

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)"

**TRABAJO DIRIGIDO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR INSTITUCIONAL: M.Sc. Antonio Jordán Jimeno
TUTOR ACADEMICO: M.Sc. Wilford Pacheco Fiorilo

POSTULANTES: Univ. Edith Maribel Nina Chiri
Univ. Damaris Guarachi Tancara

**LA PAZ – BOLIVIA
2015**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Dirigido, consistió en diseñar una propuesta, fundada en un Plan Estratégico Institucional para la gestión (2016 - 2021), a fin de que éste pueda mejorar, eficientemente, todas las líneas de acciones, los niveles óptimos de calidad educativa y desarrollo integral de la gestión administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

Empresa de educación pionera en el desarrollo de planes y programas educativos de pre y post – grado. El cual, según el diagnóstico efectuado, se observa un lento progreso institucional, debido a que la empresa educativa no cuenta, actualmente, con un Plan Estratégico Institucional acorde a las necesidades educativas de los profesionales del área de Administración de Empresas y realidad nacional del Estado Plurinacional Boliviano.

Por ello, ante esa necesidad emergente de modificar el rumbo del presente objeto de estudio de investigación, se propone a las autoridades de la institución, un plan integral con lineamientos innovadores, valores que interrelación y sean conectores con las líneas de acción y operación de la entidad, propiamente dicho.

Y que, sobre la base del análisis de competencia existente producto de la globalización, los factores externos permitirán consolidar y posesionar de forma directa a (IICCA) en el mercado de su entorno operacional en concordancia con la misión, visión y objetivos materializados en el desarrollo de la presente propuesta.

De la misma manera, el Cuadro de Mando Integral, brindará un marco de referencia con relación a las acciones y actividades institucionales, una herramienta de monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos reflejados y sujetos a los indicadores del proceso y lineamiento educativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) con la finalidad superior de optimizar los recursos y potencializar a todos los integrantes que son parte de la institución que en el presente inmediato, pueda ser un referente nacional en términos educativos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar este espacio para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis padres, Juan y Antonia porque desde un principio estuvieron apoyándome en lograr buenos resultados para la culminación de mi carrera profesional y junto con ello hicieron parte de este importante proceso para mi vida. No cabe duda que fueron mi apoyo día tras día en un sueño que comenzó hace muchos años y que hoy con inmensa felicidad se hace realidad.

A Wiliam, a ti esposo te doy gracias por haber estado en todo el proceso de mi carrera, Gracias por ser parte esencial de mi vida, por brindarme amor pero sobre todo gracias por esa hija tan hermosa que concebimos. A ti Meily, luz de mi vida, realmente no tienes idea de lo feliz que me hiciste cuando te vi por primera vez alumbrando mi cara con tus ojos que reflejaban inocencia. Te amo hija, te amo, y este logro lo hice pensando en ti porque quiero brindarte todo lo necesario para que nunca te falte nada; yo estaré ahí para ti guiándote en todo el camino que te falta por recorrer.

A mi amiga y compañera incondicional Damaris, le agradezco y le agradeceré por su compañía incondicional que me brindó desde el comienzo de la carrera. Gracias porque fuimos un equipo completo, porque tus ideas unidas con las mías encajaban perfectamente. Este proyecto fue el más grande que culminamos juntas. Por último, quiero darle gracias a la Universidad Mayor de San Andrés por ser quién me vio crecer en conocimientos y a cada uno de los docentes que con sus experiencias y enseñanzas me ayudaron a convertirme en una profesional.

Edith Maribel Nina Chiri

Agradezco a Dios por darme vida, protegerme en su inmenso amor y por darme fuerzas para superar dificultades.

A mis padres Mario y Felicidad quienes me dieron la oportunidad de superarme, brindándome apoyo y consejos.

Al MSC. Antonio Jordán, Director del (IICCA), por sus aportes académicos y por la confianza que tuvo en el presente trabajo.

Al MSC. Wilford Pacheco, Tutor Académico, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

A los docentes, estudiantes y administrativos del (IICCA), quienes participaron y colaboraron con información muy valiosa.

Y a mí apreciada amiga Edith Nina por la dedicación y el empeño para realizar el presente trabajo.

Damaris Guarachi Tancara

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar el día a día.

