de extensionista agrario.

- **Medios de comunicación: Radio y Televisión:** No ofrecen programas con contenido de temas agropecuarios y ambientales, información actualizada de mercados, que permitan mantener informados a los productores.
- Débil organización de productores
- Incipiente coordinación interinstitucional de los participantes en la extensión agrícola
- Conformismo en la mayoría de actores de desarrollo de agropecuario.
- Presencia de programas paternalistas.
- Falta de infraestructura de producción agrícola, principalmente de sistemas de riego.
- Baja producción y productividad agrícola
- Escaso nivel de organización de agricultores para gestiones de interés común.
- Aprovechamiento ineficiente y no sostenible del escaso recurso hídrico.
- Menor uso y acceso del pequeño productor a semillas de calidad.

d) Amenazas

- La importación de productos agrícolas como producto de competitividad globalizado.
- Alto precio de insumos agrícolas que incrementan los costos de producción.
- Efecto negativo de los factores climáticos adversos (sequía, granizada y heladas).
- Falta de protección, conservación y reposición de los recursos naturales.
- Productores de otras regiones buscan oportunidades de mercados agropecuarios.
- Cambio de políticas de estado en el sector agropecuario del país.
- Aumento de la degradación de los suelos.
- Disminución del tamaño de las unidades agropecuarias, se incrementa la micro parcelación agrícola.

4.1.9. Marco Conceptual del Sistema Provincial de Extensión Agrícola (SIPEA)

4.1.9.1. Características

EL concepto fundamental para el nuevo Sistema se origina en el agotamiento del anterior paradigma, que percibía el desarrollo tecnológico a través de un mecanismo basado en la inducción de tecnologías desde los centros de investigación; es necesario definir un nuevo paradigma que tome en cuenta un mundo que presenta un elevado grado de apertura económica y una modernización del aparato estatal sustentada en la excelencia, anticipación y la innovación.

En este paradigma la generación, la transferencia de tecnologías y la asistencia técnica deben dar respuesta a una demanda o conjunto de demandas provenientes de la estructura productiva, demanda que a su vez es orientada principalmente por las fuerzas del mercado.

Esto implica que la infraestructura institucional pase a ser dominada por variables de control social, representadas generalmente por los usuarios de la tecnología (productores) y auspiciadores financieros de la investigación básicamente a ONGs y la Universidad por fuentes cooperantes y fondos del Canon y FOCAM, que no responden a condiciones de monopolio, sino más bien a un sistema de libre competencia y competencia por recursos, en búsqueda de una mayor eficiencia y mejores resultados para los agricultores.

El nuevo paradigma debe caracterizarse por la eliminación de barreras entre la investigación básica y la aplicada, la primera orientada a la ampliación de conocimientos mediante la búsqueda de nuevos principios y acontecimientos científicos y la segunda orientada al desarrollo y aplicación de innovaciones tecnológicas al proceso productivo que optimice el uso de conocimientos y recursos.

4.1.9.2. Factores del nuevo paradigma

El modelo sistémico considera en forma simultánea factores relacionados con: políticas, instituciones, estructura productiva, empresariales y recursos naturales.

La exclusión de alguno de estos elementos del modelo puede traer consecuencias de importancia. Así, por ejemplo, si las instituciones de generación de tecnologías no tienen en cuenta a los productores, o si los investigadores no tienen en cuenta el efecto de las políticas estatales se pueden presentar importantes distorsiones que pueden producir efectos negativos. En la última etapa el modelo de extensión tradicional ha sido evidente que la programación de la investigación no ha considerado las necesidades tecnológicas de los agricultores, el cual afectó en la adopción de las tecnologías, lo que ocasiona pérdidas económicas y ambientales, produciendo al final desconfianza e inseguridad en los productores. Las políticas regionales y locales tendrán que considerar no solo los argumentos de la política de ciencia y tecnología, sino también sus implicancias en el crecimiento económico del sector y las familias involucradas. Las instituciones de generación e innovación es otro factor de importancia en el sentido que deben articular sus actividades y acciones, con un sistema de trabajo basado en la sinergia. La infraestructura productiva debe mejorar, con creatividad para transformar la producción tradicional con la incorporación de procesos de transformación agroindustrial de las cosechas. En lo posible se debe otorgar un sentido empresarial por lo menos en la etapa de post cosecha con la aplicación de procesos agroindustriales, es decir debe incorporar el sentido empresarial agroindustrial.

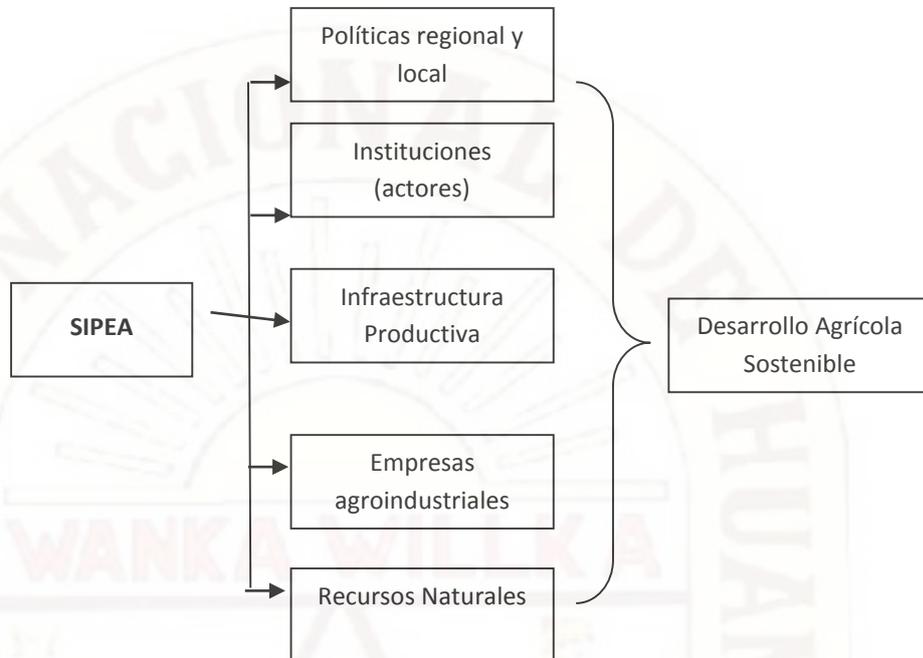


Gráfico N° 15. Factores del SIPEA

4.1.10. Definición de la visión, misión y valores

4.1.10.1. Visión del SIPEA

La visión del Sistema Provincial de Extensión Agrícola de Acobamba al año 2020 está definida por:

“Ser un sistema anticipador, innovador, creativo, eficiente y sostenible, que busca garantizar el beneficio de la nueva tecnología agrícola para la sociedad acobambina, articulando la generación, transferencia y asistencia técnica para la adopción de tecnologías”.

