

PLAN ESTRATEGICO

STRATEGIC PLAN

1995-1999



Borrador para discusión interna. No debe ser citado o circulado fuera de Zamorano

Draft for internal discussion. Not to be cited or circulated outside of Zamorano

15 de febrero de 1995 — February 15, 1995

"Debe existir un plan para todo".

"There must be a plan for everything."

Napoleón Bonaparte

"La planificación a largo plazo no tiene que ver con las decisiones futuras, sino con el futuro de las decisiones de hoy".

"Long-range planning does not deal with future decisions, but with the future of present decisions."

Peter Drucker

"No existe un gran y único paso para realizar una meta; lo que lo logra es un conjunto de pasos pequeños".

"There is not one grand stroke that does it. It is a lot of little steps."

Peter A. Cohen

"La planificación bien hecha atemoriza, porque de lo que realmente se habla es de cambio. Es mucho más fácil decir: "el próximo año será mejor" y dejarlo como está".

"Planning is damn scary if you do it right, because what you're really talking about is change. It is much easier to just say, "Next year is going to be better" and leave it at that."

Grahm Briggs
V.P. Charles River
Data Systems

"No existe seguridad en el mundo; solamente oportunidad".

"There is no security on earth; there is only opportunity."

Douglas McCarthur

"Los mas importantes temas de estrategia son el logro de una calidad superior; alcanzar la suficiente flexibilidad corporativa que permita la creación instantánea de mercados tan pronto se perciba la más mínima oportunidad, la capacidad de escuchar constantemente a los clientes y el mejoramiento constante de cada producto y procedimiento que los involucra".

"The most important strategic...issues...are the achievement of superior quality...the attainment of enough corporate flexibility to permit lightning-fast market creation as soon as the slightest opportunity is sensed, the capacity to listen constantly to customers and the constant improvement of every product and procedure that involves the customers."

Tom Peters
Business writer,
Washington Business Journal

"No hay nada tan inservible como hacer eficientemente algo que no debía haberse hecho".

"There is nothing as useless as doing efficiently something that should not be done."

Peter Drucker

"El tiempo perfecto para reparar el techo es cuando brilla el sol".

"The perfect time for fixing the roof is when the sun is shining."

John F. Kennedy

"Planifique deliberadamente; actúe con violencia".

"Plan deliberately; act violently."

George S. Patton

208463

tuan hoy en Zamorano con un cuerpo docente en el que están representadas más de 20 nacionalidades.

Zamorano está comprometido a ayudar a entender a mujeres talentosas, que tienen un papel importante que jugar en campos relacionados con agricultura, agronegocios, manejo de recursos naturales y desarrollo rural, y que la educación zamorana es el mejor camino para proseguir carreras en estas áreas. Como resultado de las actividades de promoción y reclutamiento, para 1996 la población de estudiantes mujeres en el Programa de Agrónomo sobrepasará el 25%.

Durante el período 1995-1999, Zamorano mantendrá e incentivará la diversidad del cuerpo estudiantil y docente, optimizará el balance de estudiantes de origen rural y urbano, y atraerá estudiantes de fuera de América Latina a través de programas de intercambio.

Zamorano mantiene relaciones estrechas con instituciones y empresas privadas de Estados Unidos, Alemania y otros países industrializados, a través de las cuales se mantiene un intercambio constante de ideas, información y conocimientos. Durante el próximo quinquenio se desarrollarán lazos similares con instituciones destacadas de América Latina, Canadá, Europa y Asia.

Actividad política. Zamorano es una de las pocas instituciones en América Latina que no se ve afectada por huelgas o agitación política. Zamorano mantendrá su política de no permitir la participación de ninguno de sus alumnos o empleados en actividades de política sectaria en el campus.

Consolidación y crecimiento

Durante los 80s y comienzos de los 90s, el cuerpo estudiantil de Zamorano se triplicó; otro tanto ocurrió con su infraestructura y sus programas. El período 1993-1995 ha sido de consolidación. La situación financiera y administrativa de la institución ha mejorado y se han asignado los recursos necesarios para alcanzar la meta propuesta a comienzos de 1993:

Durante el período 1993-1995, Zamorano mejorará en forma significativa y medible la calidad de su educación y reducirá a la mitad el porcentaje de deserción.

Cada miembro de la institución tiene la responsabilidad de contribuir al cumplimiento de esta meta para 1996.

A fin de alcanzar la meta propuesta, en los próximos años:

Zamorano is committed to helping talented women to understand that they have an important role to play in fields related to agriculture, agribusiness, natural resources management and rural development, and that the Zamorano education is the best avenue for them to pursue careers in these areas. As a result of our promotional and recruiting activities, the population of women students in the Agrónomo Program will grow beyond 25% by 1996.

During the period 1995-1999, Zamorano will maintain and reinforce the diversity of the student body and faculty. The balance of rural-urban students will be optimized, and various exchange programs will attract students from outside Latin America.

Zamorano maintains strong ties with institutions and private enterprise in the United States, Germany and other industrialized countries which result in a constant exchange of ideas, information and technical expertise. During the next half decade, similar ties will be developed with outstanding institutions in Latin American, Canada, Europe and Asia.

Policy Regarding Political Activity. Zamorano is one of few educational institutions in Latin America to have not suffered from political unrest. Zamorano will continue the policy of forbidding students and employees from participation in sectarian politics on campus.

Consolidation and Growth

During the 1980s and early 1990s, Zamorano's student body tripled, as did its infrastructure and programs. The period 1993-1995 has been one of consolidation, during which the institution's administrative and financial situations have been addressed and improved. During this period, institutional resources have been allocated to achieve the following goal, proposed in early 1993:

During the period 1993-1996, Zamorano will improve significantly and measurably the quality of its education, while reducing the attrition rate by one-half.

Every employee of the institution is responsible for contributing to the attainment of this goal by 1996.

In order to meet this institutional goal in the coming years:

- Zamorano aumentará la capacidad y el potencial académico de sus estudiantes. También, promoverá sus programas de una manera más efectiva, y aumentará la selectividad del proceso de admisión. La relación actual de un estudiante matriculado por cada siete solicitudes aumentará a uno de cada 10 para 1996 y a uno de cada 15 para el año 2000.

Zamorano mantendrá la política de admisiones que no toma en cuenta los recursos económicos del aspirante, e incrementará los programas de becas para financiar un mayor número de aspirantes sobresalientes de escasos recursos.

- Zamorano, junto con la Asociación de graduados (AGEAP), implementará cursos de actualización pre-zamorano a fin de asegurar la preparación de los aspirantes seleccionados para enfrentar el riguroso programa académico de la institución.
- Zamorano mejorará el bienestar de sus estudiantes, pero mantendrá las condiciones de vida espartana. Esto demandará la renovación o el aumento de la infraestructura y los servicios a fin de garantizar un ambiente que fomente el desarrollo profesional y personal. Una proyección de la infraestructura requerida durante los próximos cinco años se incluye en el Plan financiero.
- Zamorano continuará mejorando el pensum, lo mismo que las habilidades de enseñanza de los docentes. Aumentará la interacción estudiante-docente, pero su proporción permanecerá, aproximadamente, en 10 a 1. Zamorano también aumentarán los talleres y programas de tutoría que proporcionen nuevas herramientas de aprendizaje a los estudiantes.
- El pensum zamorano reflejará la importancia creciente que hoy tienen las técnicas modernas de administración y agronegocios, de manejo ambiental y de las dimensiones socioeconómicas de los sistemas agrarios.
- Zamorano desarrollará y consolidará su programa de ayuda financiera. Buscará el apoyo necesario para crear fondos dotales para educación, que garanticen su estabilidad y sostenibilidad y que a la vez permitan adjudicar becas a un mayor número de estudiantes. Zamorano mantendrá una política de control de gastos, que minimice el costo de la educación para estudiantes no becados y que asegure la anuencia de donantes particulares y gubernamentales a ofrecer su ayuda.

- Zamorano will increase the academic potential and capacity of incoming students. It will promote its programs more effectively, and will increase the selectivity of the admissions process. The present ratio of one student enrolled for every seven applications will increase to one in 10 by 1996, and one in 15 by 2000.

Zamorano will continue its needs-blind admissions policy, and will broaden scholarship programs to allow the enrollment of a greater number of outstanding candidates with financial need.

- Zamorano will implement, in conjunction with its graduate association (AGEAP), pre-Zamorano preparatory courses to assure that first-year students are prepared to confront the institution's rigorous academic program.
- Zamorano will work to improve student well-being, while maintaining its spartan conditions. This will require the renovation or provision of additional infrastructure and services to assure an atmosphere conducive to personal and professional development. A projection of the infrastructure needed during the next five years is included in the Financial Plan.
- Zamorano will continue to improve the curriculum as well as the teaching skills of its faculty. The student-faculty ratio will remain approximately 10 to 1, and interaction between faculty and students will increase. Also, Zamorano will expand tutorial programs and workshops aimed at students acquiring important learning tools.
- Zamorano's curriculum will reflect the growing importance of modern agribusiness and administration techniques, of environmental management and of the socioeconomic dimensions of agricultural systems.
- Zamorano will develop, broaden and solidify its financial aid program. The institution will seek assistance to establish educational endowments to guarantee the stability and sustainability of its programs, and to make scholarships available to a greater number of students. Zamorano will continue a policy of cost controls, in order to minimize the cost of its education for self-supporting students, and to ensure that private and governmental donors are inclined to offer support.

A mediados de 1996 Zamorano adelantará una exhaustiva evaluación externa a fin de conocer hasta qué punto se han cumplido las metas; se evaluará la calidad de los programas, la tasa de deserción y la situación financiera y administrativa. Los resultados de esta evaluación determinarán si es aconsejable aumentar el cupo de ingresantes según lo proyectado en el Cuadro 1. Es importante notar que mucho de este crecimiento resultará de la reducción en la tasa de deserción en el Programa de Agrónomo (Cuadro 2).

En 1988 Zamorano estudiará cuidadosamente la posibilidad de que el futuro crecimiento de su cuerpo estudiantil se de en un segundo campus, situado en una zona ecológica y cultural diferente al trópico-seco en que hoy se encuentra.