A mis padres Mario Guarachi Canaviri y Felicidad Tancara de Guarachi por sus consejos, comprensión, amor, por ayudarme económicamente para culminar mis estudios, guiándome por el buen camino, enseñándome: valores, principios, perseverancia y tener coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanas Rita, Noemi y mi hermano Daniel por estar siempre presentes, brindándome el apoyo moral y económico.

Damaris Guarachi Tancara

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

El Presente trabajo de Investigación se la dedico a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona. A mis padres y hermanos por su apoyo, confianza y amor. Gracias por guiarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A mis padres por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mi esposo por darme su amor, apoyo, confianza y compartir nuevos e inolvidables momentos de mi vida, te quiero mucho. A mi hija por ser la motivación en mi vida para seguir adelante creciendo como persona y profesional.

Mis hermanos, Luis, Víctor, Santos, Julia, Alfredo y Jhonny por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. A mis sobrinos, por ver en mí un ejemplo a seguir.

Gracias a todos y que Dios los bendiga.

Edith Maribel Nina Chiri



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedente.....	1
1.2. Planteamiento e Identificación del Problema.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Propósitos.....	6
1.5. Alcances de la Investigación.....	7
1.5.1. Alcance Geográfico.....	7
1.5.2. Alcance Institucional.....	7
1.5.3. Alcance Temporal.....	8
1.5.4. Alcance Temático.....	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Referencia Teórico – Conceptuales.....	9
2.1.1. Plan.....	9
2.1.2. Estrategia.....	9
2.1.3. Plan Estratégico.....	10
2.1.3.1. Ventajas del Plan Estratégico.....	11



2.1.4. Análisis de Matrices EFE y EFI.....	12
2.1.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	12
2.1.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	12
2.1.5. Instrumento de Análisis y Evaluación Matriz FODA.....	12
2.1.6. Valores.....	13
2.1.7. Misión.....	14
2.1.8. Visión.....	15
2.1.9. Áreas Críticas.....	15
2.1.10. Ventaja Competitiva.....	16
2.1.11. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	17
2.1.11.1. Mapas Estratégicos.....	18
2.1.11.1.1 Perspectivas.....	19
2.1.11.2. Objetivo Estratégico.....	20
2.1.11.3 Factor Clave de Éxito.....	21
2.1.11.4. Indicador.....	21
2.1.11.5. Resultado.....	22
2.1.11.6. Acciones Estratégicas.....	22
2.1.11.7. Política.....	23
2.1.12. Gestión Administrativa.....	23
2.2. Referencia Organizacional.....	24
2.2.1. Base Legal.....	24
2.2.2. Ámbito.....	25
2.2.3. Funciones.....	25
2.2.4. Atribuciones.....	26
2.2.5. Organización.....	26



2.2.6. Interacción Social – Proyectos.....	27
2.2.7. Biblioteca Especializada de Post-grado – (IICCA).....	28
2.2.7.1. Colección Bibliográfica.....	28
2.2.8. Servicios.....	29
2.3. Referencias Legales.....	31
2.3.1. La Constitución Política del Estado.....	31
2.3.2. Ley N° 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamentales “SAFCO”, del 20 de Julio de 1990.....	33
2.3.3. Sistema Nacional de Planificación “SISPLAN”.....	34
2.3.4 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones “SPO”, del 1 de diciembre del 2005.....	35

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. Tipo de Intervención.....	36
3.2. Universo.....	37
3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	39
3.4. Selección de Métodos y Técnicas.....	41
3.4.1. Métodos.....	41
3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos.....	42
3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información.....	42
3.5.1. Información Primaria.....	42
3.5.1.1. Cuestionario.....	42
3.5.1.2. Cuestionarios Grupales.....	42
3.5.2. Información Secundaria.....	44
3.6. Procesamiento de Datos.....	44



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Estructura del Cuestionario.....	45
4.2. Resultados del Cuestionario.....	45
4.2.1 Resultados del Cuestionario– Administrativos del (IICCA).....	45
4.2.1.1. Fortalezas.....	46
4.2.1.2. Oportunidades.....	47
4.2.1.3. Debilidades.....	48
4.2.1.4. Amenazas.....	49
4.2.1.5. Valores.....	50
4.2.1.6. Misión.....	54
4.2.1.7. Visión.....	57
4.2.2 Resultado del Cuestionario – Docentes y Estudiantes del (IICCA).....	60
4.2.2.1. Fortalezas.....	60
4.2.2.2. Oportunidades.....	61
4.2.2.3. Debilidades.....	63
4.2.2.4. Amenazas.....	64
4.2.2.5. Valores.....	65
4.2.2.6. Misión.....	67
4.2.2.7. Visión.....	68
4.3. Resultados Finales (administrativos, docentes y estudiantes).....	69
4.3.1. Análisis Externo.....	69
4.3.2. Análisis Interno.....	72
4.3.3. Valores Identificados para el (IICCA).....	75