4.1.10.2. Misión del SIPEA

La razón de la implementación del SIPEA está dada para lograr:

“Contribuir en capitalizar las áreas rurales de Acobamba, fortaleciendo el desarrollo de la producción, modernización de sistemas de información, conocimientos para la innovación productiva y tecnológica en el sector agrícola”

4.1.10.3. Valores del SIPEA

La declaración de los valores del SIPEA está definida por:

Honestidad	Ética
Innovación	Confianza
Equidad	Veracidad

Que comprometerá al sector agrícola a perseguir activamente las oportunidades que conducen al ansiado desarrollo sostenible.

4.1.11. Ejes estratégicos para el Sistema de Extensión propuesto.

Los Ejes estratégicos del SIPEA esta definidas por:

EJE 01. Gestión Institucional del SIPEA: Se propone una gestión transparente, basado en una estructura organizativa dinámica y proactiva. Cofinanciado por las municipalidades de los distritos de Acobamba.

EJE 02. Generación e innovación de tecnologías: Las innovaciones agrícolas deben ir de la mano con la necesidad tecnológica de los productores y la visión del sector agrícola de la región y la provincia de Acobamba. Este componente estratégico comprenderá los centros de investigación e innovación agrícola de nivel nacional, regional y local.

EJE 03. Información y comunicación agrícola: Comprenderá la base de datos de información agrícola sistematizados, en diferentes formatos de comunicación.

EJE 04. Transferencia de Tecnologías: Comprenderá el enfoque y las metodologías de transferencia de tecnologías y asistencia técnica.

4.1.12. Objetivos estratégicos:

Se definen en función a los ejes:

EJE 01. Gestión Institucional del SIPEA

- Establecer un sistema de gestión de extensión agrícola transparente e integrador de actores de desarrollo del sector agrícola.

EJE 02. Generación e innovación de tecnologías

- Promover el sistema de integración de instituciones innovadoras y generadoras de tecnologías agrícolas.

EJE 03. Información y comunicación agrícola

- Implantar sistema de información y comunicación agrícola por áreas.

EJE 04. Transferencia de Tecnologías

- Impulsar el sistema de transferencia de tecnologías agrícolas.
- Impulsar el sistema de asistencia técnica

4.1.13. Líneas de acción estratégica por objetivos estratégicas

EJE 01. Gestión Institucional del SIPEA

- Establecer un sistema de gestión de extensión agrícola transparente e integrador de actores de desarrollo del sector agrícola.
- Crear y registrar el Sistema Provincial de Extensión Agrícola de Acobamba (SIPEA).
- Generación del marco normativo de funcionamiento del SIPEA.
- Promocionar los servicios del SIPEA
- Formar alianzas de trabajo conjunto entre actores del desarrollo agrícola.
- Plan de equipamiento del SIPEA

- Plan de capacitación para la gestión, en desarrollo de capacidades para asegurar un desempeño funcional adecuado del sistema.

EJE 02. Generación e innovación de tecnologías

- Sistema de integración de instituciones innovadoras y generadoras de tecnologías agrícolas.
- Creación de la red instituciones generadoras e innovadoras de tecnologías agrícolas de nivel nacional, regional y local.
- Generación del programa banco de dificultades y problemas de los diferentes cultivos agrícolas.
- Articulación de generador de tecnología y asistencia técnica, para asegurar la calidad de los servicios a prestarse a los agricultores.

EJE 03. Información y comunicación agrícola

- Sistema de información y comunicación agrícola por áreas.
- Implementación de la unidad de sistematización de experiencias exitosas y tecnologías agrícolas.
- Elaboración del programa banco de tecnologías agrícolas por áreas temáticas.
- Producción de materiales de difusión de tecnologías agrícolas.
- Equipar el sistema de información meteorológica y climatológica mediante la instalación de estaciones meteorológicas de alta tecnología en cada distrito.

EJE 04. Transferencia de Tecnologías

- Sistema de transferencia de tecnologías agrícolas.
- Elaborar el plan de transferencia de tecnologías agrícolas por áreas temáticas, considerando el enfoque metodológico de aprender haciendo (aprender hacer) y escuelas de campo.
- Gestionar la instalación de parcelas de demostración de tecnologías.
- Programa de servicio de extensión.
- Sistema de asistencia técnica.
- Programa de registro de asistentes técnicos con profesionales independientes vinculados con el sector agrícola.

4.1.14. Estrategias de Gestión del Plan Estratégico

4.1.14.1. Premisas para la implementación del Sistema Provincial de Extensión Agrícola (SIPEA)

Las premisas o criterios para la implementación del SIPEA estará sostenido en:

a) Participativo, administrativo y cofinanciado con los productores

Un sistema descentralizado y participativo donde las decisiones de todo tipo se tomarán por aquellos más directamente afectados por el o los problemas a resolver y las consecuencias de la decisión. La condición para la efectividad del sistema es que los beneficiarios estén estratégicamente comprometidos en la planeación, financiamiento y control de los servicios de generación y transferencia de tecnología y asistencia técnica.

b) Impulsado por la demanda

Actualmente la capacidad de identificación, priorización y ejecución de la demanda por tecnología es relativamente débil. También contribuye el analfabetismo, la escasa exposición a la información y débil participación en las tendencias económicas predominantes. Con el fortalecimiento progresivo se mejorará la capacidad de gestión tecnológica de los agricultores en el entorno de una agricultura.

c) Descentralizada y vinculada al campo

Obedece a la necesidad de aproximar la demanda a la capacidad existente para solucionar problemas. Es decir que la prestación del servicio debe estar al alcance de los productores, en el lugar donde ocurren los problemas, en las unidades de producción.

d) Basado en un marco normativo

Es importante contar con un marco normativo claro y preciso que sea entendido por todos de la misma forma, que permita al sistema desenvolverse con tranquilidad, agilidad y eficiencia.

