

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
UNIDAD DE POST GRADO**



**“DIPLOMADO ACTUALIZACION EN EDUCACION SUPERIOR Y
DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS”**

MONOGRAFIA

**Diplomantes: Lic. Joel Álvarez García
Lic. Lino Ulises Ibáñez Orosco**

La Paz – Bolivia

2016

PRODUCTO DE:

MÓDULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, PERTENECIENTE AL PROGRAMA DEL DIPLOMADO "ACTUALIZACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS", DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

DOCENTES FACILITADORES:

Dr. GUILLERMO R. AGUILAR SALVATIERRA
Mg. Sc. ELIZABETH SALAZAR BALLESTEROS
Lic. HERNÁN PAZ HIDALGO

DIPLOMANTES:

LIC. ALVAREZ GARCÍA JOEL
LIC. IBAÑEZ OROSCO LINO ULISES

CONTENIDO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

PEI 2016 - 2019

	Páginas
1. INTRODUCCION.....	1
2. JUSTIFICACION.....	2
3. UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	3
4. ANTECEDENTES.....	3
5. OBJETIVOS.....	5
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
6. PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL.....	6
7. METODOLOGIA.....	7
8. ANALISIS FODA.....	10
9. DESARROLLO MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATEGICOS INSTITUCIONAL.....	11
9.1 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	11
9.2 MISION.....	12
9.3 VISION.....	13
10. DECLARACION DE PRINCIPIOS BASICOS INSTITUCIONALES.....	13
10.1 NUESTRA MISION.....	14
10.2 NUESTRA VISION.....	14
10.3 METAS ESTRATEGICAS.....	14
10.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE.....	14
11. MARCO TEORICO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	15
12. PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	25
13. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PEI.....	26
14. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PEI.....	27
15. MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS CUANTIFICADAS POR AÑO Y POR PERSPECTIVA.....	28
15.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	28
15.2 PRESPECTIVA CLIENTE.....	29

15.3	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	30
15.4	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	31
16.	BIBLIOGRAFIA.....	32



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD DE POSTGRADO,
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
2016 - 2019**

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI), se constituye en un instrumento plasmado en un programa de actuación que aclara lo que se pretende conseguir en un mediano (2 a 3 años) o largo plazo (4 a 5 años). Establece y determina la dirección que debe seguir la Unidad de Post Grado de la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, para la consecución de los objetivos formulados en el largo plazo, hacia el logro de su Visión y cumplimiento de su Misión.

El PEI orientará la gestión en el ámbito administrativo y operativo de la Unidad de Post Grado, con un enfoque de adecuación a los lineamientos de la Universidad Mayor de San Andrés, con el propósito de incorporar ejes de acción en la búsqueda del beneficio de la Unidad.

Nuestra principal fuente de información histórica base, es y será la experiencia educativa desarrollada hasta ahora por nuestra Unidad de Postgrado de donde extraeremos valiosa información para la formulación de nuestro plan estratégico, así como el diagnóstico de la situación actual que se constituirá en un pilar fundamental para contar con pronósticos fiables que permitan establecer un conjunto de acciones estratégicas flexibles y programadas a conseguir en un determinado plazo.

Pretendemos de la mejor forma posible, en este "difícil arte de la dialéctica de las



voluntades que emplean la fuerza para resolver conflictos" combinar y diseñar **modelos de dirección operativa y modelos estratégicos de gestión**, dentro las dimensiones:

- **Análítica y económica.**

- **Política Humana y Educativa.**

Consiguientemente el presente Plan Estratégico de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, contempla un acápite de los Antecedentes de su formulación, el enfoque **Metodológico** basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, una análisis del entorno en base a la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, la declaración de los principios básicos institucionales de la unidad de postgrado y la correspondiente matriz de las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral o tablero de comando.

El Plan Estratégico Institucional es flexible y puede redefinirse según las necesidades, permite modificaciones al cabo de cada periodo anual, pudiendo ser reformulado y acomodado a las condiciones de la Institución.

2. JUSTIFICACIÓN

Es obligación institucional el análisis, elaboración, aprobación y puesta en marcha de un Plan Estratégico Institucional que guíe las acciones y operaciones de la Unidad de Post Grado permitiendo la formulación de objetivos en los Programas Operativos Anuales (POA) acordes con la misión y visión Institucional.



3. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La Unidad de Post Grado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, se encuentra ubicado en la Av. Villazón N° 1940 Edificio Inchauste – Zelaya, Piso 6to. (Frente Plaza del Estudiante).

Teléfono/Fax: 2900422

Página web:

E-mail: postgrado.macofi@gmail.com

4. ANTECEDENTES

La formación de profesionales auditores administradores y economistas, es el resultado de un proceso que se inicia en 1845. Habiéndose consolidado en aproximadamente 120 años, por tanto la enseñanza de las Ciencias Económicas y Financieras, como tal, es relativamente nueva emerge de la segunda mitad del siglo XX.

La Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, es parte de la UMSA y está encargada de promover la formación y la investigación científica acerca de la realidad económica y financiera del país y del contexto internacional, para difundir el conocimiento a través de la cátedra, los institutos de investigación y los postgrados a la comunidad universitaria y la sociedad boliviana, bajo los principios de la autonomía, enseñanza nacional, científica y democrática, interdisciplinaria, relación con el entorno, integridad ética y transparencia.

En este ámbito la carrera de Contaduría Pública, en el transcurso de su vida institucional, ha consolidado su tradición vanguardista en el desarrollo del análisis contable formando al Contador Público que posee una sólida formación académica

en Contabilidad, Auditoría y Finanzas que le permiten alcanzar una conciencia crítica y creativa, con capacidad analítica interpretativa, organizativa y de investigación.

En este marco de proyección de la visión y la misión de la unidad de postgrado de la Carrera de Contaduría Pública y luego de un proceso de diagnóstico sobre la situación actual, que ha contado con la participación de la totalidad de los Diplomantes del Programa del Diplomado "Actualización en Educación Superior y Diseño Curricular por Competencias", propone trabajar en los próximos años sobre las perspectivas del CMI con sus correspondientes objetivos estratégicos.

Constituyéndose por lo tanto el presente Plan Estratégico en el primero de su versión, producto de la inquietud de Diplomantes y Docente del *Módulo Planeación Estratégica y Prospectiva en las Instituciones de Educación Superior* perteneciente al Programa del Diplomado "Actualización en Educación Superior y Diseño Curricular por Competencias", que ante el vacío existente de un instrumento que guíe la estrategia de la Unidad de Postgrado, realizan su estudio.

Su elaboración es parte del esfuerzo para dotar de un instrumento de Gestión y que sirvan de lineamientos a la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, para que de esta manera pueda cumplir eficientemente su misión frente a nuevos desafíos así como a cambios internos y externos que se presentan de forma dinámica en el entorno y que afectan a sus diferentes Programas.

El mundo globalizado de hoy exige una constante y permanente actualización, a la vez que revisión y formulación de nuevos conocimientos mediante la innovación e investigación y desarrollo pertinentes para comprender los desafíos en la era de la planetarización del conocimiento, circunstancia que busca nuevos modelos o



esfuerzos de esquemas teóricos, que integran información fresca, tomen en cuenta las particularidades nacionales y a la vez que dialoguen con otros del mundo.

Vivimos una era de grandes incertidumbres, por los rápidos cambios que se producen en un proceso de aceleración histórica y por la complejidad del mundo que nos toca vivir, en este entorno, la producción de conocimiento requiere sostenibilidad y vocación puesto que el crecimiento científico y tecnológico como consecuencia del proceso de retroalimentación entre ciencia y tecnología, conlleva una rápida obsolescencia y biodegradabilidad de los conocimientos.

Frente a todo este conjunto de factores y variables que nos ofrece nuestra realidad y de cara a los desafíos planteados por las transformaciones políticas y económicas que emprende el país, la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública está generando Programas de Diplomados y Maestrías para perfeccionar la formación de profesionales que respondan con eficacia y eficiencia la compleja realidad nacional y contribuir a su desarrollo.

5. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer políticas, estrategias, objetivos y directrices de enseñanza en post grado, con eficiencia, eficacia y economía en los procesos operativos y administrativos que permitan liderar la enseñanza en la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés y en el Sistema Universitario de Bolivia.



4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con la normativa vigente en materia de planificación institucional concordante con las políticas de la Universidad Mayor de San Andrés y el CEUB.
- Establecer claramente y de manera consensuada las líneas y objetivos estratégicos con todos los actores de la Unidad de Post Grado de la Carrera de Contaduría Pública.
- Crear una cultura de planificación estratégica y operativa en todos los niveles de la Estructura Orgánica.

6. PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL

El proceso de la Planificación Estratégica Institucional de la Unidad de Post Grado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, comprende las siguientes etapas:

- Formulación
- Aprobación
- Ejecución
- Seguimiento y Evaluación

➤ **Retroalimentación y Ajuste**

7. METODOLOGÍA

Es importante observar que en toda organización dedicada a la formación de recursos humanos profesionales, se puede establecer un sistema de Gestión Estratégica (modelos de dirección operativa y modelos estratégicos de gestión) que traslade la estrategia general a las operaciones de todas las áreas, de tal manera de canalizar, habilidades y conocimientos específicos a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos, complementando indicadores financieros y no financieros derivados de la visión y estrategia de la organización enmarcados en:

- **Diseño organizacional basado en la Administración de Relaciones con el cliente.**
- **Bench Marking.**
- **Estudios Sectoriales de Competitividad.**
- **Simulación de Escenarios.**
- **Análisis de Funciones de Demanda.**
- **Cuadro de Mando Integral**

El diseño del presente Plan Estratégico tiene como marco referencial la Metodología