4.3.4. Variables Identificadas Para la Elaboración de la Misión.....	75
4.3.5. Variables Identificadas Para la Elaboración de la Visión.....	76

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción.....	77
5.2. Objetivo de la Propuesta.....	78
5.3. Resumen Ejecutivo.....	78
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	78
5.5. Fase de Diagnostico Organizacional.....	80
5.5.1. Matrices de evaluación Interna y Externa (EFI y EFE).....	80
5.5.2. Análisis de la Matriz DAFO.....	83
5.6. Fase de Intervención.....	86
5.6.1 Filosofía Organizacional.....	86
5.6.1.1. Valores del (IICCA).....	86
5.6.1.2. Misión del (IICCA).....	87
5.6.1.3. Visión del (IICCA).....	88
5.6.2. Identificación de las Áreas Críticas del (IICCA).....	89
5.6.3. Identificación de los Objetivos Estratégicos.....	91
5.6.4. Identificación de las Líneas Estratégicas.....	96
5.6.5. Desarrollo de los Objetivos Estratégicos según Línea Estratégica.....	97
5.6.6. Ventaja Competitiva del IICCA.....	104
5.7. Fase de Cuadro de Mando Integral.....	105
5.7.2. Aplicación de las Líneas Estratégicas.....	105
5.7.1. Mapa Estratégico.....	107



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....112

6.2. Recomendaciones.....113

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Organización del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas – (IICCA) (Gestión 2.014).....	27
CUADRO N° 2: Servicios que Brinda el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.....	29
Cuadro N° 3 Unidades de Investigación.....	37
Cuadro N° 4 Unidad de Investigación N°1.....	38
Cuadro N° 5 Unidad de Investigación N°2.....	38
Cuadro N° 6 Unidad de Investigación N°3.....	39
Cuadro N° 7 Definición de Variables.....	40
Cuadro N° 8 Tamaño de las Muestras.....	41
Cuadro N° 9 Resumen de Casos.....	46
Cuadro N° 10: Frecuencias Fortalezas del (IICCA).....	46
Cuadro N° 11: Frecuencias Oportunidades del (IICCA).....	47
Cuadro N° 12: Frecuencias Debilidades del (IICCA).....	48
Cuadro N° 13: Frecuencias Amenazas del (IICCA)	49
Cuadro N° 14: Frecuencias Valores/Clientes.....	51
Cuadro N° 15: Frecuencias Valores/Sociedad.....	52
Cuadro N° 16: Frecuencias Valores/Administrativos.....	53
Cuadro N° 17: Frecuencias Clientes del (IICCA).....	54
Cuadro N° 18: Frecuencias Función del (IICCA).....	55
Cuadro N° 19: Frecuencias Clave de Éxito del (IICCA).....	56
Cuadro N° 20: Frecuencias Imagen deseada del (IICCA).....	57
Cuadro N° 21: Frecuencias Logros del (IICCA).....	58
Cuadro N° 22: Frecuencias Competitividad del (IICCA).....	59



Cuadro N° 23: Resumen de Casos.....	60
Cuadro N° 24: Frecuencias Fortalezas del (IICCA).....	60
Cuadro N° 25: Frecuencias Oportunidades del (IICCA).....	61
Cuadro N° 26: Frecuencias Debilidades del (IICCA).....	63
Cuadro N° 27: Frecuencias Amenazas del (IICCA).....	64
Cuadro N° 28: Frecuencias Valores del (IICCA).....	66
Cuadro N° 29: Frecuencias Misión del (IICCA).....	67
Cuadro N° 30: Frecuencias Visión del (IICCA).....	68
Cuadro N° 31: Universidades a Distancia en Bolivia con Carreras Online y Cursos Virtuales.....	72
Cuadro N° 32 Valores del (IICCA).....	75
Cuadro N° 33: Variables Identificadas para la Elaboración de la Misión.....	75
Cuadro N° 34: Variables Identificadas para la Elaboración de la Visión.....	76
Cuadro N° 35: Matriz de Evaluación de las Fuerzas Internas.....	80
Cuadro N° 36: Matriz de Evaluación de las Fuerzas Externas.....	82
Cuadro N° 37: Matriz DAFO.....	85
Cuadro N° 38: Misión: Construcción.....	88
Cuadro N° 39: Visión: Construcción.....	89
Cuadro N° 40: Áreas Críticas del (IICCA).....	90
Cuadro N° 41: Elaboración de los Objetivos Estratégicos.....	92
Cuadro N° 42: Elaboración de la Líneas Estratégicas.....	96