e) Sistema abierto que fortalezca la libre competencia

El SIPEA será abierto, de libre competencia con participación del sector privado, la universidad, organización de productores, ONGs, centros nacionales, regionales y locales de generación de tecnologías, profesionales e instituciones de asistencia técnica en la identificación de prioridades, ejecución de actividades y acciones.

f) Vinculado a centros científicos y de tecnologías

El SIPEA mantendrá una sólida y permanente relación funcional con los centros regionales, nacionales e internacionales de excelencia científica y tecnológica. El SIPEA tendrá el rol de ser garante de la calidad técnica de los servicios a prestarse a los agricultores.

g) Sostenible financiera e institucionalmente

El financiamiento se sustentará en el diseño de mecanismos que aseguren un flujo continuo y permanente de recursos, además de considerar una administración compartida con los usuarios y un aporte sistémico de cofinanciamiento de fuentes múltiples de los mismos. La calidad de las tecnologías y de los servicios y el consiguiente impacto, crearán condiciones que generen compromisos con el gobierno regional y los gobiernos locales. Además, se buscarán fuentes complementarias de financiamiento.

4.1.14.2. Estructura funcional del SIPEA

Definición del SIPEA

El SIPEA es el sistema de extensión y transferencia de tecnologías agrícolas de la provincia de Acobamba, su trabajo se basa en las experiencias investigativas en las diferentes áreas y líneas de investigación agrícola. Tendrá como un órgano de control al Consejo Directivo que será responsable de orientar y articular el accionar del SIPEA, entre otras determinar las prioridades de los programas y proyectos del SIPEA para la provincia, aprobar los planes operativos e informes.

Director:

El SIPEA estará **a cargo de un profesional del campo agrícola**, quien será el responsable del funcionamiento innovativo del Sistema de Extensión y Transferencia Tecnológica Agraria. El perfil del profesional requerido es: Ingeniero Agrónomo, con especialidad en extensión agraria y/o innovaciones tecnológicas agrarias o desarrollo rural. Debe tener experiencia en procesos de extensión y transferencia de tecnologías agrícolas, con capacidad de liderazgo y comunicación hablada y escrita en procesos de extensión.

Funciones del SIPEA:

- Liderar y dirigir el trabajo operativo del SIPEA
- Diseñar el plan funcional anual del SIPEA
- Participar en la identificación de necesidades, problemas y oportunidades agrarias de los productores, como fuentes de investigación.
- Coordinar acciones de trabajo en gabinete y campo con los responsables de las sub áreas del SIPEA
- Definir las estrategias de extensión y transferencia de tecnologías del SIPEA.

- Definir las zonas de intervención del SIPEA a nivel de la provincia de Acobamba.
- Diseñar cursos virtuales e interactivos de extensión y transferencia de tecnologías.
- Liderar la creación e implementación de programas de comunicación televisiva, radial y virtual

El gráfico 16 muestra la Estructura funcional del SIPEA.

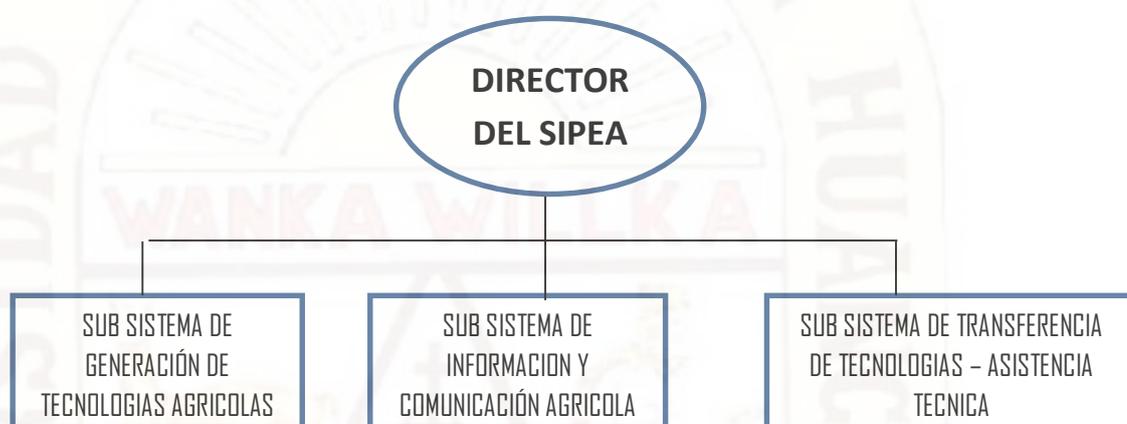


Gráfico 16. Organigrama del SIPEA.

Fuente: Elaboración propia (2015) basado en la publicación de De la Cruz (2012).

4.1.14.3. Principales actores del SIPEA

a) Los clientes del sistema

El sistema tiende a satisfacer la demanda de dos grupos de clientes principales: por un lado, los productores agrícolas (de pequeña, mediana y gran producción) el agronegocio y la agroindustria y por otro lado las necesidades e intereses expresados por los municipios.

b) Los proveedores de asistencia técnica

La asistencia técnica se conceptualiza como un servicio a los clientes prestado por profesionales de manera individual o por medio de diferentes entidades públicas o privadas, este servicio es remunerado por los agricultores.

c) Los generadores de tecnología

Se tienen varias instituciones a nivel nacional y regional que generan tecnologías, a nivel local se tiene a la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Huancavelica con sede en Acobamba. Se tiene consideración especial a la universidad porque además de tener el rol de innovación y desarrollo tecnológico cumplen también el rol esencial de formar profesionales y desarrollar capacidades de recursos humanos.