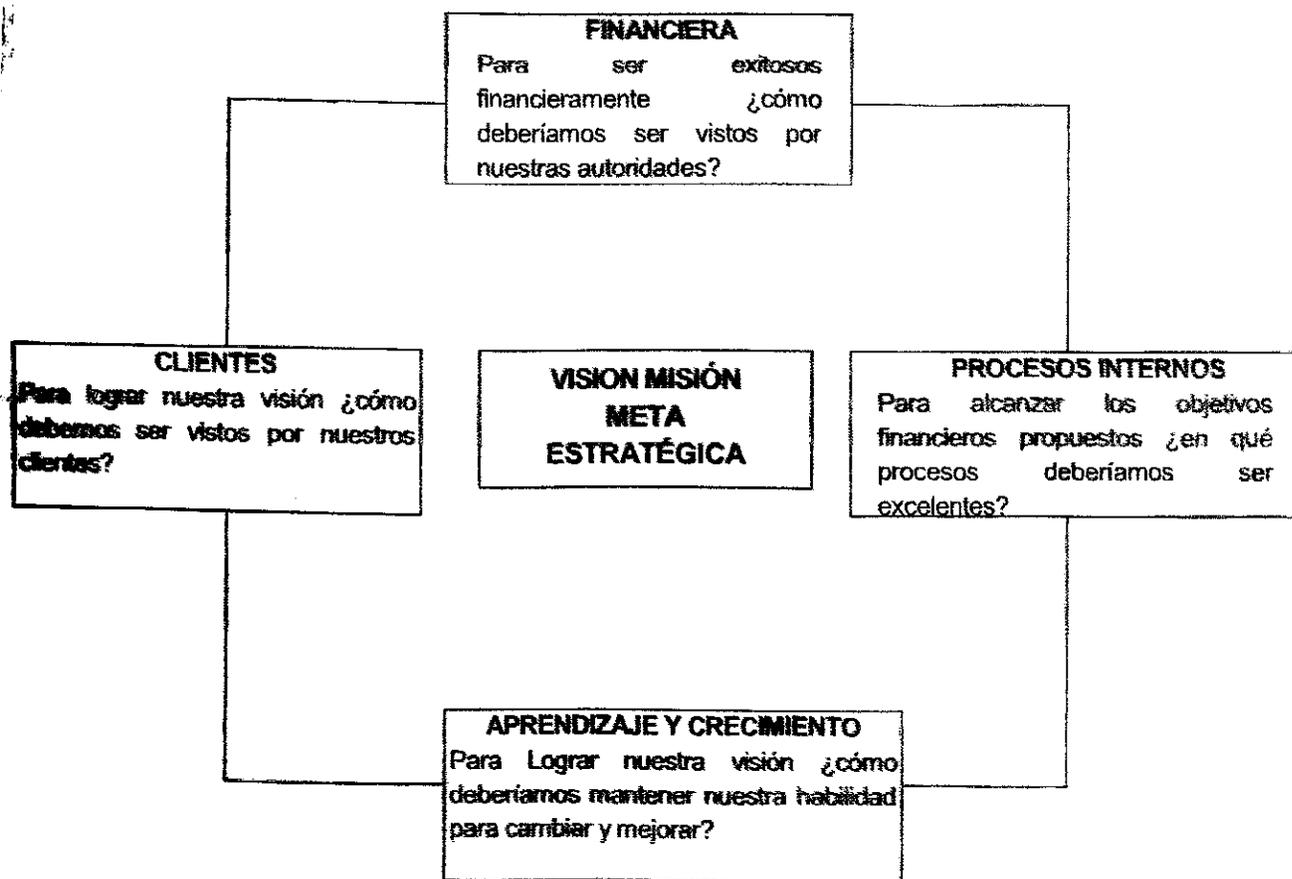
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA - UNIDAD DE POSTGRADO

del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por los profesores Norton y Kaplan, que servirá de plataforma base para elaborar, clarificar, comunicar y gestionar la estrategia de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, además servirá de un equipo de instrumentos que se necesitan para navegar hacia el éxito de un entorno altamente competitivo.

El CMI nos permitirá establecer la actuación y prioridades desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva Cliente.
- Perspectiva Procesos Operativos Internos.
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS ¡Hay que Usarlas!	DEBILIDADES ¡Hay que Superarlas!
<p>Unidad Académica Acreditada. Prestigio de la Universidad Mayor de San Andrés. Plantel docente con categoría de Profesor Emérito. Diseño de la curricula actualizada a las exigencias de un mercado laboral competitivo. Formación Académica en sincronía con el encargo social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con EE.FF. ➤ Organización Administrativa deficiente. ➤ Falta de planificación mensual, trimestral, semestral y anual. ➤ No cuenta con facilitadores internacionales. ➤ Infraestructura educativa no acorde a lineamientos de educación superior. ➤ Falta de evaluación docente por modulo. ➤ Falta de dossier con contenidos mínimos.
OPORTUNIDADES ¡Hay que Aprovecharlas!	AMENAZAS ¡Hay que Minimizarlas!
<p>Existen pocas instituciones competidoras con tradición y prestigio como la UMSA. Gran Población sub atendida (Mercado Potencial no aprovechado). Amplio mercado laboral para profesionales con conocimiento especializado. Y Oportunidad de implementar otras Maestrías y Diplomados de acuerdo a la necesidad del mercado laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferta de otras Universidades del sistema con similar capacidad y metodología. ➤ Inestabilidad macroeconómica que reduzca la oferta laboral. ➤ Oferta de otras unidades de postgrado de Maestrías y Diplomados de similar desarrollo curricular.