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo Genérico de un Mapa Estratégico.....	19
Gráfico N° 2: Fortalezas del (IICCA).....	46
Gráfico N° 3: Oportunidades del (IICCA).....	47
Gráfico N° 4: Debilidades del (IICCA).....	49
Gráfico N° 5: Amenazas del (IICCA).....	50
Gráfico N° 6: Valores Orientado a los Clientes.....	51
Gráfico N° 7: Valores Orientado a la Sociedad.....	52
Gráfico N° 8: Valores Orientado a los Administrativos.....	53
Gráfico N° 9: ¿Quién es nuestro cliente?.....	54
Gráfico N° 10: ¿Cuál es la Función Principal del (IICCA)?.....	55
Gráfico N° 11: ¿Cuál es la Clave del Éxito del (IICCA)?.....	56
Gráfico N° 12: ¿Cuál es la Imagen Deseada del (IICCA)?.....	57
Gráfico N° 13: ¿Qué es lo que se Habrá Logrado en el (IICCA)?.....	58
Gráfico N° 14: ¿Cómo Conseguiremos ser Competitivos?.....	59
Gráfico N° 15: Fortalezas del (IICCA).....	61
Gráfico N° 16: Oportunidades del (IICCA).....	62
Gráfico N° 17: Debilidades del (IICCA).....	63
Gráfico N° 18: Amenazas del (IICCA).....	65
Gráfico N° 19: Valores del (IICCA).....	66
Gráfico N° 20: ¿Cuál es la Función Principal del (IICCA)?.....	67
Gráfico N° 21: ¿Cuál es la Imagen Deseada del (IICCA)?.....	68
Gráfico N° 22: Esquema de Plan Estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.....	79



Gráfico N° 23: Análisis de las Variables Internas y Externas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.....	84
Gráfico N° 24: Mapa Estratégico del (IICCA).....	106



INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el informe final del Trabajo Dirigido, que tiene por objeto la elaboración de un Plan Estratégico Institucional para mejorar la Gestión Administrativa en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA). El trabajo fue realizado en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) durante los meses de Julio del 2013 a Febrero del 2014.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas “IICCA”, creado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario Nro. 056/93, es un organismo dependiente como parte indivisible de la actividad académica y formativa de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, destinado a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos, tanto de investigación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico en el campo de la ciencia administrativa, como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad aprobados por las instancias superiores.

El entorno de los institutos de Post-grado ha cambiado drásticamente en el último tiempo debido a la globalización, a la nueva economía del conocimiento y a una sociedad en proceso continuo de transformación en el plano social, cultural, económico, científico y tecnológico. Esto ha generado nuevas demandas relacionadas con el aumento de la cobertura en Educación Superior, la generación de nuevos perfiles en la formación profesional y ciudadana, la vinculación efectiva Universidad-Empresa-Gobierno, el aumento de la formación de capital humano avanzado, y el compromiso con la innovación y el emprendimiento.

Para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno, se propone un Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión administrativa en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2016 al 2021.



En este sentido, el desarrollo del trabajo está estructurado siguiendo una secuencia lógica y ordenada en seis capítulos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes donde se expone la importancia de un Plan Estratégico; también se plantean los objetivos que dan solución al problema y sus respectivos alcances.

El capítulo segundo, presenta las referencias teóricas, organizacionales y legales, que permite sustentar teóricamente el estudio y así también se da a conocer los fundamentos conceptuales relacionados con la elaboración del Plan Estratégico; el marco referencial, donde se especifican datos relacionados de la institución.