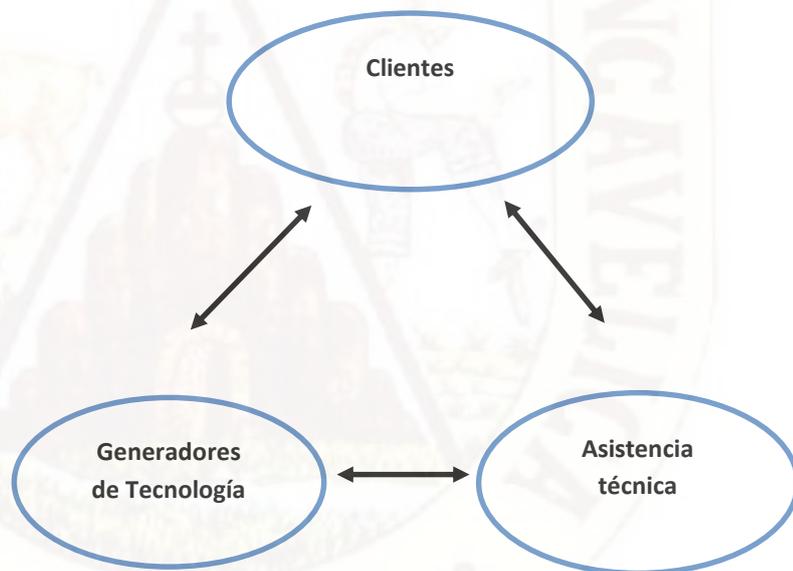


Gráfico N° 17. Principales Actores del Sistema de Extensión

Fuente: Elaboración propia (2015) basado en la publicación de De la Cruz (2012).

4.2. Discusión de resultados

4.2.1. Las opiniones varían porque algunos profesionales encuestados forman parte de organizaciones de productores, coincidiendo con Lacki. (2000) quien señala que la agricultura de baja capacidad productiva es por los trabajos aislados, la débil organización de los productores y por consecuentemente la pobreza de la población rural de país.

4.2.2. El 69,7% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo en que la costumbre de los beneficiarios sujetos a regalos influye negativamente en el servicio de extensión, básicamente para contar con la participación activa de los productores en los procesos de capacitación o charlas, casi siempre piden alguna recompensa material para asistir, pero pierden el interés de participar activamente, este caso es muy común en los pequeños agricultores.

4.2.3. El 69,7% de los encuestados opinan que estos programas influyen negativamente, obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, básicamente porque generan hábitos de dependencia al asistencialismo material, mientras que para la opinión del 30,3% este factor no influye ni positiva ni negativamente.

4.2.4. La población rural de Acobamba recibe servicios y apoyo de varias entidades y en diferentes temas. El 52,6 % de las instituciones encuestadas asevera que ello conduce a disputarse la presencia de beneficiarios en sus actividades, pero también hay un 26,3% que indica que no hay competencia que dificulte el servicio de extensión.

4.2.5. Todas las instituciones encuestadas aseveran que son pocos los productores que muestran interés propio de trabajo por su propio bienestar, por lo general tienen otra visión con mayor emprendimiento.

4.2.6. El 69% de los agricultores está descontento con el servicio que presta el personal de la Agencia Agraria de Acobamba, frente a un 6,9% que si considera aceptable la absolución de inquietudes referidas a sus problemas pecuarios. La extensión no solo es transferencia en un sentido vertical si no también es horizontal y retroalimentación (Bolliger, 1993)

4.2.7. El 49,7% de los 145 agricultores encuestados opinan estar muy en desacuerdo que los servicios que presta la Agencia Agraria de Acobamba sea muy buenos, es decir que el 80% de los encuestados tienen una opinión contraria, mientras que el 20 % se mantienen neutros, indecisos. Pero los resultados reflejan que para la mayoría

de los encuestados los servicios que reciben son insuficientes y malos. Coincide con Bartelink (2005) dice que la extensión vive atrapada entre las autoridades del gobierno y la población rural las que se disputan su accionar.

4.2.8. Los agricultores califican los servicios de extensión que brinda la Universidad Nacional de Huancavelica a través de la carrera profesional de Agronomía, como muy débil, es decir que la presencia de la universidad en el campo agrario es muy insignificante, además se tiene que para el 68,3 % de los encuestado la universidad no brinda servicios de extensión de calidad; mientras que el 31,7% prefieren mantener una opinión un tanto cautelosa indicando no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Coincide con los reportados por De la Cruz (2014)) en que cada entidad ejecuta acciones en función al objetivo institucional, no existe un ente rector que defina la intervención para trabajos articulados.

CONCLUSIONES

1. En el sector agrícola y por ende en el servicio de extensión se tienen involucradas a instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, caracterizados por realizar trabajos no articulados, en el que los actores responsables de liderar el servicio de extensión agrícola tienen poco poder económico y de decisión, un alto grado de importancia, pero bajo nivel de influencia.
2. La magnitud del impacto del servicio de extensión agrícola es insignificante para la mejora de los niveles productivos, el uso de tecnologías y para la economía de la población de Acobamba, por tener una débil presencia y pobres resultados de éxito, debido a que cada actor involucrado con el desarrollo agrícola cumple funciones y realiza actividades de extensión en función a objetivos institucionales y no articulados.
3. El análisis de la situación actual del servicio de extensión agrícola tanto a nivel regional como provincial confirma la necesidad de implementar un servicio de extensión con nuevo paradigma, basado en claves como la excelencia en el servicio, anticipación a los futuros sucesos e innovación permanente para llegar a satisfacer las necesidades sentidas de los productores agrícolas.
4. Los valores declarados por el SIPEA son la ética, la honestidad, la excelencia, la innovación, la confianza y la equidad.
5. La estructura organizativa del SIPEA está constituido por tres componentes principales: el subsistema de generación de tecnologías, subsistema de información y comunicación agrícola y el subsistema de transferencia de tecnologías y asistencia técnica. Para el inicio de su funcionamiento considera el cofinanciamiento de las municipalidades de la provincia de Acobamba, actores de desarrollo agrícola y para un futuro la incorporación del cofinanciamiento por parte de los usuarios en principal por el servicio de asistencia técnica.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el Sistema Provincial de Extensión Agrícola (SIPEA), buscando pasar de ser actores involucrados a actores comprometidos con el desarrollo integral y sostenible del sector agrario de la provincia de Acobamba.
2. Articular los trabajos de extensión agrícola que desarrollan las diferentes instituciones involucradas con el sector agrario, a través del espacio de la Mesa de Concertación Provincial, desde donde también se puede impulsar la implementación del SIPEA.
3. Determinar las premisas o criterios que permitan la implementación del Sistema Provincial de Extensión Agrícola (SIPEA) para Acobamba.
4. Establecer el establecimiento de políticas regionales y locales favorables al sector agrícola, con la participación plena de todos los actores públicos, privados y la sociedad civil, afín de mejorar la infraestructura productiva con enfoque agroindustrial y empresarial, con la consideración explícita de los recursos naturales principalmente en la conservación como factores esenciales entre el SIPEA y el desarrollo agrícola sostenible.
5. Implementar actividades articuladas con la participación de los actores no sólo como involucrados, sino como comprometidos con el desarrollo del sector agrícola y por ende con el servicio de extensión agrícola.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker J. & Shumaker J, (1996). The Cornerstones model, values-based planning and management. Little Rock, Arkansas 72203, USA.