Zamorano evaluará regularmente la necesidad de reorientar, ampliar o eliminar áreas de concentración académica. La institución no prevé la adición de ningún programa diferente a los actuales de Agrónomo, Ingeniero Agrónomo y Maestría en Estudios Profesionales.

In mid 1996, Zamorano will conduct an exhaustive external evaluation to determine the extent to which the goals have been met; quality of programs, attrition rate and the institution's administrative and financial situation will be evaluated. The results of this evaluation will determine whether it is advisable to increase the size of the student body as projected in Table 1. It is important to note that most of this growth results from a reduction of the attrition rate in the Agrónomo Program (Table 2).

By 1998, Zamorano will carefully study the possibility that future growth of the student body occur at a second campus in a region ecologically and culturally different from Zamorano's semi-arid, tropical environment.

Zamorano will regularly evaluate the need to refocus, broaden or limit areas of academic concentration. The institution does not anticipate the addition of any program to those of the Agrónomo Program, Ingeniero Agrónomo Program and the Master of Professional Studies Program.

Cuadro 1. Si se cumplen cada uno de los componentes de la meta institucional (una baja en la tasa de deserción, mejora en la calidad de los programas y consolidación de la situación administrativa y financiera) el tamaño del cuerpo estudiantil crecerá de acuerdo a las cifras siguientes. El ingreso al Programa de Agrónomo crecerá lentamente hasta 1999. Se espera que el número de estudiantes del Programa de Ingeniero Agrónomo disminuya ligeramente en 1995 y que luego crezca en forma constante. El número de participantes en el Programa de Maestría en Estudios Profesionales crecerá considerablemente después de la etapa piloto, inicial.

Table 1. If each of the components of the institutional goal is met (a lower attrition rate, improved quality of programs and a consolidated administrative and financial situation) the size of the student body will grow according to the following table. Enrollment in the Agrónomo Program will increase slowly until 1999. The number of students in the Ingeniero Agrónomo Program is expected to decline slightly in 1995 and then grow steadily. The number of participants in the MPS program will grow considerably after the initial pilot stage.

	Programa de Agrónomo	Programa de Ingeniero Agrónomo	Maestría en Estudios Profesionales	TOTAL
1991-93*	579	99	—	678
1994	590	92	2	684
1995	593	70	2	665
1996	632	80	5	717
1997	672	90	5	767
1998	699	110	10	819
1999	708	110	10	828

* Promedio de Ingresantes en cada programa para el período 1991-1993.

* Average enrollment in each program during the period 1991-1993.

Cuadro 2. Gran parte del propuesto crecimiento en el número de estudiantes del Programa de Agrónomo resultará de la reducción en la tasa de deserción.

Table 2. Most of the proposed growth in the number of students enrolled in the Agrónomo Program will result from a reduction in the attrition rate.

Año /year	I	II	III	TOTAL
1991	236	156	158	550
1992	247	185	131	563
1993	252	185	178	615
1994	218	187	185	590
1995	231	184	178	593
1996	250	207	175	632
1997	250	225	197	672
1998	260	225	214	699
1999	260	234	214	708

Producción y mercadeo son esenciales para la educación zamorana

La participación extensiva de todos los estudiantes en los procesos de producción, procesamiento y mercadeo es la característica que distingue la educación agrícola zamorana de la de otras universidades. En Zamorano cada estudiante aprende las tecnologías más adecuadas para satisfacer la demanda de los mercados nacionales e internacionales. El área funcional de producción y mercadeo:

- El estudiante se involucra directamente en actividades de producción, procesamiento y mercadeo; aprende conceptos y técnicas rentables, competitivas y aceptables en términos ambientales y sociales, a la vez que desarrolla destrezas útiles para su desempeño profesional, que le dan confianza y contribuyen a la formación de su carácter;
- proporciona a alumnos y docentes un laboratorio viviente para la investigación aplicada y la innovación;
- genera productos e ingresos que contribuyen al mantenimiento y operación de la institución.

El Gerente de Producción y Mercadeo es el responsable por esta área funcional.

Las actividades de producción se llevarán a cabo de acuerdo a un plan de operaciones desarrollado conjuntamente por varios departamentos y dependencias de

Production and marketing are essential to the Zamorano education

Extensive student participation in processes of production, processing and marketing is a characteristic which distinguishes Zamorano's education from that of other universities. At Zamorano, every student learns appropriate technologies to satisfy the demands of national and international markets in both traditional and non-traditional areas of production. The functional area of Production and Marketing:

- involves students directly in production, processing and marketing activities where they are exposed to cost-effective, competitive, and socially and ecologically sound technologies. Production and marketing activities teach concepts and develop skills that are required in the work place, foster self-confidence and build character;
- provides students and professors a living laboratory for applied research and innovation;
- generates products and income which contribute to the maintenance and operation of the institution.

The Production and Marketing Manager is responsible for this functional area.

Production and marketing will be conducted according to a work plan developed jointly by the various departments and supporting entities. The work plan will consider the educational value of each activity, its

apoyo. El plan de trabajo tomará en cuenta el valor educativo de cada actividad, su rentabilidad potencial y su impacto sobre el ambiente.

Todas las actividades de producción estarán sujetas a un continuo análisis de costo-beneficio que considere su componentes educativos y financieros. Este análisis permitirá identificar actividades de baja rentabilidad, las cuales se reducirán al mínimo necesario para fines educativos. Aquellas de alta rentabilidad se aumentarán para generar ingresos adicionales; algunas de estas podrán co-financiarse o ser administradas por la empresa privada a fin de obtener beneficios educativos y financieros para la institución.

Zamorano velará por la capacitación y actualización continua de todos los involucrados en actividades de producción y mercadeo. De esta manera asegurará que sus productos reflejen la calidad tradicionalmente asociada con la institución.

Todas las actividades de producción estarán enmarcadas en un principio de sostenibilidad agrícola orientado a preservar y mejorar la base institucional de recursos naturales (especialmente agua, suelo y biodiversidad). Zamorano se constituirá en un modelo actualizado de sostenibilidad, rentabilidad, producción integrada y forma de vida protectora del ambiente.

La proyección es clave para la educación práctica en Zamorano

Desde su creación, Zamorano ha participado en actividades de proyección. Ha atraído científicos de renombre que han adelantado importantes investigaciones. Muchos de los primeros graduados de Zamorano fueron instrumento en la fundación de los programas de extensión en Latinoamérica. A comienzos de los 80s, la actividad de proyección empezó a crecer y llegó a convertirse en parte central de la educación zamorana.

Hoy la proyección institucional incluye cinco áreas de actividad: capacitación, extensión, investigación, comunicación y asistencia técnica. Estas áreas son complementarias y sirven para fomentar la interdisciplinariedad y relevancia. El Decano de Proyección, responsable por esta área funcional, velará por su calidad, relevancia, rentabilidad y, por su contribución a la enseñanza.

En la medida de sus capacidades, Zamorano tiene la obligación social y moral de comprometer parte de sus recursos humanos y tecnológicos al estudio y solución de los principales problemas del desarrollo en América Latina.

revenue-producing potential and its impact on the environment.

All production and marketing operations will be subjected continuously to cost-benefit analysis which will consider both their educational and financial components. This analysis will identify activities of low profitability, which Zamorano will reduce to the minimum necessary for educational purposes. Others that are highly profitable could be increased in order to generate income for the institution. Certain production activities may be co-financed and run by private enterprises, resulting in educational and financial benefits for Zamorano.

Zamorano will provide the training and skills enhancement of all personnel involved in production and marketing to ensure that Zamorano products always reflect the quality traditionally associated with the institution.

Zamorano will conduct all production and marketing activities within a framework of sustainable agriculture aimed at preserving and improving the institution's natural resource base (especially soils, water and biodiversity). Zamorano will represent a state-of-the-art model of sustainability, cost effectiveness, integrated production and environmentally-friendly living.

Outreach is key to Zamorano's practical education

Since its founding, Zamorano has been involved in outreach activities. Zamorano has always attracted renowned scientists who have conducted important research. Many of Zamorano's earliest graduates were instrumental in the founding of Latin America's agricultural extension programs. In the early 1980s, Zamorano's outreach activities began to grow and became more central to the Zamorano education.

Today, outreach involves five areas of activity: training, extension, research, communications and technical assistance. These activities are complementary and foster interdisciplinarity and relevance. The Dean of Outreach is responsible for this functional area, and will make certain that outreach activities are high quality, cost-effective and, most importantly, contribute to Zamorano's education.

Zamorano has a social and moral obligation to commit, within its means, a part of its human and scientific resources to the study and solution of the principal problems of development in Latin America.

Además de contribuir al desarrollo de la región, estas actividades, bien enfocadas, continuarán fortaleciendo la institución de varias maneras:

- Proveen laboratorios de campo donde los estudiantes aprenden a analizar y comprender la dinámica social del sector agropecuario. Estos conocimientos son esenciales en su formación profesional, ya que todo egresado de Zamorano trabajará en alguna actividad relacionada con generación o transferencia de tecnología.
- Mantienen a los docentes en contacto con la realidad cambiante y heterogénea de América Latina y los habilita para ofrecer una educación relevante y actualizada.
- Mantienen la institución a la vanguardia del desarrollo y disseminación de tecnología. Esto hace que los avances logrados en Zamorano lleguen a un público variado, y permite mantener a la luz pública el nombre y los programas de la institución.
- Son capaces de generar ingresos importantes para la institución².

Las actividades de proyección continuarán respondiendo a las necesidades de un público amplio: de pequeños agricultores a líderes de la agroindustria, de activistas ambientales a especialistas en producción, de profesores de escuela primaria a administradores universitarios, de organizaciones de desarrollo rural a quienes establecen la política agrícola y social.

Las actividades de proyección de Zamorano serán posibles con el apoyo de donantes y colaboradores internacionales. Las actividades de proyección autofinanciada crecerán; el fondo general solamente se usará para aquellas que sean esenciales para fines educativos y no tengan fuentes alternas de financiamiento.