En el tercer capítulo, se plantea la metodología de la intervención adoptada para el desarrollo de la investigación, el universo, tamaño y diseño de la muestra, selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento de información.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados y discusión donde se expone la información sistematizada de acuerdo a los objetivos, procesos y resultados del análisis en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

En el quinto capítulo, se describe la propuesta de mejoramiento, el cual es producto de toda la investigación realizada y se traduce en la propuesta del Plan Estratégico Institucional, para mejorar la gestión administrativa en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Finalmente, en el sexto capítulo se desarrollan las conclusiones del presente estudio realizado; así como las recomendaciones respectivas al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA). Sin duda, es una unidad académica, creada mediante Resolución Nro. 056/93 de fecha 15 de abril de 1993 por el Honorable Consejo Universitario de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

Y, es parte fundamental de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de dicha Casa de Estudios Superiores. Por el cual, desde hace 22 años, de manera, ininterrumpida, promueve programas de formación de recursos humanos, en el marco de políticas educativas acorde a la realidad nacional del Estado Plurinacional Boliviano, emergente del desarrollo nacional que requiere el país.

Cabe mencionar que la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) de la ciudad de La Paz y la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) del departamento de Cochabamba, son las dos únicas casas de estudios superiores de Bolivia que forman parte del QS University Rankings TM – Latín América realizado por la organización QS Quacquarelli Symonds, han desarrollado un estudio para establecer los niveles académicos ofrecidos a los postulantes, dando a conocer la calidad de formación de la (UMSA), ubicándole en el puesto 161; mientras que la (UMSS) en el puesto 191 de toda la región. Según datos que publica el Portal Oficial de Ranking de fecha 16 de septiembre de 2013.

Bajo esas pautas competitivas, la organización toma en cuenta seriamente la calidad de los planes y programas educativos, sumados a ellos los elevados niveles de investigación, calidad de docentes con título a nivel de doctorado, también, la inclusión social de los egresados, la satisfacción de los estudiantes, la



presencia de la tecnología, mediante la web y la calidad, cantidad y profundidad de las relaciones con las universidades fuera de la región¹.

En ese contexto educativo, la Universidad Mayor de San Andrés, fue creada por Decreto Supremo de 25 de octubre de 1830, debido a la importancia comercial de la ciudad de La Paz. Desde su creación tuvo gran influencia en la vida social, principalmente, en los procesos históricos del país².

A sus 185 años de historia, la universidad realiza una labor de Educación Superior a nivel licenciatura para todos los jóvenes bachilleres que deseen ingresar a la mencionada entidad académica a fin de difundir todos los conocimientos una vez ingresados a la sociedad boliviana, particularmente, al departamento de La Paz.

El cual, cuenta con 54 carreras agrupadas en 13 facultades y post-grado a través de 38 Institutos de Investigación para los distintos campos de estudio y ciencia; con una adecuada y cómoda estructura, moderno equipamiento y grupo de investigadores creativos e innovadores, se encuentran al servicio y disposición de todos los estudiantes, egresados y profesionales del país y la región.

En cuanto a los recursos económicos, la Universidad Mayor de San Andrés, destina el 15% del dinero producto de los Impuestos Directos de los Hidrocarburos (IDH) al campo de la investigación³.

La instancia administrativa que agrupa a todos los Institutos de Investigación, es el Departamento de Investigación, Post-grado e Interacción Social (DIPGIS). El cual planifica, coordina, promueve, hace seguimiento y establece la normativa de las actividades de investigación, de post-grado e interacción social propiamente dicho y, es dependiente del Vicerrectorado de la mencionada universidad.

¹<http://noticias.universia.com.bo>

² Serrudo Ormachea, Maruja. *Historia de la universidad boliviana*. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, ISSN 0122-7238, N° 8, 2006, págs. 49-64.

³ Página del Deber <http://www.eldeber.com.bo/solo-dos-universidades-bolivianas-entre-las-200-mejores/130915205624>



En ese sentido, uno de los Institutos de Investigación que conforma la lista es, precisamente, el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA); que está encargada a planificar, ejecutar, evaluar los distintos programas y proyectos de investigación, capacitación, desarrollo científico, tecnológico humanístico e interacción social en áreas del conocimiento, con la finalidad de resolver problemas identificados en el contexto de la realidad circundante (intervención desde el ámbito de las ciencias administrativas).