Amaya A.J. (2011). Gerencia, planeación y estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Arias F. (2006). El proyecto de investigación: una introducción a la metodología científica. Caracas: Espíteme.

Arone G.J. (2006). Plan estratégico del eje de investigación de la facultad de Ciencias Agrarias-UNH-2006-2011. Huancavelica: FCA-UNH.

Arreaza C. R. (2011). Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de TU SALUD. [Tesis]. Maturín: UDO.

Bartelink A. (2005). Nuevos conceptos de extensión en la práctica. Bolivia.

Bolliger E., Reinhard P. y T. Zellweger (1993). Extensión agrícola. Una guía para asesoras y asesores en zonas rurales. Edit. LBL, Centro de asesoramiento agropecuario Lindau. Suiza.

Campos (2008). Plan estratégico del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana. Iquitos: SGIA.

Castañeda, L. (2009). Alta dirección en las Pymes. México: Ediciones Poder.

Cardozo F. (1975). Marco teórico sobre marketing. Honduras.

Carvajal L. (2006). Metodología de la investigación. Santiago de Cali: USC Cooprusaca.

Cázares A.J. (2000). Metodología de la investigación. Veracruz: Universidad de Veracruz.

CITA. (2009). Plan estratégico del centro de investigación y tecnología agroalimentaria de Aragón 2009-2013. Aragón.

Collado D.E. (2010). Plan estratégico de investigación 2010. Lima: IGI.

Collins, C y Porras I, (1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review. E.U.

Corredor J. (2001). La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación. Valencia: Vadell Hnos.

De la Cruz, R. (2009). El planeamiento estratégico. Separata del curso de Desarrollo Sostenible, en la Escuela Académico Profesional de Agronomía – Universidad Nacional de Huancavelica.

Díaz, C. (2010) El Territorio y la Planificación Estratégica, Una Visión desde el Hábitat. Corporación Universitaria del Meta. Revista de la Escuela de Ingenierías y Arquitectura. Edición 09. Bogotá – Colombia.

Fernandes T. A. (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa; São Carlos: USP.

Fiallos S. F. (2012). Plan estratégico de investigación y desarrollo tecnológico de la universidad de Guayaquil 2012-2017. Guayaquil: DIPA.

Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México. McGraw-Hill Interamericana.

Franco D. (2005). La gerencia estratégica. Cali: LEGIS.

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2a ed. España: Mc Graw Hill.

Hart R.D. (1985). Conceptos básicos sobre agroecosistemas. Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza. Turrialba, Costa Rica.

Hernández, S. R., Fernández C.C. y Baptista L. P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edc. México: McGraw-Hill.

Herrera T. (2007). Modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para las empresas consultoras de ingeniería venezolanas. Monagas: UDO.

Hospital de Cruces. (2008). Plan estratégico de investigación del hospital de Cruces 2009-2013. Cruces: Osakidetza.

IETPR. (2011). Plan estratégico del centro de investigación 2011-2013. Roldanillo: INTEP.

INCLIVA. (2006). Plan estratégico 2010-2014. Valencia: INCLIVA.

INEI (2012). Censo Agropecuario del Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

IRYCIS. (2007). Plan estratégico de investigación 2014. Madrid: RyC.

Jacobsen, J. (1993). Principios y métodos del trabajo de extensión. Israel.

Koontz, H y Wehrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. 11^a ed. México: Mc Graw Hill.

Kotler P. (1995). Dirección de Marketing, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Lacki, P. (2000). La Formación de Profesionales para Profesionalizar a los Agricultores. Seminario Taller sobre la formación de profesionales agrónomos. UNALM. Lima – Perú.

Lopes P. R. (2009). Impacto da Implantação do Planejamento Estratégico na Satisfação e na motivação do Quadro de Colaboradores de uma Instituição de Ensino. Uruguiana: PUCRS.

Manzano, J., Mominó I, y Carrere B. (2013) La Planificación Estratégica, Un Indicador Sobre el Liderazgo Pedagógico. Teoría de la Educación, Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Universidad de Salamanca. España.

Mariscal, J. (2009). Planificación Estratégica del Sistema Nacional de Extensión Agrícola (SINEA) para la República de Bolivia. UNALM. Perú.

MAVDT (2007). Plan estratégico nacional de investigación ambiental. Bogotá: Quinaxi.

Melini Y. (2005). Planificación Estratégica. Seminario organizado por la Cámara Departamental de la Industria y la Universidad Privada de Bolivia.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México:Prentice Hall.

Moeckel A. (2008). Caracterização do Planejamento Estratégico de Produtos. [Tese de doutorado]. Florianópolis: UFSC.

Montero C.J. (2006). Plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación 2006-2010. Andalucía: Consejería de Salud.

Moreno R.L. (2005). Plan estratégico de investigación de la universidad de La Laguna. San Cristóbal de la Laguna: ULL.

Morrisey, George L. (1996). Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico, editorial Prentice Hall, México.

Núñez J. O. (2007). La investigación científica y tecnológica de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque: UNPRG.

Obregón D. S. (2007). Planeación para el Desarrollo Humano y Bases Metodológicas para su Instrumentación. Sevilla: CEA.

Oseda D. (2008). Metodología de la investigación. Huancayo: Pirámide.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 35, 1-10.

Pospichil Ch. P. (2008). Construção do Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas. Porto Alegre: UFRGS.

Prieto E.A. (2013). Plan estratégico para el centro de investigación en TICs de la UGR 2013. Granada: CITIC-UGR.

Provencio P.M. (2013). Plan estratégico del instituto de investigación sanitaria Puerta de Hierro. Madrid: Majadahonda.

Ramírez A. J. (2008). Elementos metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación. Panamá: RNOG.

Ramírez A. J. (1998). Planeamiento Estratégico y su Aplicación en Educación Agrícola Superior. San Juan: IICA.

Ramírez A. J. (1997). Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación. San José: IICA.