El bienestar y futuro desarrollo de Zamorano dependerán en gran medida del bienestar ecológico y social de las comunidades vecinas. En las próximas décadas la institución transformará la cuenca del Río Yeguaré en un enorme laboratorio de investigación, extensión y capacitación en desarrollo integrado y manejo racional de recursos naturales. Los miembros de las comunidades vecinas serán considerados socios capaces y activos en el proceso de desarrollo. Todas las actividades de proyección estarán orientadas a proteger y mejorar el ámbito socioeconómico y ambiental de la región.

² Cuando sea posible, las actividades de proyección deberán financiar becas para el Programa de Ingeniero Agrónomo, infraestructura, salarios, equipo y otros elementos importantes para la enseñanza.

In addition to contributing to the development of the region, well-focused outreach activities will continue to contribute to the institution in several ways:

- They provide field laboratories where students learn to analyze and understand the social dynamics of the agricultural sector. This knowledge is a critical part of the Zamorano education, since essentially every Zamorano graduate will be involved in some activity related to the generation or transfer of new technology.
- Outreach activities keep Zamorano professors in contact with the changing, heterogeneous reality of Latin America, and make certain that the Zamorano education remains relevant and up to date.
- Outreach activities keep the institution at the cutting edge of the field of technology development and dissemination. They assure that advances made at Zamorano reach a diverse public, and keep Zamorano's name and programs in the public's eye.
- Outreach activities can generate important income for the institution.²

Outreach activities will respond to the needs of a broad public ranging from small-scale farmers to leaders in agroindustry, environmental activists to production specialists, primary school teachers to university administrators, rural development organizations to agricultural and social policy makers.

Zamorano's outreach activities will be possible because of support from international donors and collaborators. Self-financed outreach activities will be expanded. General funds will be used for outreach activities only when such activities are essential for teaching purposes and alternative financing is not available.

Zamorano's future development and well-being will depend, to a great extent, on the social and ecological well-being of the surrounding communities and natural environment. During the next decades, Zamorano will transform the watershed of the Yeguaré River into an enormous laboratory for research, extension and training in integrated development and rational resource management. The inhabitants of neighboring communities will be active partners in the development process. All outreach activities will be geared to protect and improve the region's socioeconomic and environmental fabric.

² Whenever possible, outreach activities should finance scholarships for the Ingeniero Agrónomo Program, infrastructure, salaries, equipment and other elements important for teaching.

Otro tema unificador en Zamorano será el apoyo a instituciones de educación secundaria y de capacitación post-secundaria en América Latina y El Caribe. Zamorano, junto con estos colaboradores, reforzará las habilidades técnicas de los maestros, a la vez que desarrollará y diseminará métodos y materiales de enseñanza mejorados. Estas actividades resultarán en mejores técnicos agrícolas para el mercado rural, mejores candidatos para estudiar en Zamorano y otras universidades, y permitirán intensificar los esfuerzos institucionales por mejorar la calidad y efectividad de sus programas.

Los capítulos de la Asociación de Graduados (AGEAP), constituyen un mecanismo importante para la promoción e implementación de las actividades de proyección. Los egresados recibirán también el beneficio de programas como educación continuada y capacitación en forma cooperativa.

Capacitación. Este es un componente fundamental del área de proyección que comprende cursos cortos, seminarios, talleres y capacitación en servicio, actividades que se realizan dentro y fuera del campus de Zamorano. En ellas participan grupos de productores, empresarios, extensionistas, técnicos agrícolas, docentes y líderes comunales. Zamorano promoverá de manera más efectiva sus actividades de promoción a fin de crear una clientela internacional más amplia.

Extensión. La extensión juega un papel importante en el conjunto de actividades de la institución. Provee un laboratorio viviente para estudiantes y docentes, al tiempo que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las comunidades participantes. En los próximos años Zamorano definirá con mayor exactitud la filosofía y la metodología que guían sus esfuerzos de extensión, y comprobará que las tecnologías utilizadas sean económica, social y ecológicamente viables, y que, a la vez, respondan a las necesidades de los usuarios.

Asistencia técnica. Zamorano continuará ofreciendo consultorías de corto y largo plazo, y toda una gama de análisis de laboratorio a individuos y grupos de productores, lo mismo que a empresas e instituciones del sector público y privado. Zamorano aumentará la promoción de estos servicios y continuará apoyando en ellos la participación de los estudiantes.

Investigación. Las actividades de investigación apoyan el desarrollo Zamorano de recursos humanos; no se consideran en sí mismas como un fin. Actualmente estas actividades se concentran en las zonas semisecas de América Central, pero podrán expandirse a otras

Another unifying theme in Zamorano's outreach will be support to secondary schools and post-secondary teaching institutions in Latin America and the Caribbean. Zamorano and its collaborators will strengthen teachers' technical skills, and develop and disseminate improved teaching methodologies and training materials. These activities will result in better agricultural technicians for rural labor markets, better candidates for study at Zamorano and other universities, and will enhance Zamorano's ongoing efforts to improve the quality and effectiveness of its programs.

The various chapters of the Zamorano Graduate Association (AGEAP) constitute an important mechanism for the promotion and implementation of different outreach activities. Graduates will also benefit from activities such as continuing education programs and cooperatively taught training programs.

Training. Training activities represent a key outreach activity. They include short courses, seminars, workshops and in-service training conducted both at Zamorano and elsewhere. Participants include farmer groups, business leaders, extensionists, agricultural technicians, teachers, professors and community leaders. Zamorano will promote its training activities more effectively and will develop a broader, more international clientele.

Extension. Extension plays an important role in Zamorano's overall activities. It provides a living laboratory for students and professors and contributes to improved living conditions in participating communities. In the next few years, Zamorano will better define the philosophy and methodology guiding its extension efforts, and will make certain that the technologies and methodologies employed are economically, socially and ecologically sound and respond to the needs of program beneficiaries.

Technical Assistance. Zamorano will continue to provide short and long-term consultancies and a wide range of laboratory services to individual producers, farmer groups, businesses and institutions of both the public and private sector. Zamorano will increase the promotion of such services, and continue to involve students in their implementation.

Research. Research supports Zamorano's development of human resources; it is not an end in and of itself. Research activities presently concentrate on semi-arid Central America, but could be expanded to other ecological and geographical regions. Collaborative research with the for-profit and not-for-profit private sector

regiones ecológicas y geográficas. Las actividades colaborativas de investigación con el sector privado aumentarán. Esto permitirá asegurar su relevancia y generar ingresos para financiar estudiantes del Programa de Ingeniero Agrónomo.

Comunicación. Las actividades en este campo servirán para aumentar el impacto de Zamorano y documentar el progreso y la capacidad institucionales; también servirán para apoyar los esfuerzos de la Oficina de Relaciones Públicas y de la Asociación de Graduados. Cada miembro del cuerpo docente y técnico divulgará sus conocimientos en forma continua, amplia y consistente con la calidad y prestigio de Zamorano. Para ello se utilizarán medios de comunicación específicos que permitan el acceso a diferentes públicos en América Latina.

El sistema administrativo apoya las otras áreas funcionales

La Junta de Fiduciarios establece los lineamientos generales de política institucional; la administración se encarga de establecer, implementar y velar por el cumplimiento de políticas específicas.

El sistema administrativo constituye la cuarta área funcional de la institución. Su responsabilidad es proveer servicios eficientes y efectivos que faciliten la operación de las otras áreas funcionales. Esta integrado por cuatro entidades: desarrollo Institucional y relaciones externas, finanzas, servicios, y administración general.

Desarrollo y Relaciones Externas. El desarrollo es una actividad integrada y multifacética en la que participan los fiduciarios, muchos funcionarios de Zamorano y los graduados. Este esfuerzo es coordinado por el Director de Relaciones Externas y Desarrollo.

Las actividades de desarrollo no están en principio enfocadas hacia la consecución de fondos a corto plazo sino, más ampliamente, en el desarrollo de relaciones y asociaciones de largo plazo con colaboradores y donantes, que produzcan beneficios financieros en el tiempo. Estas actividades sirven para informar a los grupos meta sobre el impacto de la institución, su potencial y necesidades, como recursos para becas, inversiones de capital, operación, proyectos y fondo dotal. Como se discute en la segunda sección de este documento, más del 50% del presupuesto operativo de Zamorano proviene de esfuerzos institucionales en esta área.

Hoy se experimenta con varias estrategias de desarrollo nuevas y creativas. Con el tiempo, las actividades de

will increase, assuring the relevance of Zamorano research efforts as well as income to finance students in the Ingeniero Agrónomo Program.

Communications. Activities in this area serve to broaden Zamorano's impact, document the progress and capacity of the institution, and complement efforts of the Office of Development and External Relations and the Zamorano Alumni Association. Every member of Zamorano's teaching and technical staff will regularly disseminate his or her knowledge in a manner consistent with the quality and prestige associated with the name Zamorano. They will exploit a variety of mediums of communication targeted to a wide range of audiences throughout Latin America.

The administrative system supports the other functional areas

The Board of Trustees determines general guidelines for institutional policy; the administration is responsible for setting, implementing and enforcing specific policies.

The administrative system constitutes Zamorano's fourth functional area. It must provide efficient and effective services to facilitate the activities of the other functional areas. The administrative system consists of four entities: Development and External Relations, Finance, Services and General Administration.

Development and External Relations. Development is an integrated, multi-faceted activity involving many Zamorano employees, the Trustees and graduates. The effort is coordinated by the Director of External Relations and Development.

Development activities are not focused primarily on short-term fund raising, rather more widely on the development of stakeholder relations and long-term partnerships that bear financial rewards over time. They inform targeted groups regarding Zamorano's impact, potential, and institutional needs, such as funds for scholarships, capital expenditures, operations, projects, and the endowment. As discussed in Section 2, over 50% of Zamorano's annual operational budget is generated through the institution's development efforts.

At present, many new and creative development strategies are being experimented with. Through time, Zamorano's development activities will become increasingly focused, systematic, and cost effective. The Office of Development and External Relations will establish a

desarrollo se harán más enfocadas, sistemáticas y rentables. La Oficina de Desarrollo y Relaciones Externas establecerá un sistema más ágil y eficiente de registro de donaciones, reconocimiento a donantes y contacto con el público.

Especial atención recibirá la recaudación de fondos de egresados, la donación anual y la campaña pro capital. Un porcentaje creciente de la financiación del desarrollo provendrá de los países y sociedades beneficiadas.