9. DESARROLLO MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

9.1 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización institucional, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 3 y 5 años (por lo general, 5 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la institución. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales.**

- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la institución puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.

- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la institución, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma.

9.2 MISION

La misión establece la razón de ser de una organización, enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición del liderazgo competitivo. El propósito principal es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés. Preguntas frecuentes para elaborar la misión:

- ¿Quiénes somos?

- ¿Qué buscamos?

- ¿Qué hacemos?

- ¿Dónde lo hacemos?

- ¿Por qué lo hacemos?

- ¿Para quién trabajamos?

9.3 VISION

La visión se define como la imagen objetivo de futuro, a ser lograda por una organización; constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución a largo plazo?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

10. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS BÁSICOS INSTITUCIONALES

10.1 NUESTRA MISIÓN

Perfeccionar la formación de profesionales mediante estudios de cuarto nivel, con el fin de optimizar las capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes y competencias profesionales para responder a la creciente y compleja realidad presente, procurando un mejor conocimiento de la realidad nacional y contribuir al desarrollo de nuestro país.

10.2 NUESTRA VISION

Producir conocimiento especializado de alta calidad en el área de Auditoria y Control Financiero, articulando la investigación con el desempeño profesional óptimo.

10.3 META ESTRATÉGICA

Desarrollo gradual, constante, sostenido, permanente y a largo plazo de conocimiento especializado, con prioridad para el Contador Público, mejorando su desempeño profesional mediante la apropiación de innovaciones del área cognitiva especializada, a partir de un proceso de capacitación para enfrentar la compleja realidad de su entorno respetando su independencia.

10.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Definimos como propuestas de valor "La excelencia operativa, el liderazgo del producto y la intimidad con el cliente" con una marcada tendencia a ser muy buenas en el liderazgo del producto e intimidad con el cliente y ser líderes y excepcionales en **Excelencia Operativa**.

Para conseguir y establecer estos valores la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés deberá:

- Entregar la oferta de sus servicios de formación especializada justo a tiempo, aprovechando las oportunidades de mayores

ventajas competitivas recíprocas (Cliente vs. Unidad Académica).

- Entregar los mejores cursos de Diplomados y Maestrías.
- Contar con Recursos Humanos calificados y eficientes tanto a nivel del plantel docente como administrativo comprometidos con los principios básicos de la Unidad de Postgrado.
- Conocer la dinámica de las características de la demanda laboral para ajustar permanentemente nuestra oferta de servicios.
- Contar internamente con eficiencia organizacional y excelencia operativa.
- Contar con adecuados sistemas de información y control interno, que permita optimizar el uso de los recursos.
- Tener Sistemas de Información Gerencial apropiados a la dinámica del diseño de la curricula.

11. MARCO TEORICO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

El desarrollo del proceso de la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Auditoría de la Facultad de Ciencias económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, debe estar determinado en la propuesta de Desarrollo Institucional para la Planificación Estratégica de la Universidad Mayor de San Andrés (dividida

en dos etapas), bajo los siguientes lineamientos:

ETAPA I

CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LA UNIDAD DE POSTGRADO.

En su sentido más global mediante la planificación estratégica, una empresa se pregunta por el tipo de acciones a la que debería dedicarse en un futuro – de 3 a 5 años – incluyendo los cambios en los distintos niveles – de toma de decisiones y productivos - . En este sentido, podemos convenir que la planificación estratégica es todo conjunto de acciones que trata del "cómo" resolver mejor la interacción de la empresa con su entorno, fijando objetivos y seleccionando estrategias. En otras palabras, un proceso de planificación estratégica supone tomar decisiones hoy incorporando las hipótesis de los efectos que éstas generarán en el futuro.

En un plan estratégico, en vez de responder al pasado, se comienza describiendo la visión del futuro. Es decir, partiendo de dónde está hoy el hospital se establece dónde estará mañana y, en consecuencia, qué quiere ser el hospital. De esta manera, se sustituye la dirección "reactiva" – sujeta a acontecimientos pasados – por la dirección "activa" que trata de definir el destino de la institución.

Pero en el momento de planificar la Unidad de Postgrado para el futuro se debe considerar necesariamente que esta organización como unidad de Postgrado, está vinculada a una serie de características que perfilan las peculiaridades de partida y que estando recogidas en su Plan Estratégico se deben describir y discutir. En esta línea de acción, se plantean algunas



reflexiones que afectan a la relación del centro con su entorno y que deben, a nuestro parecer, plantearse previamente ligadas a cada elemento que conforman las piezas básicas del Plan matriz:

➤ ***Orientación de educación hacia los cursantes:***

La Unidad de Postgrado debe tener su filosofía basada en una institución que se mira a sí misma, hacia un modelo más abierto y comunitario, facilitador de las demandas de sus usuarios principalmente de información y la cobertura de la demanda. La actividad dirigida a los usuarios que en la actualidad está basada principalmente en los aspectos de especialización de los profesionales que debe reorientarse hacia una atención más "integral", que aborde mediante programas institucionales específicos la promoción de nuevas técnicas, que aborde en cooperación con ella los problemas de falta de actualización profesionales en diferentes áreas de atención críticos.