Reyes F. (2008). Diseño de indicadores de gestión bajo la filosofía del Balanced Scorecard. Monagas: UDO.

Ross, J. y Kami, M. (1973). Corporate management crisis Why the mighty fail? Estados Unidos. Prentice Hall.

Sánchez Albavera F. (2003). Constitución Política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú. Lima, Perú: CEPAL.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

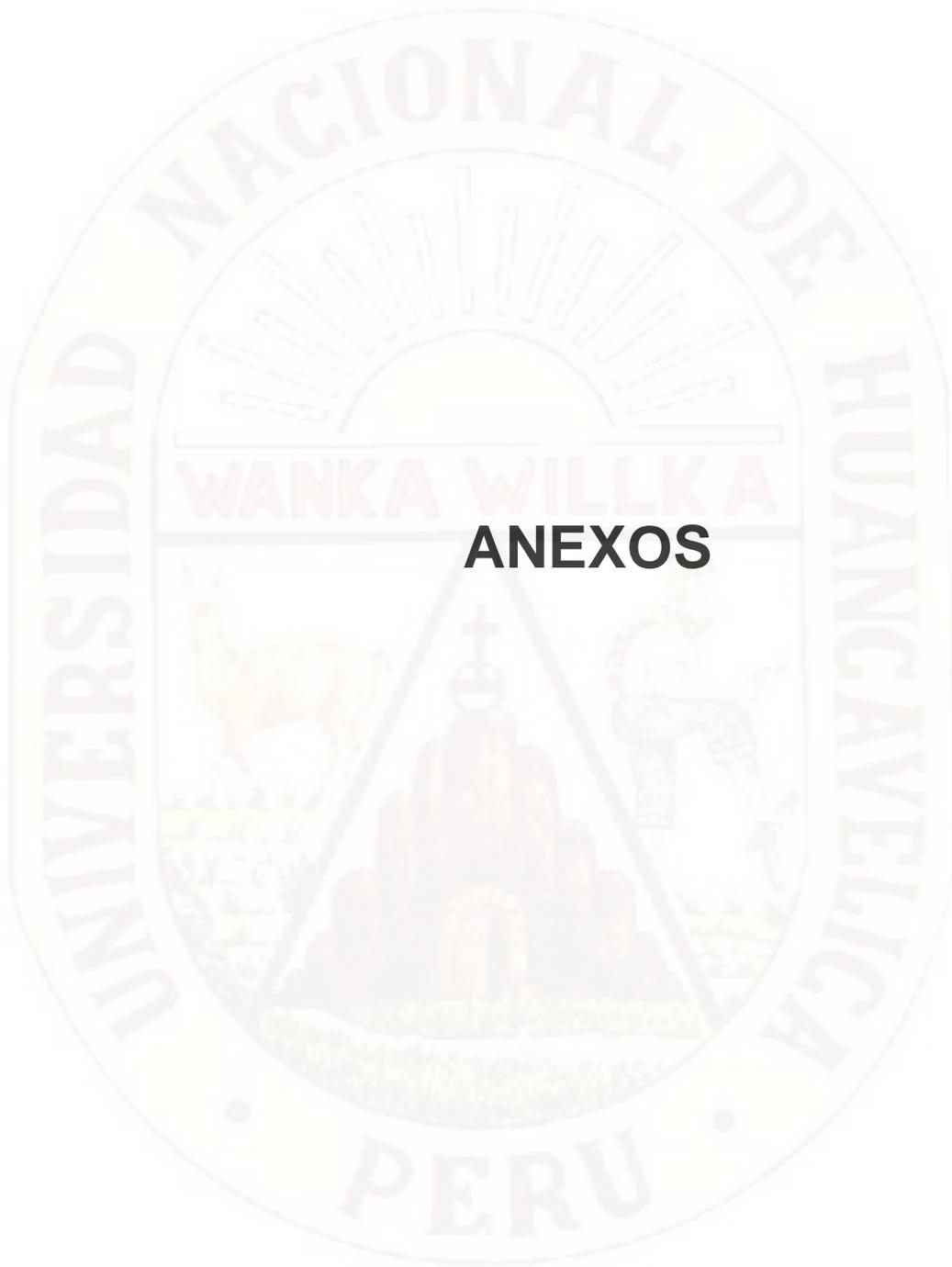
Tamayo C. (2000). Metodología de la investigación en ciencias sociales. México: Prentice Hall.

Thompson, Arthur A y Strickland, A. J. (2001). Administración estratégica. 11 ed. Washington, Addison-Wesley Iberoamericana.

Ucrós B.M. (2013.). Plan estratégico de investigación 2013-2015. Guajira: FACEYA.

Universidad de Lleida. (2013) Plan estratégico general y de investigación de la universidad de Lleida 2013-2018. Lérida: UdL.

UQAM. (2009). Plan estratégico de investigación 2014. Montreal: CFR.



ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRÍCOLA (SIPA) PARA LA PROVINCIA DE ACOBAMBA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES		METODOLOGÍA
<p>GENERAL ¿Cuál es la realidad actual del servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba y que propuestas estratégicas de gestión permite mejorar este servicio?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Quiénes son los actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia de Acobamba, y en qué medida vienen cumpliendo su misión?</p> <p>b. ¿Cuál es la magnitud del impacto productivo, tecnológico y económico generado por el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba?</p> <p>c. ¿Qué acciones deberían realizarse para mejorar el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba?</p>	<p>GENERAL Estudiar la realidad actual del servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba para proponer un servicio provincial de extensión agrícola orientado a articular los componentes para desarrollo de la calidad del servicio.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a. Identificar a los actores involucrados en el desarrollo agropecuario de la provincia de Acobamba, y el nivel de cumplimiento de su misión.</p> <p>b. Caracterizar la magnitud del impacto productivo tecnológico y económico generado por el servicio de extensión agrícola en la provincia de Acobamba</p> <p>c. Desarrollar la planificación estratégica del nuevo sistema de extensión agrícola para la provincia de Acobamba.</p>	<p>GENERAL El trabajo de investigación es de naturaleza descriptiva, por tanto no es imperativo formular hipótesis de investigación, ya que el producto será un plan estratégico para un sistema provincial de extensión agrícola.</p>	<p>V Independiente= Factores ambientales de Acobamba. FODA.</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superficie total y agrícola. Clima. • Disponibilidad de recursos naturales. • Buena organización de productores. • Demanda de productos en el mercado. • Suelos en seco. • Existencia de otros productores que ofertan productos que demanda el mercado. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN De campo.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo</p> <p>MÉTODO Cualitativo-participativo</p> <p>DISEÑO No experimental</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA 19 Instituciones 145 Agricultores 33 Profesionales</p> <p>MUESTREO Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico discrecional, sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población representativa involucrada en la actividad agrícola.</p>
			<p>V Dependiente= Servicio de extensión agrícola para la provincia de Acobamba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones involucradas en el desarrollo agropecuario • Agentes de extensión • Centros de generación de tecnologías 	