Esta oficina trabajará con la Junta de Fiduciarios, para programar la participación de sus miembros en actividades de desarrollo, a través de donaciones personales u otras formas de colaboración.

Finanzas. Las prácticas de calidad total guiarán los esfuerzos de esta área funcional. Durante 1995, esta dependencia, dirigida por el Gerente Financiero, implementará mecanismos que aseguren un acceso más rápido y confiable a la información requerida en la toma de decisiones. La Gerencia también desarrollará controles internos para asegurar el estricto cumplimiento de los presupuestos de operación.

Esta oficina evaluará periódicamente sus actividades con los usuarios, a fin de determinar qué procedimientos deberán simplificarse o descentralizarse.

Durante el período 1995-1996 la Gerencia mejorará sustancialmente el manejo de inventarios, y desarrollará, en conjunto con los usuarios, procedimientos de compra más eficientes.

En el mismo período la Gerencia concluirá la puesta en operación de sistemas contables de costos en cada uno de los principales centros de producción y mercadeo. Esta medida permitirá conocer la situación financiera real de cada una de estas operaciones, facilitará la toma de decisiones, y contribuirá a racionalizar el uso de los recursos institucionales.

Servicios. Esta dependencia, que dirige el Gerente de Servicios, provee los servicios requeridos para el mantenimiento y operación de toda la institución.

La gerencia mejorará los servicios a los estudiantes (comedor, clínica médica, lavandería), los cuales contribuyen directamente al bienestar estudiantil e inciden en el cumplimiento de la meta institucional 1993-1996.

El Gerente de Servicio será responsable por el continuo desarrollo de los recursos humanos a diferentes niveles. Para 1996 cada sección, incluidos los talleres, efectuará regularmente programas de capacitación, e implementará políticas de incentivos y reconocimiento al personal, orientadas a mejorar el desempeño.

more agile and efficient system to register donations, thank donors, and communicate with the public.

Special attention will be given to alumni fund raising activities, annual giving and capital campaigns. An increasing percentage of development financing will come from the beneficiary countries and societies.

This office will work with the Board of Trustees to program the participation of Board members in development activities through personal donations and other forms of collaboration.

Finance. Total Quality practices will guide the efforts of this functional area. During 1995, this office, headed by the Financial Manager, will implement systems and mechanisms to ensure more rapid and reliable access to all information necessary to make sound management decisions. This office will also develop internal controls to assure strict adherence to operational budgets.

This office will periodically evaluate, with users, its activities. Together they will determine which procedures, if any, should be simplified or decentralized.

During the period 1995-1996 the office will substantially improve inventory management, and will develop, in conjunction with users, more efficient purchasing procedures.

During the same period, the Office of Finance will complete the implementation of cost accounting systems in each of the principal production and marketing centers. This measure will make it possible to determine the true financial situation of each of these operations, facilitate decision making, and help assure the rational use of institutional resources.

Services. This office, headed by the Services Manager, provides the services required for the maintenance and operation of the entire institution.

The office will improve services to students (such as the dining hall, clinic and laundry service), all of which contribute directly to student well-being and the achievement of the institutional goal 1993-1996.

The Services Manager will be responsible for the continuous development of human resources at all levels of the institution. By 1996 every section of Zamorano, including workshops, will regularly conduct appropriate training programs and will implement policies of worker incentives and recognition to enhance performance.

During the period 1995-1999 the Services Manager will supervise the renovation and repair of much of Zamorano's physical infrastructure. Procedures and

Durante el período 1995-1999 el Gerente de Servicios supervisará la renovación y reparación de gran parte de la infraestructura física de Zamorano; igualmente, implementará procedimientos y mecanismos de mantenimiento preventivo.

Se contratarán servicios externos cuando el análisis de costo-beneficio lo señale. Zamorano ofrecerá a las comunidades vecinas programas de capacitación que las habilite para proveer estos servicios; esta acción contribuirá a su desarrollo social y económico, a la vez que beneficiará a la institución.

La Gerencia, evaluará periódicamente sus servicios conjuntamente con los usuarios. Esto permitirá determinar aquellos que sea conveniente descentralizar y señalará la manera de mejorar aquellos que deban permanecer bajo el control central. Inicialmente se dará prioridad al análisis de la seguridad y el transporte.

Esta dependencia implementará la política institucional que impide a empleados realizar labores que los estudiantes puedan y deban ejecutar como parte de los laboratorios de campo del programa académico.

Esta oficina velará porque la comunidad zamorana represente un modelo de sostenibilidad, costo-beneficio y modo de vida orientado a preservar el ambiente.

Administración general. Durante los próximos años la administración general:

- continuará el proceso de llevar a la práctica los mecanismos y la cultura necesarios para que se utilicen métodos consultivos y de trabajo en equipo, a fin de lograr eficiencia y sinergismo;
- identificará las actividades y procesos administrativos que deban mejorarse. Zamorano aspirará a adoptar procedimientos tan ágiles y eficientes como los utilizados por empresas líderes del sector privado. Para asegurarse que así ocurre, la administración empleará evaluadores externos;
- aumentará la participación de los egresados de Zamorano en los esfuerzos de recaudación de fondos, promoción, proyección y otras actividades;
- asegurará un esfuerzo de desarrollo coherente y unificado y supervisará la completa integración de la Oficina de Desarrollo y Relaciones Externas de Zamorano en Washington D.C.;
- coordinará las cuatro áreas funcionales, asegurando su integración;
- coordinará y promoverá las relaciones con donantes y colaboradores;

mechanisms for preventative maintenance will also be implemented during this period.

External services will be contracted when indicated by cost-benefit analysis. Zamorano will offer neighboring communities training programs that will prepare them to provide these services; this action will benefit the institution while contributing to the social and economic development of surrounding communities.

The Office of Services will periodically evaluate, in conjunction with users, its activities. It will identify those services that should be decentralized, as well as those activities which should remain under central control. Priority will be given initially to the analysis of security and transportation.

The office will implement the institutional policy which states that employees should not carry out activities which students can and should execute as part of the academic program's field laboratories.

This office will also be instrumental in assuring that the Zamorano community represents a state-of-the-art model of sustainability, cost effectiveness and environmentally-friendly living.

General Administration. During the coming years, the administration will:

- continue to implement the mechanisms and foster the culture necessary for greater teamwork and the wide adoption of consultative methods that will result in increased efficiency and synergism;
- identify those administrative and support activities and procedures that need to be improved. Zamorano will aspire to implement procedures that are as efficient and agile as those used by leading firms of the private sector. The administration will employ external evaluations to make certain that this occurs;
- increase the participation of Zamorano Alumni in fund raising, promotion, outreach and other activities;
- assure a coherent, unified development effort; oversee the complete administrative and operational integration of Zamorano's Office of Development and External Relations in Washington, D.C.;
- coordinate the four functional areas, assuring integration and coordination of the areas;
- coordinate and foster stakeholder relations;
- continuously evaluate and determine the most wise use of institutional resources;

- evaluará y determinará continuamente, el uso más apropiado de los recursos institucionales;
- trabajará con los fiduciarios en la organización de la evaluación institucional externa;
- revisará e implementará continuamente una estrategia de compra y uso de tierras para producción y enseñanza, que permitan asegurar la calidad del ambiente y, a la vez, mitigar los efectos del acoso urbano.

- work with Trustees to organize the external institutional evaluation;
- continuously revise and implement a land purchase and use strategy for production and teaching purposes, to assure a quality environment and to mitigate the effects of urban encroachment.

II

Plan financiero

Financial Plan

1995-1999

Los siguientes cuadros resumen el plan financiero de Zamorano proyectado para el próximo quinquenio.

El Cuadro 3 presenta la situación financiera general de la institución. La información se ha dividido en ingresos y gastos, y categorizado de acuerdo a operaciones, gastos de capital y proyección.

Los cuadros restantes proveen información de apoyo. Se construyeron a partir de un documento marco preparado conjuntamente por los departamentos y las dependencias de apoyo. Luego de una revisión financiera del documento, se hicieron reiterados ajustes en la tasa sugerida de crecimiento del cuerpo estudiantil, los gastos de capital y otras áreas de inversión y actividad.

Los cuadros se construyeron en base a efectivo, ya que hacerlo sobre lo devengado habría sido más complicado; además, en un período de cinco años las diferencias son mínimas. En la formulación del Plan Financiero se tomó en cuenta lo siguiente:

- En todos los cálculos se utilizaron valores en dólares de EE.UU. para evitar distorsiones causadas por la devaluación.
- No se hicieron ajustes por inflación para los ingresos o los egresos.
- Zamorano no espera aumentos reales en la matrícula u otros ingresos o egresos, excepto aquellos relacionados con aumento de actividades. Las mejoras en la calidad de los programas serán financiadas con la eficiencia y el ahorro; no con un aumento del costo por estudiante. En todos los cálculos se usaron valores constantes del dólar en 1994.

La responsabilidad fiscal nos obliga a asegurarnos que un porcentaje creciente de estudiantes becados cubra el costo total de su educación; Zamorano no está en capacidad de subsidiar más becas parciales. Las becas completas serán la norma, bien sea mediante el aumento de su número, o la unión de becas parciales.

Durante varias décadas se difirió el mantenimiento y reemplazo de equipo, maquinaria y servicios. Se tomarán acciones inmediatas y responsables para asegurar que ninguna parte de la institución se debilite aún más. Durante los próximos cinco años será prioritario atacar el mantenimiento diferido. Estamos seguros de que este plan cubrirá el 100% de los gastos previstos para renovación y reemplazos en capital.

Sin embargo, el 33% del gasto justificado de capital, necesario para mejorar la calidad de los programas y el crecimiento, no se concretará. Parte de las mismas

The following tables summarize Zamorano's projected financial plan for the next five years.

Table 3 represents the overall financial situation of the institution. Information has been divided into income and expenses, and categorized according to operations, capital expenditures and outreach.

The remaining tables provide supporting information. They were developed from a base document prepared jointly by Zamorano's various departments and supporting entities. Upon financial revision of that document, several iterations of adjustments were made regarding development activities, the suggested rate of growth of the student body, CAPEX, and other areas of investment and activity.