➤ ***Participación en un sistema de competencia regulada:***

El sistema de competencia regulada debe estar impiantado, por lo que la elección del usuario como "cliente" para hacer la elección y evaluación del producto debe diferenciarse aún más. En este sentido, es preferible referirse en una primera etapa a la competencia gestionada. Es decir, lograr, dentro de la máxima autonomía de gestión, las metas pactadas en los contratos de gestión buscando la máxima efectividad y la mejor calidad, con el propósito de eliminar

bolsas de ineficiencia y reorientar los recursos ahorrados hacia mayores incentivos para la Unidad.

➤ ***Motivación, incentivación y participación de los profesionales en la gestión:***

Que comience con la efectiva participación en el diseño futuro de la Unidad de Postgrado y que de acuerdo con los sectores de la organización y los acuerdos marcos que se establezcan en el ámbito central se busquen fórmulas que estimulen la mejor gestión en el área de personal administrativo y docentes, haciendo especial énfasis en la selección y contratación e incentivación profesional.

➤ ***Mejoras continuas en la calidad:***

Una vez que la Unidad de Postgrado se haya posicionado dentro los mejores Unidades de Postgrado – acreditado – en un buen lugar estratégico en cuanto a los indicadores de calidad evaluados, se debe incidir en el sostenimiento de los elementos de la calidad conseguidos y profundizar en aquellos relativos a los sistemas de información y a la calidad percibida por sus “clientes”.

En consecuencia, la Comisión de Planificación del P.E.I. de acuerdo y en coherencia con el análisis referido a nuestra unidad con relación a las principales líneas estratégicas que el plan Estratégico del CEUB pretende incluir la planificación estratégica como un proceso continuo y dinámico, que camine en paralelo a la entidad a la que pertenece y que sea un instrumento en la mejora del rendimiento de los recursos y oportunidades para el desarrollo de la institución, y por consiguiente, un elemento clave para la

mejora de la gestión de los recursos de la unidad.

Para ello se hace necesario, como paso previo a la formulación de las distintas fases del P.E.I., partir de una nueva filosofía que abarque una visión compartida con sus profesionales y que se traduzca en una serie de valores de empresa compartidos por todos.

a) DECLARACIÓN DE VALORES QUE INSPIRAN EL CAMBIO

Dentro del marco técnico en el que se desarrolla la orientación del proceso del P.E.I. en la Unidad de Postgrado, una preocupación fundamental en las reuniones mantenidas dentro del grupo de planificación (Equipo de Dirección y Comité Técnico Administrativo) es poder encontrar la filosofía que hiciera atractivo y motivador el abordaje del PEI, como resultado, después de los debates ocurridos en su seno, se trazaran las ideas fuerzas que deben considerarse a lo largo de su formulación y que se traduce en la propuesta de lo siguiente:

- **Valor de empresa basada en el conocimiento profesional:** la Unidad de Postgrado debe ser una organización profesional donde el principal activo es el conocimiento de sus profesionales, siendo éste el elemento básico alrededor del cual se establecen las formas de actuación.

- **Valor de participación y corresponsabilización:** la participación está considerada como una de las palancas estratégicas del cambio. Es decir, cualquier cambio que se quiera producir en una organización deberá contar con los

actores que la integran – financiadores – proveedores – usuarios/profesionales. En este sentido, se hace necesario la conectividad basada en la interacción del flujo de ideas entre los actores, involucrándose y asumiendo los proyectos y programas que se deriven del P.E.I.

- **Valor de una nueva cultura de gestión integrada:** partiendo del esquema básico: proveedor – servicio – usuarios/profesional, en el que se debe desarrollar la acción bajo el pilar de las necesidades y expectativas del usuario para el que está pensando, la respuesta al proceso de cambio implica en nuestra unidad de postgrado su definición como unidad de postgrado, basada fundamentalmente en actividades a la resolución de las demandas de profesionales externos e internos y la innovación. Para ello, los prerrequisitos para el cambio de cultura implican tanto a la unidad como a los profesionales de las distintas áreas. La unidad de postgrado debe renunciar al control central y reorientar su misión dentro de la organización a facilitar la dirección de los procesos por los profesionales y lograr integrar los objetivos de las diferentes unidades en un marco común; los profesionales deben aceptar sus responsabilidades en la gestión incorporando a su trabajo los conceptos de efectividad y eficiencia, junto con una motivación al trabajo en equipo y una cultura de comprensión integral de la enseñanza a los estudiantes.