El (IICCA), tiene las siguientes funciones:

- a) Realiza investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración empresarial pública y privada, en la perspectiva del desarrollo socioeconómico nacional dentro los objetivos universitarios.
- b) Profundiza las relaciones interinstitucionales, principalmente, con los centros de investigación en el campo de la ciencia administrativa.
- c) Presta servicios de consultoría en el ámbito de las Ciencias Administrativas.
- d) Realiza análisis y diagnósticos empresariales (estudios de racionalización del trabajo, planeamiento y control de la producción, seguridad e higiene industrial, etc.).
- e) Desarrolla actividades de capacitación de recursos humanos, a través de:
 - ❖ Desarrollo de la docencia en Administración de Empresas y Administración Pública.
 - ❖ Seminarios de actualización, conferencias y cursos para las diferentes asignaturas.
 - ❖ Intercambio en la actividad académica con universidades nacionales y extranjeras.
 - ❖ Organización de cursos de post-grado en coordinación con niveles superiores.



- ❖ Apoya en la preparación de los exámenes de grado y dirección de tesis, estableciendo un banco de datos, utilización de equipos y biblioteca especializada.
- ❖ Ofrece información y asesoramiento técnico al sector público y privado.
- ❖ Formula políticas y planes en relación a problemas regionales, para ser propuesto al Estado y a la sociedad civil.
- ❖ Mantiene en permanente actualización el Centro de Documentación del (IICCA)⁴.

En la gestión 2009, se realizó un Plan Estratégico por la modalidad de Trabajo Dirigido, el cual no fue implementado ni ejecutado en la institución y a la fecha el plan no tiene ninguna razón de ser.

Por ello, ante la necesidad urgente de modificar los lineamientos institucionales e implementar una nueva estrategia operativa para el (IICCA). El presente trabajo de investigación diseñó la propuesta de Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), la misma que proporcione herramientas de planificación y organización. Asimismo, permita realizar actividades de manera que se llegue a alcanzar (con eficiencia y eficacia) los objetivos planificados por la institución.

1.2. Planteamiento e Identificación del Problema.

El Plan Estratégico, es altamente necesario e importante para el éxito de cualquier empresa o institución. En consecuencia, el no contar con un Plan Estratégico, conlleva a que la institución no tenga claramente establecida las estrategias y lineamiento político-ideológico. Por ende, no podrá lograr consolidar la misión ni los objetivos organizacionales.

⁴Jordán Jimeno, A. (Abril 2014). XXI Aniversario. En: *Boletín IICCA Informa*, 1, pp.2.



Además, impide el crecimiento de la institución, asimismo como el posicionamiento en el ámbito institucional y la baja participación en el mercado. Así, como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la institución o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

En ese marco contextual acerca del tema en cuestión, toda empresa tiene que darle debida importancia al Plan Estratégico, para delimitar los rumbos de la institución, es decir, a donde se quiere llegar en el transcurso del tiempo. Aspecto particular que motivó a los postulantes del presente Trabajo Dirigido.

Para el caso concreto de la investigación, se ha percibido que el (IICCA), tiene muchas debilidades. El cual, se enumera de la siguiente manera:

- ❖ No posee estrategias relacionadas y coordinadas entre sí con los objetivos pretendidos.
- ❖ Si bien el (IICCA) tiene un Plan Trienal (2.012 – 2.015) presentado por el director Antonio Jordán Jimeno al Honorable Consejo de la Carrera, además de que el IICCA cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) para cada gestión anual, estos no responden a una planificación de largo plazo o estratégico.
- ❖ El IICCA no tiene formulado sus valores, y tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.
- ❖ No promueve políticas institucionales propias de investigación, interacción social, capacitación y consultoría.

Por lo tanto, bajo éste análisis institucional, se considera la siguiente formulación de pregunta de investigación, para modalidad de Trabajo Dirigido:

¿Cómo incide la falta de proyección de largo plazo en la Gestión Administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)?



Al no contar con proyecciones a largo plazo ni optimizar los recursos económicos que posee la institución académica (IICCA), no podrá hacer frente a las demás instituciones con competencia consolidada en el mercado y lograr la excelencia y resultados convenidos.

Por ello, la necesidad de realizar el seguimiento detallado a la institución a fin de definir las condiciones necesarias para el buen funcionamiento a largo plazo. Puesto que las instituciones con visión hacia el futuro, permiten dar un mejor servicio, marco de referencia consolidada y crecimiento institucional (prestigio y competitividad) a los estudiantes y profesionales académicos que buscan el servicio, objetivo rector de la presente indagación.