The tables were developed on a cash basis, as the accrual method would have been more complicated, and the differences are minimal in a five year period. The formulation of the Financial Plan included the following assumptions:

- US dollars were used in all calculations in order to avoid distortions caused by devaluation;
- No adjustments for inflation were made to either income or expenses;
- Zamorano does not expect, in real terms, increases in tuition or other income or expenses except those related to growth in activities. Improvements in the quality of programs will be financed through cost savings and efficiencies; not through increasing the cost per student. Constant 1994 dollars were used for all calculations.

Fiscal responsibility requires us to assure that an increasing percentage of students on scholarship cover the full cost of their education; Zamorano cannot afford to subsidize larger numbers of students receiving partial scholarships. Full scholarships will become the rule, either through larger numbers of these scholarships or by "bundling" partial ones.

During past decades, much of the maintenance and replacement of equipment, machinery and services was deferred. Immediate, responsible action must be taken to make certain that parts of the institution do not become further debilitated. During the next five years, priority will be given to address this deferred maintenance. We anticipate that the present plan will cover 100% of the anticipated need for CAPEX replacements and renovations.

However, 33% of justifiable new CAPEX acquisitions needed for program quality enhancement and growth

(equipo, muebles y vehículos nuevos) podrá cubrirse con actividades de proyección, pero lo demás tendrá que hacerse después de 1999.

Zamorano financiará inversiones de capital con fondos provenientes de operaciones y donaciones, de acuerdo a la disponibilidad. No se anticipan déficits anuales serios (antes de depreciación); durante el período sólo se esperan déficits acumulados mínimos. Si en alguno de los años no se cumple el presupuesto proyectado, se reducirán los gastos de capital. Pero si el resultado presentara superávit, se pedirá autorización para aumentar las inversiones a fin de atacar más rápidamente el reto del mantenimiento diferido.

Los intereses del fondo dotal se capitalizarán durante todo el período.

El proceso de planificación estratégica nos ha ayudado a entender cómo el desarrollo es un esfuerzo complejo y multifacético que involucra a todos, empleados miembros de la Junta y egresados. Entendido ampliamente, este esfuerzo continuará representando más de la mitad del presupuesto operativo y virtualmente todo el presupuesto de inversión de Zamorano (Cuadro 11).

El plan de desarrollo presentado es ambicioso pero realista. En los años venideros el énfasis pasará de la donación irrestricta a la enfocada en áreas específicas. Se harán esfuerzos para desarrollar nuevos fondos dotales para becas, adquisición de tierras y renovación de infraestructura. Se le dará mayor atención al potencial donador del sector privado en Latinoamérica, lo mismo que a la posibilidad de obtener de los fabricantes precios reducidos en los gastos de capital.

El tema central durante el período 1995-1999 será mejorar la calidad del programa educativo de Zamorano. Cada elemento del sistema, incluido personal, programas y procedimientos, será examinado y evaluado en detalle. Aquellos elementos que no contribuyan en forma eficiente y rentable a la calidad de la misión institucional serán mejorados, reorientados o eliminados. Las consecuencias de esta dedicación a la calidad y excelencia incluirán una mayor eficiencia y una reducción de costos en toda la institución.

Por último, los cuadros muestran que las líneas de ingresos y egresos de las actividades de proyección son iguales. Estas actividades deberán ser 100% autofinanciables. Zamorano no utilizará fondos generales para financiar actividades en esta área funcional. Cualquier disminución de los ingresos en esta área resultará en una inmediata reducción de las actividades de proyección.

will be unmet. Part of this shortfall (especially equipment and furnishings and new vehicles) could be covered by outreach activities. Others will have to be made after 1999.

Zamorano will finance capital expenditures from operations and donations, to the extent that these funds are available. We anticipate no serious annual deficits (before depreciation) and only minimal accumulated deficits during the 5 year period. If in any particular year budget projections are not met, capital expenditures will be reduced in order to maintain a balanced budget. On the other hand, if we do better than anticipated, we will seek approval for increased CAPEX to deal more rapidly with the deferred maintenance challenge.

Interest from the endowment will be capitalized during the entire period.

The strategic planning process has helped us to understand that the development effort is a complex, multifaceted effort that involves Zamorano employees, the Trustees and graduates. Broadly understood, this effort has and will continue to account for more than half of Zamorano's yearly operating budget, and virtually the entire CAPEX budget (Table 11).

The Development Plan presented is ambitious, but realistic. In the coming years, emphasis will be shifted from unrestricted giving in favor of targeted giving. Efforts will be made to develop new endowment capital for scholarships, land purchases and renovation of infrastructure. Greater attention will be paid to the giving potential of Latin America's private sector, and the possibility of obtaining reduced prices from manufacturers for CAPEX items.

The overriding theme during the period 1995-1999 will be the improvement of the quality of the Zamorano educational program. Each element of the system, including personnel, programs and procedures will be examined and evaluated in detail. Those elements which do not make cost effective contributions to the quality and mission of the institution will be improved, reoriented or eliminated. The consequences of this dedication to quality and excellence will include greater efficiencies and cost reductions throughout the institution.

Finally, the tables show that income and expense streams for outreach activities are exactly the same. Outreach activities must be 100% self-financing. Zamorano will not use general funds to finance activities in this functional area. Any decrease in income in this area will result in an immediate decrease in outreach activities.

Cuadros

Tables

Apéndice

Appendix

Perfil del graduado Zamorano

El Agrónomo zamorano es un profesional generalista de las ciencias agrícolas, el desarrollo rural y el uso racional de los recursos naturales. El o ella son capaces de:

- Producir, procesar y comercializar bienes y servicios agrícolas, al tiempo que administra eficientemente los recursos biológicos, físicos, económicos y humanos disponibles, y de esa manera contribuir al desarrollo económico y social, y a la conservación de los recursos naturales.
- Actuar con responsabilidad, capacidad, voluntad de servicio, creatividad y seguridad en el ejercicio profesional.
- Establecer buenas relaciones profesionales y comunicarse exitosamente con grupos profesionales, diversos actores en el sector agrario y público general.
- Transmitir con éxito sus conocimientos y habilidades.
- Utilizar las herramientas técnicas y la información actualizada que complementan su excelencia profesional.
- Analizar crítica y creativamente los problemas y situaciones del mundo real, y afrontar condiciones adversas con alta probabilidad de éxito.
- Continuar su crecimiento profesional a través del estudio formal, bajo el lema de aprender-haciendo.

Para adaptarse con éxito a un mercado de trabajo cambiante e impredecible, el Ingeniero Agrónomo continúa la senda del generalista, pero comienza a especializarse en una de varias áreas. El Ingeniero Agrónomo Zamorano, además de las habilidades y destrezas del Agrónomo, está en capacidad de:

- Planear, implementar y evaluar actividades y proyectos agrícolas de manera independiente y eficiente.
- Diagnosticar situaciones, comprender interacciones y, a través del análisis crítico, ofrecer y aplicar soluciones profesionales en áreas de su especialidad.
- Innovar y mejorar los procesos productivos por medio de la investigación científica y el aprender-haciendo.

Profile of the Zamorano graduate

The Zamorano Agrónomo is a professional who is a generalist in agricultural sciences, rural development and the rational use of natural resources. He or she is able to:

- Produce, process and commercialize agricultural goods and services, while efficiently administering and managing available biological, physical, economic and human resources in such a way as to contribute to economic and social development and the conservation of natural resources;
- Act with responsibility, competence, a sense of service, creativity and confidence in his or her professional endeavors.
- Establish strong professional contacts and communicate effectively with professional groups, the diverse actors in the agricultural sector and the general public.
- Successfully transfer his or her skills and knowledge.
- Utilize computer technology, technical information in English and other related tools.
- Critically and creatively analyze real world problems and situations, facing adversity with a high probability of success.
- Continue to grow professionally through both formal study and effective learning-by-doing.

In order to successfully adapt to an unpredictable and changing labor market, the Ingeniero Agrónomo continues the generalist path, but begins to specialize in one of several areas. The Zamorano Ingeniero Agrónomo has the capabilities of the Agrónomo and in addition can:

- Plan, implement and evaluate agricultural projects and activities in an independent and efficient manner.
- Diagnose situations, understand interactions and, through critical analysis, offer and apply professional and competent solutions in specialty areas.
- Innovate and improve production processes through scientific investigation and learning-by-doing.

DATE: 01/31/95

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

SUMMARY OF REVENUES & EXPENSES
FINANCIAL PROJECTIONS (1994 - 1999)
(CASH BASIS /IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	DESCRIPTIONS	PROJECTIONS							
		1994 PRELIM.	1995 BUDGET	1996	1997	1998	1999	TOTAL	
1	REVENUES FOR:								
2	OPERATIONS (C-4)	8,315	8,848	9,003	9,446	10,014	10,127	47,438	
3	OUTREACH	1,257	1,850	2,200	2,400	2,600	2,800	11,850	
4	TOTAL REVENUES (2+3)	9,572	10,698	11,203	11,846	12,614	12,927	59,288	
5	EXPENSES FOR:								
6	OPERATIONS (C-5)	7,363	8,314	8,501	8,553	9,020	9,125	43,513	
7	OUTREACH	1,257	1,850	2,200	2,400	2,600	2,800	11,850	
8	TOTAL EXPENSES (6+7)	8,620	10,164	10,701	10,953	11,620	11,925	55,363	
9	NET OPERATING DIFF. (4-8)	952	534	502	893	994	1,002	3,925	
10	CAPEX SOURCES:								
11	EAP CAPEX FUNDING	0	0	0	0	0	0	0	
12	OTHER CAPEX FUNDING (C-8)	450	600	1,140	580	550	580	3,450	
13	OUTREACH CAPEX FUNDING (C-8)	260	186	250	300	350	400	1,486	
14	FUNDS FOR CAPEX (9+11+12+13)	1,662	1,320	1,892	1,773	1,894	1,982	8,861	
15	EXPENSES FOR CAPEX:								
16	CAPEX (REPLACEMENTS) (C-9)	457	927	733	832	851	1,104	4,447	
17	CAPEX (NEW ACQUISITION)(C-9)	488	600	1,020	584	577	511	3,292	
18	CAPEX FOR OUTREACH	260	186	250	300	350	400	1,486	
19	BALANCE (14-16-17-18)	457	(393)	(111)	57	116	(33)	(364)	
20	ACCUMULATED DIFFERENCE	457	64	(47)	10	126	93	246	