- **Valor de innovación y la mejora de la calidad:** nos proponemos introducir nuevos diseños que faciliten el cambio: por un lado, proyectos de mejora incremental – Gestión Total

de Calidad, T.Q.M.- basados principalmente en iniciativas estratégicas para satisfacer las necesidades de los propios profesionales y cursantes durante el periodo de.

b) SITUACIÓN DE FUTURO

El ámbito de actuación pensado para el futuro contiene algunas diferencias muy significativas respecto a la situación actual de donde partimos. Marca el carácter que la Unidad de Postgrado adoptará para mejorar su desarrollo y Autonomía de Gestión.

c) MARCO JURÍDICO APLICABLE

De acuerdo al Decreto Supremo N° 09650.

d) PRODUCTOS

La Unidad de Postgrado de la Carrera de Auditoria en el marco de la especialización, incorporará programas institucionales de postgrado, para orientar su filosofía hacia una educación más integral de los profesionales.

La finalidad última de la Unida de Postgrado de la Carrera de Auditoria, en consecuencia, con el planteamiento descrito, será las acciones organizativas y especialización en diferentes áreas que se deben promover y conseguir para alcanzar la visión a largo plazo. En este contexto se puede reformular la razón de ser de la nueva unidad de Postgrado de cara al corto, medio y largo plazo y establecer la misión y visión futura.

PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

ETAPA II:

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA
LA UNIDAD DE POSTGRADO**

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

PRINCIPIOS

- Respeto
- Excelencia
- Transparencia
- Oportunidad
- Calidad
- Capacidad
resolutiva

➤ **RESPETO**

Reconocimiento y consideración de las cualidades y realidades personales, por lo que el personal administrativo y docente deben establecer un trato digno a los estudiantes, así como en la relación **intra**institucional.

➤ **EXCELENCIA**

Se busca la excelencia en todas nuestras acciones a través de prácticas **innovadoras** como desafío Institucional.



➤ **TRANSPARENCIA**

Se busca que el accionar permanente de la Unidad de Postgrado, sea basado en la transparencia y la honestidad de los funcionarios en el manejo de los recursos que tiene la Unidad.

➤ **CALIDAD**

Uniformar procesos con la filosofía de la calidad total, para que la educación que se prestan sean oportunos adecuados y satisfagan las expectativas de los profesionales.

➤ **CAPACIDAD RESOLUTIVA**

El recurso humano debe tener la capacidad técnica de identificar las diferentes deficiencias y resolver oportunamente de manera eficaz y eficiente

VALORES INSTITUCIONALES

VALORES

- Empatía
- Responsabilidad
- Compromiso Institucional
- Vocación de Servicio.
- Tolerancia
- Respeto
- Calidad Humana



➤ **EMPATÍA**

Comprender los sentimientos y actitudes de nuestros estudiantes, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

➤ **RESPONSABILIDAD**

Manejo eficiente y eficaz de los recursos y logística en la realización de nuestras actividades que deben llevarse a cabo de modo que se cumplan con excelencia.

➤ **COMPROMISO INSTITUCIONAL**

Todos los funcionarios de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública (Administrativos-Docentes) deben sentirse identificados con la misión institucional y trabajar en equipo para lograr cumplir con la misma.

➤ **VOCACION DE SERVICIO**

En la enseñanza, debe existir vocación de servicio a los profesionales-cursantes, volcando para ello todos sus conocimientos profesionales,

➤ **TOLERANCIA**

Actitud de apertura plural para generar espacios y acuerdos básicos que queremos en los próximos años, en el terreno de la democracia, la



economía, la política y la sociedad.

➤ **RESPECTO**

Respeto a la dignidad y los derechos de los cursantes, respeto al principio de igualdad de derechos y oportunidades de acceso a la especialización para los profesionales.

➤ **CONFIANZA**

La transparencia en lo que hacemos y cumplir con los acuerdos son elementos indispensables para la construcción de la confianza.

12. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definidos los Principios Básicos Institucionales enunciaremos algunos objetivos de la etapa de Planificación Estratégica.

- Definir indicadores cuantitativos y cualitativos, así como objetivos y metas que orienten el accionar de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés durante los próximos cuatro años.
- Definir lineamientos para los procesos institucionales enmarcados dentro de las cuatro perspectivas del C. M. I.
- Definir parámetros que permitan establecer metas alcanzables para el crecimiento y expansión de la Unidad de Postgrado de la Carrera de



Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés.

- Definir Estrategias e indicadores que permitan canalizar la misión, visión y meta estratégica.
- Elaborar una herramienta de gestión que defina las bases de trabajo de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Permitir que sea un espacio de aporte de experiencia y conocimientos para cumplir eficientemente con los principios básicos hacia la calidad total.

13. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI

El seguimiento, es un proceso continuo cuyo fin es comprobar que la implementación de una actividad conduce efectivamente al logro de los objetivos previstos, mientras que la evaluación, es un proceso que busca determinar de manera objetiva y sistemática la relación efectiva, eficiente e impacto de las actividades con relación a los objetivos y políticas definidas en el PEI.