ANEXO N° 02: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO

1. Realiza algún Tipo de Servicio de Extensión Agropecuaria

(SI) (NO)

2. Que línea de extensión

- a) Forestación
- b) Sostenibilidad ambiental
- c) Conducción de Cultivos agrícolas
- d) Engorde animales
- e) Sanidad animal
- f) Hortalizas
- g) Producción de frutales
- h) Agroindustrial
- i) Procesamiento de productos agrícolas
- j) Agronegocios

3. **Dificultades del sistema de extensión según profesionales**

Nº	CUESTIONARIO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	La organización insostenible de productores dificulta el servicio de extensión.					
2	La costumbre de beneficiarios sujeto a regalos dificulta el servicio de extensión.					
3	Los programas sociales influyen positivamente en la calidad del servicio de extensión.					

4. Dificultades del sistema de extensión según Instituciones

Nº	CUESTIONARIO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		1	2	3	4	5
4	La competencia entre instituciones públicas y ONGs dificulta el servicio de extensión.					
5	Poco compromiso de trabajo incondicional dificulta el servicio de extensión.					

5. Satisfacción del Servicio de Extensión según Agricultores

Nº	CUESTIONARIO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
		1	2	3	4	5
6	El personal de la Agencia Agraria absuelve sus inquietudes referidos a sus problemas agropecuarios					
7	Los servicios que presta la Agencia Agraria Acobamba son en general muy buenos					
8	Los servicios de extensión de la Universidad son en general muy buenos					

ANEXO N° 03:

APRECIACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Para la validación del instrumento por juicio de expertos inicialmente se contó con las apreciaciones de 3 expertos afines en el área.

INDICADORES	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3
1	10	10	10
2	10	10	10
3	10	10	10
4	10	10	10
5	10	10	10
6	0	10	10
7	0	10	10
8	10	10	10
9	10	10	10
10	0	10	0
PUNTUACION PARCIAL	70%	100%	90%
PROMEDIO GENERAL	86,67		



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN JUICIO DE EXPERTO

1. DATOS GENERALES

Nombre del Experto: Julio Campos Florián
Institución donde trabaja: Universidad Nacional de Trujillo
Grado académico más alto: Doctor
Título de la investigación:

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE UN SISTEMA PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRICOLA (SIPEA) PARA LA PROVINCIA DE ACOBAMBA

2. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

Table with 4 columns: N°, ITEMS, SI, NO. Contains 10 evaluation items regarding the instrument's structure, item sequence, difficulty, clarity, and relevance to the research problem.

Sugerencias:

3. CALIFICACIÓN GLOBAL

Summary table with columns: Aprobado, Desaprobado, Observado. 'Aprobado' is marked with an 'X'.

4. FECHA:

Signature and name of the expert: Dr. Julio Campos F.P.

Aspirante a Maestra: Bach. Ing. ADELFA YZARRA AGUILAR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN JUICIO DE EXPERTO

1. DATOS GENERALES

Nombre del Experto: Rene Antonio Hinojosa Benavides
 Institución donde trabaja: Universidad Nacional Autónoma de Chota
 Grado académico más alto: Maestro (Planificación estratégica e Ing. Proyectos)
 Título de la investigación:

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE UN SISTEMA PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRICOLA
(SIPEA) PARA LA PROVINCIA DE ACOBAMBA**

2. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

N°	ITEMS	SI	NO
1	El Instrumento tiene una estructura lógica.	✓	
2	La secuencia de presentación de ítems es óptima.	✓	
3	El grado de dificultad o complejidad de los ítems es aceptable.	✓	
4	Los términos utilizados en las preguntas son claras y comprensibles.	✓	
5	Los reactivos reflejan el problema de investigación.	✓	
6	El instrumento abarca la totalidad del problema de investigación.	✓	
7	Los ítems permiten medir el problema de investigación.	✓	
8	Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de investigación	✓	
9	El instrumento abarca las variables e indicadores	✓	
10	Los ítems permiten contrastar la hipótesis.		✓

Sugerencias:

3. CALIFICACIÓN GLOBAL

18

Aprobado	Desaprobado	Observado
✓		

4. FECHA:

13-02-2017

M.Sc. Rene Antonio Hinojosa Benavides
Nombre y firma del experto

DNI 08974590

M.Sc. Ing. Rene Antonio Hinojosa Benavides

JERE DE LA OFICINA GENERAL DE INVESTIGACION
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE CHOTA

Aspirante a Maestra: Bach. Ing. ADELFA YZARRA AGUILAR



BASE DE DATOS

PROFESIONALES			
MUESTRA	1	2	3
1	1	1	3
2	1	1	4
3	1	1	4
4	1	2	4
5	1	1	4
6	1	1	4
7	1	2	4
8	1	1	4
9	5	1	4
10	5	2	4
11	5	1	3
12	1	1	3
13	1	1	4
14	1	2	3
15	1	1	3
16	1	1	4
17	1	2	3
18	1	1	3
19	1	1	4
20	5	2	3
21	5	1	4
22	5	1	4
23	1	2	4
24	1	1	4
25	1	2	4
26	1	1	4
27	1	1	4
28	5	2	4
29	5	1	3
30	5	2	3
31	5	1	4
32	5	1	4
33	5	1	4

INSTITUCIONES		
MUESTRA	4	5
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	2	2
5	2	1
6	3	2
7	3	2
8	2	1
9	3	2
10	2	2
11	3	1
12	2	2
13	2	2
14	4	1
15	4	2
16	4	1
17	4	2
18	4	1
19	2	1