CHART 4

STRATEGIG PLANNING
FINANCIAL PLAN

DATE: 01/31/95

SUMMARY OF OPERATIONAL REVENUES
FINANCIAL PROJECTIONS (1994 - 1999)
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	REVENUES	PROJECTIONS							TOTAL
		1994 PRELIM.	1995 BUDGET	1996	1997	1998	1999		
1	STUDENT TUITION	2,500	3,157	3,308	3,622	3,824	3,672	17,583	
2	INTERNATIONAL FIN. AID (C-6)	2,579	2,558	2,700	2,810	2,945	3,095	14,108	
3	HONDURAN FIN. AID (1)	833	513	400	350	350	350	1,963	
4	HONDURAN GOVERMENT GRANTS	23	18	30	30	30	30	138	
5	OTHER INT. DONATIONS (C-7)	187	315	165	225	265	325	1,295	
6	LEMPIRA ENDOWMENT N.R. (2)	139	147	100	100	100	100	547	
7	DOLLAR ENDOWMENT (3)	184	176	175	150	125	100	726	
8	DEPARTAMENTAL SALES	404	300	300	300	325	350	1,575	
9	ZAMORANO STORE	928	1,125	1,125	1,125	1,200	1,225	5,800	
10	SALE OF SERVICES (4)	298	198	300	300	400	400	1,598	
11	MISCELLANEOUS (5)	240	341	400	434	450	480	2,105	
12	TOTAL REVENUES	8,315	8,848	9,003	9,446	10,014	10,127	47,438	

NOTES: 1.- From Honduran endowment & anticipated replanishments; tru latter

2.- For management of wild lands.

3.- Financing for the development effort.

4.- Includes admissions fees, photocopies, soil analysis, phone services, dining hall servicies.

5.- Includes projects overhead, land rental (RAPACO), currency gains.

CHART 5
DATE 01/31/95

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

SUMMARY OF OPERATIONAL EXPENSES
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000' S US\$)

LINE	DESCRIPTIONS	PROJECTIONS							
		1994 PRELIM.	1995 BUDGET	1996	1997	1998	1999	TOTAL	
1	EDUCATION	2,875	3,209	3,281	3,301	3,481	3,522	16,794	
2	ACADEMIC PRODUCTION	1,231	1,523	1,557	1,567	1,653	1,672	7,972	
3	OUTREACH	47	95	97	98	103	104	497	
4	PRODUCTION & MARKETING	636	485	496	499	526	532	2,538	
5	SERVICES	1,622	1,901	1,944	1,956	2,062	2,086	9,949	
6	FINANCES	392	490	501	504	532	538	2,565	
7	MANAGEMENT	560	611	625	628	663	671	3,198	
8	TOTAL EXPENSES	7,363	8,314	8,501	8,553	9,020	9,125	43,513	

NOTES: 1.- This total in chart 5 does not include internal transfers & depreciation
2.- \$40,000 for the feasibility study of second campus will be obtained from operational expenses in 1996 and 1997.

CHART 6

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

DATE: 01/31/95

FINANCIAL AID BY SOURCES - SCHOLARSHIPS AND LOANS
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	SOURCES	PROJECTIONS							
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL	
1	GOVERNMENTS	2,042	1,923	2,025	2,025	2,085	2,190	10,248	
2	CORPORATIONS/PRIVATE SECTOR								
3	UNITED STATES (1)	105	145	150	200	230	250	975	
4	LATIN AMERICAN	200	220	215	255	280	300	1,270	
	TOTAL	305	365	365	455	510	550	2,245	
5	INDIVIDUALS								
6	TRUSTEES	10	10	10	10	10	10	50	
7	OTHERS	20	20	30	30	30	30	140	
	TOTAL	30	30	40	40	40	40	190	
8	FOUNDATIONS	202	240	260	280	300	300	1,380	
9	ENDOWMENTS (NEWLY ESTABLISHED)	0	0	10	10	10	15	45	
10	TOTAL	2,579	2,558	2,700	2,810	2,945	3,095	14,108	

NOTES: 1.- Beginning in 1996, many corporate donations previously given as unrestricted annual giving will be applied to this category.

CHART 7

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

DATE: 01/31/95

UNRESTRICTED ANNUAL GIVING
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	SOURCES				PROJECTIONS				TOTAL
		1994	1995	1996	1997	1998	1999		
1	GOVERNMENTS		0	0	0	0	0	0	0
2	CORPORATIONS/PRIVATE SECTOR (1)								
3	UNITED STATES		49	105	50	80	110	140	485
4	LATIN AMERICAN		68	95	20	30	40	60	245
5	TOTAL		117	200	70	110	150	200	730
6	INDIVIDUALS								
7	TRUSTEES		50	75	75	85	85	95	415
8	OTHERS		20	40	20	30	30	30	150
9	TOTAL		70	115	95	115	115	125	565
10	FOUNDATIONS		0	0	0	0	0	0	0
11	TOTAL		187	315	165	225	265	325	1,295

NOTES: 1.- Beginning in 1996, we plan to deemphasize unrestricted annual giving in order to increase gifts for scholarships & other specific activities.

CHART 8

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

DATE: 01/31/95

SUMMARY OF PROJECTED CAPEX SOURCES
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	SOURCES	PROJECTIONS								
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL		
1	GOVERNMENTS									
2	ASHA (1)	450	600	1,000	400	400	400	2,800		
3	OTHERS	0	0	20	0	20	0	40		
4	TOTAL	450	600	1,020	400	420	400	2,840		
5	CORPORATIONS (2)									
6	UNITED STATES	0	0	100	100	100	100	400		
7	LATIN AMERICAN	0	0	20	30	30	30	110		
8	TOTAL	0	0	120	130	130	130	510		
9	INDIVIDUALS									
10	TRUSTEES	0	0	0	50	0	50	100		
11	OTHERS	0	0	0	0	0	0	0		
12	TOTAL	0	0	0	50	0	50	100		
13	FOUNDATIONS	0	0	0	0	0	0	0		
14	SUB - TOTAL (3+6+9+10)	450	600	1,140	580	550	580	3,450		
15	OUTREACH (3)	260	186	250	300	350	400	1,486		
16	TOTAL	710	786	1,390	880	900	980	4,936		

1.- Approved projects 94-96; support 97-99 projected at 50% of historical averages.

2.- Largely in sale of equipment at below market prices.

3.- CAPEX for research training & extension activities should also support teaching efforts.

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

SUMMARY OF CAPITAL EXPENDITURES
(CASH BASIS / IN 000'S US\$)

LINE	DESCRIPTIONS	1994		1995		1996		1997		1998		1999		TOTALES				SATISFIED CAPEX			
		R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	(R+N)	R(\$)	R(%)	N(\$)	N(%)	
1	BUILDINGS (1)	240	210	203	600	132	400	150	392	162	358	98	208	745	1,958	2,703	0	100	907	68	
2	VEHICLES	63	22	499	0	68	0	132	0	339	0	0	0	1,038	0	1,038	0	100	250	0	
3	FURNISHING & EQUIPMENT	69	86	0	0	508	240	75	98	250	219	154	217	987	774	1,761	0	100	276	74	
4	MACHINERY	0	0	200	0	0	100	450	66	100	0	821	72	1,571	238	1,809	0	100	87	73	
5	OTHERS	84	170	25	0	25	280	25	28	0	0	31	14	106	322	428	0	100	92	78	
6	SUB-TOTAL	457	488	927 (2)	600	733	1,020	832	584	851	577	1,104	511	4,447	3,292	7,739	0	100	1,612	67	
7	TOTAL R+N		945		1,527		1,753		1,416		1,428		1,615			7,739					

NOTES: 1.- A new dormitory is included in 1997 with a value of \$ 292,000
 2.- \$400,000 has been approved for CAPEX in 1995; approval to spend an additional \$527,000 will be requested in november 1995 if budget projections are realized.

Emphasis will be as follows:
 1995 - 1998 Vehicles
 1996 Furnishing and Equipment
 1997 - 1999 Machinery

(R) Replacement (N) New Acquisition

CHART 10

DATE: 01/31/95

STRATEGIC PLANNING
FINANCIAL PLAN

SUMMARY OF PROJECTED CONTRIBUTIONS TO ENDOWMENTS
(CASH BASIS / IN CONSTANT 000'S US\$)

LINE	SOURCES	PROJECTIONS							
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL	
1	GOVERNMENTS (1)	0	0	50	0	0	0	50	
2	CORPORATIONS								
3	UNITED STATES	10	20	30	30	30	30	140	
4	LATIN AMERICAN	10	20	30	30	30	40	150	
5	TOTAL	20	40	60	60	60	70	290	
6	INDIVIDUALS								
7	TRUSTEED	100	0	250	0	0	250	500	
8	AGEAP (2)	6	12	18	24	30	40	124	
9	OTHERS	10	25	30	35	40	45	175	
10	TOTAL	116	37	298	59	70	335	799	
11	FOUNDATIONS	0	0	0	250	250	0	500	
12	TOTAL	136	77	408	369	380	405	1,639	

NOTES: 1.- No very large activity with a multilateral donar budgeted but we will work hard to obtain this.

2.- These are only direct, personal contributions. The success of AGEAP activities will be manifested primarily in many other categories.