En el seguimiento y evaluación del PEI, permite generar un ajuste continuo y dinámico de los objetivos políticos y programas del plan para una asignación eficiente de los recursos, incorporando los cambios necesarios en función de los resultados, los efectos e impactos esperados con la ejecución de los Planes, Programas y Proyecto y Actividades Programadas.

Consecuentemente, el seguimiento y evaluación del PEI, se constituye en



un instrumento gerencial, que se da inicio con la evaluación del POA's para concluir con la evaluación de los efectos e impactos de mediano y largo plazo, verificables a través del logro de las metas e indicadores de los objetivos, programas y proyectos del PEI.

Por tanto, el seguimiento y evaluación del proceso de planificación institucional, implica la verificación de la ejecución de las políticas, programas, proyectos y presupuesto, comparando lo planificado con lo ejecutado, para establecer los resultados obtenidos y el impacto generado.

14. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI

Los indicadores son los parámetros de medición cualitativamente y cuantitativamente de procesos, resultados e impacto, así como de eficiencia, eficacia y economía para establecer el grado de cumplimiento o ejecución de políticas, programas y proyectos que vayan a contribuir con las políticas de desarrollo institucional.



CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA - UNIDAD DE POST GRADO

15. MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS CUANTIFICADAS POR AÑO Y POR PERSPECTIVA
15.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS				LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
		2016	2017	2018	2019			
1. AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA	ROA	15.6%	16.5%	16.8%	17.5%	ANÁLISIS FINANCIERO CON EL CAMEL	COORDINADOR DE POST GRADO	ADJUNTO AL BALANCE PERIÓDICO
	ROE	48.1%	33.1%	24.6%	20.1%			
2. INCREMENTO DE INGRESOS	MAESTRÍAS	20%	25%	30%	35%	GENERAR INDICADORES QUE PERMITAN REGISTRAR EL INCREMENTO DE INGRESOS	COORDINADOR DE POST GRADO	TRIMESTRAL
	CARTERA POR OFICIAL	20%	25%	30%	35%			
3. OPTIMIZACIÓN DE USO DE ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD DE ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	RECUENTO DE ACTIVOS CONTRATACIÓN DE PERITO PROCESO DE COMPRA	COORDINADOR DE POST GRADO	TRIMESTRAL
	REVALUACIÓN DE A.F.	20%	22%	25%	30%			
	ADQUISICIÓN DE A.F.	20%	22%	25%	30%			
4. RENDIMIENTO ÓPTIMO POR FACILITADOR	CANTIDAD DE MAESTRANTES	30	30	30	30	CONTROL DE ASISTENCIA	COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACIÓN PERIÓDICA
	CANTIDAD DE DIPLOMANTES	30	30	30	30			
5. CONTROL DE INGRESOS POR MATRÍCULA Y COLEGIATURA	N° DE MAESTRANTES Y DIPLOMANTES CON CUOTAS DE COLEGIATURA CON MORA MAYOR A 15 DÍAS	20%	15%	10%	5%	ESTABLECER INCENTIVOS PARA MAESTRANTES Y DIPLOMANTES POR PRONTO PAGO DE COLEGIATURA	COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACIÓN PERIÓDICA
	APERTURA DE NUEVAS MAESTRÍAS	20%	25%	30%	35%			
6. FORTALECIMIENTO ACADÉMICO	APERTURA DE NUEVOS DIPLOMADOS	20%	25%	30%	35%	DETERMINAR LINEAS DE COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN MEDIANTE MARKETING ESTRATEGICO	COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACIÓN PERIÓDICA
	CONDUCTANTES A MAESTRIA	20%	25%	30%	35%			



CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA - UNIDAD DE POST GRADO

15.2 PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS				LINEA DE ACCIOX	RESPONSABLE	PLAZO
		2016	2017	2018	2019			
1. CRECIMIENTO DE PARTICIPANTES EN: ➤ MAESTRIA ➤ DIPLOMADOS	TASA DE CRECIMIENTO DE PARTICIPANTES POR PARALELO EN CADA VERSION		100%		100%	APERTURA DE NUEVA VERSION DE LA MAESTRIA Y DIPLOMADOS CONDUCENTES A LA MAESTRIA	CORDINADOR DE POSTGRADO	EVALUACIÓN SEMESTRAL
		100%	100%	100%	100%			
2. CRECIMIENTO DE INSCRIPCIÓN, PERMANENCIA Y TITULACIÓN POR VERSION MAESTRANTES	% DE INSCRITOS	20%	100%	100%	100%	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN A LOS PARTICIPANTES SU PERMANENCIA Y TITULACIÓN	CORDINADOR DE POSTGRADO	EVALUACIÓN POR MODULOS
	% DE ABANDONOS	100%	10%	100%	5%			
3. CRECIMIENTO DE INSCRIPCIÓN, PERMANENCIA Y TITULACIÓN DIPLOMANTES	% DE EGRESADOS	100%	100%	100%	100%	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN A LOS PARTICIPANTES SU PERMANENCIA Y TITULACIÓN	CORDINADOR DE POSTGRADO	EVALUACIÓN POR MODULOS
	% DE TITULADOS	100%	100%	100%	100%			
4. SERVICIOS DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA	% DE INSCRITOS	100%	100%	100%	100%	BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD PEDAGÓGICA DE EXCELENCIA EN UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA	CORDINADOR DE POSTGRADO	EVALUACIÓN POR MODULOS
	% DE ABANDONOS	20%	10%	100%	5%			
5. DESARROLLO DE IMAGEN DE LA UNIDAD DE POSTGRADO	% DE EGRESADOS	100%	100%	100%	100%	MATERIALIZAR EL USO DE PUBLICIDAD AGRESIVA SATISFACER NECESIDADES DE PARTICIPANTES	CORDINADOR DE POSTGRADO	EVALUACIÓN PERMANENTE.
	% DE TITULADOS	100%	100%	100%	100%			
	% DE NO TITULADOS	0%	90%	10%	10%			
	% DE SATISFACCIÓN	88%	90%	82%	95%			
	% DE PROBLEMAS A RESOLVER	93%	95%	98%	99%			



CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA - UNIDAD DE POST GRADO

15.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS				LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
		2016	2017	2018	2019			
1. CONTROL OPORTUNO DE CUOTAS DE COLEGIATURA	% DE CUOTAS CON MORTA MENOR A 15 DÍAS	20%	15%	10%	5%	ESTABLECER INCENTIVOS PARA MAESTRANTES Y DIPLMANTES POR PRONTO PAGO DE COLEGIATURA	COORDINADOR DE POST GRADO	SEGUIMIENTO PERMANENTE
2. INNOVACION DE POSTGRADOS DE ACUERDO AL ENTORNO LABORAL	% DE NUEVOS REQUERIMIENTOS	80%	85%	90%	90%	REALIZAR UN DIAGNOSTICO DEL PERFIL PROFESIONISTA REQUERIDO POR EL ENTORNO Y EL ENCARGO SOCIAL	COORDINADOR DE POST GRADO	SEGUIMIENTO ANUAL DE TENDENCIAS
3. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y DE COMUNICACIONES	% DE OPERACIONES AUTOMATIZADAS.	80%	90%	95%	95%	COMPRA Y DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL AUTOMATIZADAS.	COORDINADOR DE POST GRADO	SEGUIMIENTO ANUAL
4. PROCESOS INTERNOS (excelencia operativa)	% DE MAESTRÍAS Y DIPLOMADOS EXITOSOS	100%	100%	100%	100%	IMPLEMENTAR PROCESOS INTERNOS EFICIENTES PARA REALIZAR MAESTRÍAS Y DIPLOMADOS EXITOSOS	COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACIÓN PERMANENTE

CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA - UNIDAD DE POST GRADO

15.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS				LINEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
		2016	2017	2018	2019			
1. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE: ➤ INDUCCIÓN ➤ CAPACITACIÓN ➤ MOTIVACIÓN	% DE EMPLEADOS POR ÁREA.	70%	80%	90%	100%	IMPLEMENTAR PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIRECTOR DE CARRERA Y COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACION ANUAL
	% DE EMPLEADOS CON EVALUACION DE DESEMPEÑO POSITIVO	70%	80%	90%	100%			
	% DE EMPLEADOS RETIRADOS	0%	0%	0%	0%			
2. ALIANZAS ESTRATEGICAS	% DE CONVENIO DE COMPLEMENTACION SUSCRITOS CON UNIVERSIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS NACIONALES E INTERNACIONALES	20%	30%	30%	30%	CONCRETAR CONVENIO CON UNIVERSIDADES AMIGAS Y PARES EN EL AMBITO INTERNACIONAL	DIRECTOR DE CARRERA Y COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACION ANUAL
	3. FORTALIZAMIENTO DE PROCESOS CON DEBILIDADES IDENTIFICADAS	% DE OPERACIONES CRITICOS MEJORADOS	70%	80%	90%	100%	AJUSTAR PERMANENTEMENTE NUESTRA METODOLOGIA EN BASE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	DIRECTOR DE CARRERA, COORDINADOR DE POST GRADO Y ENCAGADO DE SISTEMAS
4. COMUNICACIÓN ENTRE UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS	% DE PROCESOS TRANSPARENTES V/s % DE PROCESOS CRITICOS	90%	98%	99%	99%	MEJORAR PERMANENTEMENTE LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS PARA AGILIZAR LAS OPERACIONES QUE PERMITAN LA EFICACIA DE LOS PROCESOS INTERNOS.	DIRECTOR DE CARRERA Y COORDINADOR DE POST GRADO	EVALUACIÓN PERMANENTE EN BASE A LOS RESULTADOS



16. BIBLIOGRAFIA

- El Plan Estratégico en la Práctica de José María Sainz de Vicuña (2012)
- Dirección Estratégica de Lumpkin y Dess (2003)
- Introducción al Plan Estratégico de Daniel Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005)
- Plan Estratégico (Wikipedia)