1	0	7
2	10	12
3	4	0
4	5	0
5	0	0
TOTAL	19	19

1	21	23	0
2	0	10	0
3	0	0	10
4	0	0	23
5	12	0	0
TOTAL	33	33	33

AGRICULTORES			
MUESTRA	6	7	8
1	4	4	4
2	4	4	4
3	4	4	4
4	4	4	4
5	5	4	5
6	4	4	4
7	4	4	4
8	4	4	4
9	4	4	4
10	4	4	4
11	4	4	4
12	4	4	4
13	4	4	4
14	4	4	4
15	4	4	4
16	4	4	4
17	4	4	4
18	4	4	4
19	4	4	4
20	4	4	4
21	4	4	4
22	4	4	4
23	4	4	4
24	4	3	4
25	4	3	4
26	4	3	4
27	4	4	4
28	4	4	4
29	4	4	4
30	2	4	3
31	2	4	3
32	3	4	3
33	4	4	4
34	2	4	3
35	3	4	3
36	4	3	4
37	3	3	3
38	5	4	5
39	4	4	4
40	3	4	3
41	4	4	4

76	4	3	3
77	2	3	3
78	3	5	3
79	4	5	4
80	5	5	5
81	5	5	5
82	5	5	5
83	5	5	5
84	5	5	5
85	5	5	5
86	5	5	5
87	5	5	5
88	5	5	5
89	5	5	5
90	3	5	3
91	4	5	5
92	4	5	5
93	3	5	3
94	4	5	5
95	3	5	5
96	4	5	3
97	4	5	3
98	3	5	3
99	4	5	3
100	4	5	3
101	3	5	3
102	4	5	3
103	3	5	3
104	5	5	5
105	3	5	3
106	3	5	3
107	4	5	4
108	3	5	3
109	4	5	4
110	5	5	5
111	3	5	3
112	4	5	5
113	3	5	4
114	4	5	5
115	3	5	4
116	3	5	5
117	5	5	5
118	3	5	5

42	3	4	3
43	2	4	3
44	4	4	4
45	3	4	3
46	4	4	4
47	3	4	3
48	4	4	4
49	2	5	3
50	3	5	3
51	5	5	5
52	3	5	3
53	4	5	4
54	2	5	3
55	5	5	5
56	4	5	4
57	3	5	3
58	4	5	4
59	2	5	3
60	3	5	3
61	4	5	4
62	5	3	5
63	5	3	5
64	5	3	5
65	3	3	3
66	4	3	4
67	2	3	3
68	3	3	3
69	4	3	4
70	3	3	3
71	5	3	5
72	3	3	3
73	3	3	3
74	4	3	3
75	3	3	3

119	4	5	5
120	3	5	5
121	5	5	5
122	4	5	5
123	3	5	3
124	4	3	5
125	2	3	3
126	3	3	3
127	4	3	5
128	5	5	5
129	5	5	5
130	5	5	5
131	5	5	5
132	5	5	5
133	5	5	5
134	5	3	5
135	5	4	5
136	5	3	5
137	5	3	5
138	5	5	5
139	5	5	5
140	5	5	5
141	5	3	5
142	5	5	5
143	5	5	5
144	5	5	5
145	5	5	5

1	0	0	0
2	8	0	0
3	17	19	26
4	42	43	41
5	8	13	8
TOTAL	75	75	75

		Planificación estratégica					
Servicio de extensión		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	TOTAL
	Muy de acuerdo	10	8	0	0	0	18
	De acuerdo	4	2	0	0	0	6
	Indeciso	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	0	2	1	0	3
	Muy en desacuerdo	0	0	2	2	1	5
TOTAL	15	10	4	3	1	33	

CALCULO DE LA CHI CUADRADA

8.182	5.455	2.182	1.636	0.545
2.727	1.818	0.727	0.545	0.182
0.455	0.303	0.121	0.091	0.030
1.364	0.909	0.364	0.273	0.091
2.273	1.515	0.606	0.455	0.152
0.404	1.188	2.182	1.636	0.545
0.594	0.018	0.727	0.545	0.182
0.655	0.303	0.121	0.091	0.030
1.364	0.909	7.364	1.939	0.091
2.273	1.515	3.206	5.255	4.752

Chi² = 37.8889

		Actores involucrados					
Desarrollo agropecuario		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	TOTAL
	Muy de acuerdo	0	1	1	3	3	8
	De acuerdo	0	3	4	24	30	61
	Indeciso	3	2	26	15	14	60
	En desacuerdo	0	2	11	16	10	39
	Muy en desacuerdo	0	3	3	8	15	29
TOTAL	3	11	45	66	72	197	

CALCULO DE LA CHI CUADRADA

0.12183	0.4467	1.82741	2.6802	2.92386
0.92893	3.40609	13.934	20.4365	22.2944
0.91371	3.35025	13.7056	20.1015	21.9289
0.59391	2.17766	8.90863	13.066	14.2538
0.44162	1.61929	6.62437	9.71574	10.599
0.122	0.685	0.375	0.038	0.002
0.929	0.048	7.082	0.621	2.663
4.764	0.544	11.029	1.295	2.867
0.594	0.014	0.491	0.659	1.269
0.442	1.177	1.983	0.303	1.827

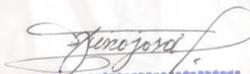
Chi² = 41.8242

CONSTANCIA

Yo, René Antonio Hinojosa Benavides, identificado con DNI 08974590, a través de la presente certifico que realicé el análisis ortográfico, fraseológico y lexicográfico del presente informe final de tesis: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE UN SISTEMA PROVINCIAL DE EXTENSIÓN AGRICOLA (SIPEA) PARA LA PROVINCIA DE ACOBAMBA, presentado por la Bach. Ing. **Adelfa Yzarra Aguilar**, identificada con DNI 23378604, requisito fundamental para optar el grado de Maestro en ciencias de ingeniería de la EPG de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Lima, septiembre 08 de 2017

Atentamente,


Mg. Lic. René A. Hinojosa Benavides
ESP. AGROPECUARIA Y NUTRICION



FOTOGRAFÍAS



Parcelas de cultivos del distrito de Acobamba



Parcelas de cultivos agrícolas del distrito de Acobamba



Encuesta a los agricultores en el distrito de Caja Espiritu, Acobamba



Encuesta a profesional en el distrito de Pomacocha, Acobamba



Encuesta al personal del Ministerio de Agricultura en el distrito de Anta provincia de Acobamba



Capacitación Técnica a productores en el campo de cultivo en Acobamba