Copy

RESUMEN GENERAL CAPEX (EN MILES DE US\$ CONSTANTES)
ORDENADOS POR CATEGORIA Y POR AÑO

EDIFICIOS: Renovaciones: 745

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1995	5		5	Edificio mantenimiento de corrales (ganado de carne), piso corrales engo
1995	20		25	Edificio mejoras administración gerencia de servicios
1995	30		55	Edificio para Invernaderos horticultura producción académica
1995	148	203	203	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados,
1996	50		253	Edificio remodelación agronomía educación
1996	30		283	Edificio para Invernaderos horticultura producción académica
1996	52	132	335	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados,
1997	50		385	Edificios reparación dormitorios estudiantiles decanatura académica
1997	10		395	Edificio mejoras administración gerencia de servicios
1997	90	150	485	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados,
1998	62		547	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados
1998	8		555	Edificio mantenimiento de techos (administración) zootecnia educación
1998	77		632	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados
1998	15	162	647	Edificio remodelación Zemurray Hall dirección
1999	15		662	Edificio remodelación laboratorio fisiología agronomía educación
1999	71		733	Edificio renovación residencias del personal, casas empleados
1999	8		741	Edificio mantenimiento de casa de El Llano (conservación de forrajes)
1999	4	98	745	Edificio renovación piso corrales engorde y unidad intensiva(cerdos)

NOTA: Se satisfacen todas las necesidades de renovación de edificios

EDIFICIOS: Adquisiciones: 1958

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1995	250		250	Edificio planta de semillas
1995	300		550	Edificio Departamento de Recursos Naturales y Conservacion Biologica
1995	31		581	Edificio ampliación del edificio (lavandería), ampliación área de desperdicio
1995	10		591	Edificio galpón para ponedoras zootecnia educación
1995	9	600	600	Edificio laboratorio fisiología y manejo del producto cosechado horticultur
1996	400	400	1000	Edificios para dormitorios estudiantiles (dormitorios mujeres) decanatura
1997	392	392	1392	Edificio para dormitorios estudiantiles decanatura académica
1998	208		1600	Edificio Ingeniería Agrícola y Ambiental
1998	150	358	1750	Edificio de laboratorio de agronegocios, no incluye mobiliario economía
1999	20		1770	Edificio laboratorio ingeniería agrícola riegos agronomía educación
1999	15		1785	Edificio bodega de insumos agronomía producción académica
1999	15		1800	Edificio bodega de insumos agronomía producción académica
1999	6		1806	Edificios cubículos para administración, instalación nuevo edificio de
1999	2		1808	Edificio mejoras ciencias básicas educación
1999	18		1826	Edificio tres silos (Planta de concentrados) zootecnia producción académ
1999	7		1833	Edificio un nuevo kiosco puesto de ventas economía
1999	2		1835	Edificio un viñero nuevo puesto de ventas economía
1999	60		1895	Edificio ampliación del comedor servicios generales gerencia de servicios
1999	18		1913	Edificio bodega (planta de concentrados), corrales (búfalos)
1999	30		1943	Edificio instalación nuevos edificios talleres mantenimiento construcción c
1999	15	208	1958	Edificio galpón (aves) zootecnia producción académica

NOTA: Se anticipa que no se podrá cubrir \$907,000 de adquisiciones de edificios

50	50	Edificio construcción de galera rep. maquinaria gerencia de servicios
80	130	Edificio ampliación del comedor, readecuación de talleres (sanidad), local
50	180	Edificio galera guardar equipo maquinaria agrícola gerencia producción

1998	15		1020	Vehículo para gerente gerencia de producción
1998	18	339	1038	Vehículo de ciencias básicas educación

NOTA: Se satisfacen todas las necesidades de renovación de vehículos

VEHICULOS: Adquisiciones: 0

Se anticipa que no se podrá cubrir \$250,000 de adquisición de vehículos:

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1995	2		2	Vehículo motocicleta M&S gerencia financiera
1995	3		5	Vehículo motocicleta personal gerencia de servicios
1995	10		15	Vehículo compras gerencia de servicios
1995	7		22	Vehículos desarrollo rural educación
1995	42		64	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1995	18		82	Vehículo agronomía educación
1995	18		100	Vehículo decanatura proyección
1996	20		120	Vehículo agronomía educación
1996	15		135	Vehículo para asistente del gerente de producción
1996	50		185	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1996	15		200	Vehículo para administración gerencia financiera
1997	18		218	Vehículo agronomía educación
1997	29		247	Vehículo un carro refrigerado puesto de ventas economía
1998	3		250	Vehículo servicios generales gerencia de servicios

MOBILIARIO Y EQUIPO: Renovaciones: 987

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1996	12		12	Mobiliario y equipo horticultura producción académica
1996	15		27	Mobiliario y equipo horticultura educación
1996	64		91	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	5		96	Mobiliario y equipo rep. maquinaria gerencia de servicios
1996	1		97	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1996	2		99	Mobiliario y equipo oficina de Tegucigalpa gerencia de servicios
1996	11		110	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1996	2		112	Mobiliario y equipo contabilidad gerencia financiera
1996	1		113	Mobiliario y equipo dirección
1996	30		143	Mobiliario y equipo decanatura académica
1996	1		144	Mobiliario y equipo recursos naturales producción académica
1996	24		168	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1996	1		169	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1996	2		171	Mobiliario y equipo personal gerencia de servicios
1996	5		176	Mobiliario y equipo protección vegetal educación
1996	13		189	Mobiliario y equipo puesto de ventas economía
1996	26		215	Mobiliario y equipo zootecnia producción académica
1996	3		218	Mobiliario y equipo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1996	7		225	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1996	30		255	Mobiliario y equipo horticultura producción académica
1996	5		260	Mobiliario y equipo protección vegetal educación
1996	20		280	Mobiliario y equipo puesto de ventas economía
1996	20		300	Mobiliario y equipo decanatura académica
1996	36		336	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1996	5		341	Mobiliario y equipo horticultura educación
1996	34		375	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	26		401	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	3		404	Mobiliario y equipo auditoría interna
1996	1		405	Mobiliario y equipo desarrollo rural educación
1996	1		406	Mobiliario y equipo dirección
1996	5		411	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1996	1		412	Mobiliario y equipo desarrollo rural educación
1996	10		422	Mobiliario y equipo horticultura producción académica
1996	3		425	Mobiliario y equipo economía educación

4	184	Edificio ampliación de galera rep. maquinaria gerencia de servicios
50	234	Edificio bodega fitotecnia M&S gerencia financiera
100	334	Edificio construcción laboratorio y aula (industrias cármicas) zootecnia edt
75	409	Edificios dormitorios nuevos mantenimiento construcción gerencia de ser
43	452	Edificio nuevo tipo bodega puesto de ventas economía
100	552	Edificio laboratorio de biotecnología decanatura académica
60	612	Edificio laboratorio de reproducción zootecnia educación
295	907	Edificio para dormitorios estudiantiles decanatura académica

VEHICULOS: Renovaciones: 1038

	Valor	Acumulado	Acumulado	
	Por Año	Por Año	Total	
1995	18		18	Vehículo ciencias básicas educación
1995	36		54	Vehículo carro refrigerado, pick up puesto de ventas economía
1995	13		67	Vehículo rep. maquinaria gerencia de servicios
1995	19		86	Vehículo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1995	29		115	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1995	18		133	Vehículo para la dirección
1995	15		148	Vehículo superintendencia de campo gerencia producción
1995	30		178	Vehículo horticultura educación
1995	15		193	Vehículo para gerente gerencia de producción
1995	36		229	Vehículo zootecnia educación
1995	25		254	Vehículo planta de semillas agronomía
1995	18		272	Vehículos agronomía producción académica
1995	15		287	Vehículo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1995	18		305	Vehículo agronomía educación
1995	18		323	Vehículo recursos naturales producción académica
1995	4		327	Vehículo moto planificación y desarrollo gerencia de servicios
1995	23		350	Vehículo rep. maquinaria gerencia de servicios
1995	18		368	Vehículo zootecnia educación
1995	15		383	Vehículos horticultura educación
1995	9		392	Vehículos y motos desarrollo rural educación
1995	52		444	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1995	13		457	Vehículo administración gerencia de servicio
1995	18		475	Vehículo maquinaria agrícola gerencia producción
1995	5		480	Vehículo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1995	19	499	499	Vehículos y motos desarrollo rural educación
1996	18		517	Vehículo protección vegetal educación
1996	18		535	Vehículo recursos naturales producción académica
1996	18		553	Vehículo rep. maquinaria gerencia de servicios
1996	12		565	Vehículo para la dirección
1996	2	68	567	Vehículo moto oficina de Tegucigalpa gerencia de servicios
1997	9		576	Vehículo zootecnia educación
1997	17		593	Vehículo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1997	18		611	Vehículo maquinaria agrícola gerencia producción
1997	36		647	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1997	18		665	Vehículo agronomía educación
1997	18		683	Vehículos horticultura educación
1997	16	132	699	Vehículo economía educación
1998	9		708	Vehículo zootecnia producción académica
1998	72		780	Vehículo servicios generales gerencia de servicios
1998	18		798	Vehículo agronomía educación
1998	12		810	Vehículo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1998	18		828	Vehículo decanatura proyección
1998	10		838	Motos desarrollo rural educación
1998	7		845	Motos desarrollo rural educación
1998	4		849	Vehículo motocicleta economía educación
1998	18		867	Vehículos agronomía producción académica
1998	53		920	Vehículo (volqueta)recursos naturales producción académica
1998	36		956	Vehículo zootecnia educación
1998	20		976	Vehículo de la decantura académica
1998	15		991	Vehículo para asistente del gerente de producción
1998	14		1005	Vehículo mantenimiento construcción gerencia de servicios