1.3. Objetivos de la Investigación.

Los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades del trabajo de investigación, son los siguientes:

1.3.1. Objetivo General.

Formular un Plan Estratégico Institucional, que procure mejorar la Gestión Administrativa, para las gestiones 2016 - 2021 en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

1.3.2. Objetivos Específicos.

- ❖ Establecer una proyección y seguimiento en la gestión administrativa de mediano y largo plazo, para la toma de decisiones estratégicas.
- ❖ Proporcionar lineamientos estratégicos, para la generación de programas, proyectos y planes de mediano y largo plazo.

1.4. Propósitos.

El Plan Estratégico, proporciona el marco teórico para la acción operativa de la institución que permita que la MAE y responsables del mismo evalúen de forma similar la situación estratégica del plan y analicen las alternativas



formuladas; tomando decisiones oportunas sobre las acciones que deben ser emprendidas lo más pronto posible (periodo razonable).

Asimismo, el aporte de procedimientos y operaciones necesarios para alcanzar los objetivos propuestos por la institución, teniendo como propósitos específicos:

- ❖ Proyectar el futuro para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).
- ❖ Fortalecer el grado de estabilidad para la toma de decisiones y acciones.
- ❖ Consolidar la dirección institucional, basados en lineamientos definidos y únicos para la institución.
- ❖ Establecer las bases para la gestión de los cambios continuos y constantes de la administración de gestión de la institución.
- ❖ Alcanzar el éxito y competencia en el mercado.

Estos propósitos, representan una respuesta a las fortalezas y debilidades (a nivel interno) y oportunidades y amenazas (a nivel externo) con el fin de desarrollar una ventaja competitiva en términos institucionales.

1.5. Alcances de la Investigación.

Respecto de los alcances del presente trabajo de investigación, se tomó en cuenta los siguientes alcances:

1.5.1. Alcance Geográfico.

El trabajo de investigación se realizó en el departamento de La Paz de la Provincia Murillo.

1.5.2. Alcance Institucional.

El Trabajo Dirigido, se desarrolló en las instalaciones del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), ubicado en la



ciudad de La Paz, Edificio de la Cámara Nacional de Comercio - Piso 7 de la Avenida Mariscal Santa Cruz, Nro. 1392.

1.5.3. Alcance Temporal.

El presente trabajo de investigación, basada en la elaboración del Plan Estratégico para el (IICCA), como propuesta, se efectuó entre las gestiones 2014 y 2015.

1.5.4. Alcance Temático.

El presente trabajo de investigación, se sustenta en la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, para la inmediata aplicación en el (IICCA).



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Referencia Teórico – Conceptuales.

2.1.1. Plan.

Desde el amplio conocimiento teórico acerca el tema, el plan es: **“una intención o proyecto que trata de establecer un modelo sistemático, mediante la elaboración operativa de lineamientos estratégicos antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”⁵.**

Dicho de otra manera, el plan es entendido como: **“un escrito que precisa detalles necesarios para realizar una obra y programa detallado de la realización de una cosa y conjunto de medios para llevarlas a cabo”⁶.**

2.1.2. Estrategia.

Para Serna Gómez (1994), precisa que las estrategias son **“acciones que deben realizarse para mantener y lograr los objetivos de la organización. Asimismo, de cada unidad de trabajo, para hacer realidad los resultados esperados al momento de definir los proyectos estratégicos”⁷.**

Entre tanto, según Grant (1991), afirma que estrategia es: **“seleccionar el conjunto de actividades en la que una empresa se destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado. La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”⁸.**

⁵ Google (2014). Definición de plan. En *Google*. Consultado el 1 de agosto de 2014. Disponible en <http://definicion.de/plan/#ixzz3AIqX7wzQ>

⁶ Diccionario Manual de la Lengua Española (2007). Ed. Larousse S.L.

⁷ Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología* Bogotá; Ed. Legis.

⁸ Robert Grant, (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review.



En consecuencia, la estrategia no es más que el ajuste que una empresa o una determinada institución, hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

2.1.3. Plan Estratégico.

La evolución del mundo empresarial, da cuenta que la competencia cada vez, es más agresiva y obliga a que las personas no se conformen con el entorno social en que habitan. Al contrario, obliga al proceso globalizador, a que toda persona esté en permanente progreso, crecimiento profesional, a ser eficientes, competitivo y hasta procurar una sólida estabilidad económica (resultado de la globalización imperante en la sociedad).

En ese cometido, para la presente investigación plan estratégico es: **“una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque este futuro sea imprevisible”**⁹.