1996	5		430	Mobiliario y equipo horticultura educación
1996	1		431	Mobiliario y equipo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1996	1		432	Mobiliario y equipo oficina de Tegucigalpa gerencia de servicios
1996	5		437	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1996	1		438	Mobiliario y equipo personal gerencia de servicios
1996	4		442	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	10		452	Mobiliario y equipo puesto de ventas economía
1996	4		456	Mobiliario y equipo M&S gerencia financiera
1996	13		469	Mobiliario y equipo rep. maquinaria gerencia de servicios
1996	5		474	Mobiliario y equipo protección vegetal educación
1996	34	508	508	Mobiliario y equipo horticultura producción académica
1997	50		558	Mobiliario y equipo decanatura académica
1997	1		559	Mobiliario y equipo compras gerencia de servicio
1997	5		564	Mobiliario y equipo contabilidad gerencia financiera
1997	4		568	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1997	1		569	Mobiliario y equipo administración gerencia de servicios
1997	5		574	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1997	2		576	Mobiliario y equipo administración gerencia de servicios
1997	3		579	Mobiliario y equipo horticultura educación
1997	2		581	Mobiliario y equipo compras gerencia de servicio
1997	2	75	583	Mobiliario y equipo auditoría interna
1998	44		627	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1998	6		633	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1998	1		634	Mobiliario y equipo puesto de ventas economía
1998	16		650	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1998	8		658	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1998	6		664	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1998	17		681	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1998	60		741	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1998	2		743	Mobiliario y equipo agronomía educación
1998	4		747	Mobiliario y equipo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1998	5		752	Mobiliario y equipo protección vegetal educación
1998	1		753	Mobiliario y equipo administración gerencia de servicios
1998	15		768	Mobiliario y equipo decanatura académica
1998	2		770	Mobiliario y equipo desarrollo rural educación
1998	2		772	Mobiliario y equipo zootecnia producción académica
1998	7		779	Mobiliario y equipo economía educación
1998	2		781	Mobiliario y equipo personal gerencia de servicios
1998	10		791	Mobiliario y equipo protección vegetal educación
1998	2		793	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1998	6		799	Mobiliario y equipo agronomía educación
1998	8		807	Mobiliario y equipo oficina de Washington
1998	6		813	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1998	5		818	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1998	6		824	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1998	4		828	Mobiliario y equipo gerencia de producción
1998	5	250	833	Mobiliario y equipo decanatura proyección
1999	2		835	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1999	30		865	Mobiliario y equipo decanatura académica
1999	1		866	Mobiliario y equipo desarrollo rural educación
1999	11		877	Mobiliario y equipo economía educación
1999	29		906	Mobiliario y equipo horticultura educación
1999	46		952	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1999	2		954	Mobiliario y equipo dirección
1999	33	154	987	Mobiliario y equipo horticultura producción académica

NOTA: Se satisfacen todas las necesidades de renovación de mobiliario y equipo

MOBILIARIO Y EQUIPO: Adquisiciones: 774

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1996	1		1	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1996	12		13	Mobiliario y equipo contabilidad gerencia financiera

1996	116		129	Mobiliario y equipo planta de semillas agronomía
1996	5		134	Mobiliario y equipo ad. gerencia financiera
1996	6		140	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1996	80		220	Mobiliario y equipo decanatura académica
1996	1		221	Mobiliario y equipo zootecnia producción académica
1996	2		223	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	5		228	Mobiliario y equipo decanatura proyección
1996	4		232	Mobiliario y equipo superintendencia de campo gerencia producción
1996	8	240	240	Mobiliario y equipo agronomía educación
1997	13		253	Mobiliario y equipo M&S gerencia financiera
1997	5		258	Mobiliario y equipo oficina de Washington
1997	8		266	Mobiliario y equipo auditoría interna
1997	8		274	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1997	64	98	338	Mobiliario y equipo informática académica decanatura académica
1998	16		354	Mobiliario y equipo Informática académica decanatura académica
1998	2		356	Mobiliario y equipo compras gerencia de servicio
1998	1		357	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1998	2		359	Mobiliario y equipo gerencia de producción
1998	10		369	Mobiliario y equipo y equipo para los alumnos adicionales de PIA y MPS
1998	1		370	Mobiliario y equipo puesto de ventas economía
1998	55		425	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1998	4		429	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1998	8		437	Mobiliario y equipo informática gerencia financiera
1998	2		439	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
1998	14		453	Mobiliario y equipo rep. maquinaria gerencia de servicios
1998	2		455	Mobiliario y equipo mantenimiento construcción gerencia de servicios
1998	2		457	Mobiliario y equipo administración gerencia de servicios
1998	100	219	557	Mobiliario y equipo decanatura académica
1999	1		558	Mobiliario y equipo planificación y desarrollo gerencia de servicios
1999	30		588	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1999	13		601	Mobiliario y equipo agronomía producción académica
1999	4		605	Mobiliario y equipo gerencia de producción
1999	4		609	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1999	17		626	Mobiliario y equipo agronomía educación
1999	2		628	Mobiliario y equipo M&S gerencia financiera
1999	3		631	Mobiliario y equipo oficina de Washington
1999	10		641	Mobiliario y equipo y equipo para los alumnos adicionales de PIA y MPS
1999	3		644	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1999	8		652	Mobiliario y equipo agronomía producción académica
1999	1		653	Mobiliario y equipo compras gerencia de servicio
1999	13		666	Mobiliario y equipo agronomía educación
1999	5		671	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
1999	6		677	Mobiliario y equipo presupuesto gerencia financiera
1999	20		697	Mobiliario y equipo decanatura académica
1999	50		747	Mobiliario y equipo para agronegocios economía educación
1999	2		749	Mobiliario y equipo contabilidad gerencia financiera
1999	25	217	774	Mobiliario y equipo decanatura académica

NOTA: Se anticipa que no se podrá cubrir \$276,000 de adquisición de mobiliario y equipo:

2	2	Mobiliario y equipo rep. maquinaria gerencia de servicios
3	5	Mobiliario y equipo M&S gerencia financiera
5	10	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
26	36	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
5	41	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1	42	Mobiliario y equipo agronomía educación
3	45	Mobiliario y equipo rep. maquinaria gerencia de servicios
4	49	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
5	54	Mobiliario y equipo ad. gerencia financiera
6	60	Mobiliario y equipo zootecnia educación
1	61	Mobiliario y equipo compras gerencia de servicio
13	74	Mobiliario y equipo agronomía educación
12	86	Mobiliario y equipo agronomía producción académica
30	116	Mobiliario y equipo decanatura académica

33	149	Mobiliario y equipo servicios generales gerencia de servicios
7	156	Mobiliario y equipo ciencias básicas educación
100	256	Mobiliario y equipo***
20	276	Mobiliario y equipo

MAQUINARIA: Renovaciones: 1571

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1995	12		12	Maquinaria zootecnia producción académica
1995	170		182	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1995	18	200	200	Maquinaria servicios generales gerencia de servicios
1997	30		230	Maquinaria recursos naturales producción académica
1997	1		231	Maquinaria puesto de ventas economía
1997	43		274	Maquinaria servicios generales gerencia de servicios
1997	190		464	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1997	40		504	Maquinaria zootecnia producción académica
1997	146	450	650	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1998	9		659	Maquinaria horticultura producción académica
1998	91	100	750	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1999	30		780	Maquinaria zootecnia producción académica
1999	90		870	Maquinaria servicios generales gerencia de servicios
1999	283		1153	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1999	15		1168	Maquinaria horticultura producción académica
1999	6		1174	Maquinaria zootecnia educación
1999	255		1429	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1999	46		1475	Maquinaria zootecnia producción académica
1999	4		1479	Maquinaria horticultura producción académica
1999	20		1499	Maquinaria puesto de ventas economía
1999	16		1515	Maquinaria zootecnia producción académica
1999	42		1557	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1999	1		1558	Maquinaria planificación y desarrollo gerencia de servicios
1999	13	821	1571	Maquinaria zootecnia educación

NOTA: Se satisfacen todas las necesidades de renovación de maquinaria.

MAQUINARIA: Adquisiciones: 238

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1996	5		5	Maquinaria zootecnia educación
1996	25		30	Maquinaria zootecnia producción académica
1996	30		60	Maquinaria contenedores para poscosecha horticultura producción acadé
1996	40	100	100	Maquinaria servicios generales gerencia de servicios
1997	40		140	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1997	20		160	Maquinaria agronomía educación
1997	1		161	Maquinaria planificación y desarrollo gerencia de servicios
1997	5	66	166	Maquinaria zootecnia producción académica
1999	40		206	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción
1999	7		213	Maquinaria zootecnia educación
1999	5		218	Maquinaria zootecnia producción académica
1999	10		228	Maquinaria agronomía educación
1999	10	72	238	Maquinaria agronomía educación

NOTA: Se anticipa que no se podrá cubrir \$87,000 de adquisición de maquinaria:

47	47	Maquinaria servicios generales gerencia de servicios
40	87	Maquinaria, maquinaria agrícola gerencia producción

OTROS: Renovaciones: 106

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1995	23		23	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1995	2	25	25	Otros desarrollo rural educación
1996	5		30	Otros central telefónica oficina de Tegucigalpa gerencia de servicios
1996	6		36	Otros desarrollo rural educación
1996	14	25	50	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1997	10		60	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1997	4		64	Otros desarrollo rural educación
1997	1		65	Otros servicios generales gerencia de servicios
1997	1		66	Otros planificación y desarrollo
1997	4		70	Otros desarrollo rural educación
1997	5	25	75	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1999	3		78	Otros terminales contabilidad gerencia financiera
1999	1		79	Otros servicios generales gerencia de servicios
1999	4		83	Otros desarrollo rural educación
1999	3		86	Otros terminales contabilidad gerencia financiera
1999	9		95	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1999	5		100	Otros decanatura proyección
1995	6	31	106	Otros, sistema de agua para ovejas, zootecnia producción académica

NOTA: Se satisfacen todas las necesidades de renovacion de otros.

OTROS Adquisiciones: 322

	Valor	Acumulado Por Año	Acumulado Total	
1996	16		16	Otros superintendencia de campo gerencia producción
1996	5		21	Otros terminales, computadoras, escritorio y silla contabilidad gerencia fir
1996	3		24	Otros administración gerencia de servicios
1996	5		29	Otros decanatura proyección
1996	47		76	Otros apertura de un pozo para riego horticultura producción académica
1996	159		235	Otros aguas negras servicios generales gerencia de servicios
1996	20		255	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1996	10		265	Otros informática gerencia financiera
1996	2		267	Otros ad. gerencia financiera
1996	1		268	Otros terminales contabilidad gerencia financiera
1996	10		278	Otros puesto de ventas economía
1996	2	280	280	Otros servicios generales gerencia de servicios
1997	20		300	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
1997	8	28	308	Otros servicios generales gerencia de servicios
1999	14	14	322	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios

NOTA: Se anticipa que no se podra cubrir \$92,000 de adquisicion de otros:

46	46	Otros apertura de un pozo para riego horticultura producción académica
2	48	Otros servicios generales gerencia de servicios
26	74	Otros mantenimiento construcción gerencia de servicios
8	82	Otros servicios generales gerencia de servicios
8	90	Otros agronomía educación
2	92	Otros ad. gerencia financiera