Es decir, son acciones necesarias para lograr un futuro óptimo en una institución y se adecua al postulado teórico de Ackoff R. (1981), el cual dice que: el futuro no hay que proveerlo sino crearlo. El objetivo de la planeación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

La siguiente definición, indica que plan estratégico se entiende como **“el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”**¹⁰.

⁹Sainz de Vicuña, J.M.; (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (3^{da} Ed.) Madrid; Ed. Esic Editorial.

¹⁰Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología*. Bogotá; Ed. Legis



En tal sentido y de manera concreta, el plan estratégico, es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Además, supone la participación activa de los actores organizacionales. Es decir, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en el estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Por lo tanto, es el documento cuya elaboración obliga a plantear dudas acerca de la institución, la forma de hacer las cosas y a delimitar la estrategia en base a la función del posicionamiento actual y deseo esperado por la entidad.

2.1.3.1. Ventajas del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico, realizado de forma sistemático, proporciona ventajas para cualquier organización empresarial, como ser:

- ❖ Obliga a la dirección de la empresa, a pensar de forma sistemática en el futuro.
- ❖ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- ❖ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ❖ Mejora la coordinación de actividades.
- ❖ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- ❖ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ❖ Mejora la comunicación interpersonal y grupal.
- ❖ Los recursos disponibles se pueden ajustar en función a las oportunidades de la institución.
- ❖ La proporción de un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- ❖ Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.



2.1.4. Análisis de Matrices EFE y EFI.

2.1.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Es el paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica, consiste en construir una matriz (EFI). Este instrumento permite formular estrategias, resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Igualmente, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La elaboración de una matriz (EFI), establece necesariamente la aplicación de juicios intuitivos, por las mismas características de la técnica que precisa de un enfoque científico **“es importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales”¹¹**.

2.1.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

La matriz de la evaluación de los factores externos (EFE), permite a las estrategias resumir y evaluar información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.1.5. Instrumento de Análisis y Evaluación Matriz FODA.

Es un instrumento de análisis que permite la clara observación y descripción de las características de un determinado negocio de empresa, respecto del mercado en el cual opera, estableciendo puntualmente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y las posibles amenazas de la empresa, de ahí que deriva la sigla de su nombre (FODA).

En ese sentido, los componentes internos de la organización:

¹¹David, Fred R. (2003:198). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.



❖ **Fortalezas.**

Describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

❖ **Debilidades.**

Describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

En tanto, los componentes externos son:

❖ **Oportunidades.**

Describen los posibles mercados que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo, se convierten en una desventaja competitiva.

❖ **Amenazas.**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si las amenazas son reconocidas a tiempo; pueden convertirse en verdaderas oportunidades.

Una vez contextualizada los elementos de la técnica (FODA) de la organización, podemos construir la Matriz, la misma **“permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa”**¹².

2.1.6. Valores.

Los valores, **“son los impulsores principales de la actuación de las personas y de las organizaciones. Al mismo tiempo, son los que otorgan cohesión, sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos entre los miembros de la organización respecto de los clientes y socios”**¹³.

¹²ING. Cabeza Gustavo F. (2009). *Matriz FODA*, Retrieved from <http://gfcabeza.com/2009/09/27/que-es-y-para-que-sirve-la-matriz-foda.com>

¹³Meglino, B. M.; Ravlin E. C. (1998). *Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research*. Ed. Legis



Entonces, los valores y creencias, es **“el elemento más importante de los tres componentes de la visión como ser: valores, objetivos y metas. En una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean”**¹⁴.

Así mismo, se definen los valores corporativos como **“reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”**¹⁵.

2.1.7. Misión.

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

- 1) **Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.**
- 2) **Lo que pretende hacer.**
- 3) **Él para quién lo va a hacer”**¹⁶.

Sin embargo, estos aspectos en determinados momentos de la vida institucional, es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y de las capacidades distintivas.

Complementando la definición teórica conceptual, citamos a los autores Thompson y Strickland, quienes señalan que: **“una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la**

¹⁴Frederik y Weber (1990). *The Values of Corporate Managers and Theirs Critics*; Ed. Preston

¹⁵John, M. Ivancevich; (1995). *Human Resource Management*. Nueva York, Ed. Prentice Hall

¹⁶Thompson, I. (2006). Definición de Misión. En *Promonegocios*. Consultado el 23 de julio del 2014. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.



compañía. Una exposición de la misma a menudo, es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes se trata de servir”¹⁷.

En ese sentido, la misión, es considerada como un elemento de la planificación estratégica, ya que a partir de ésta, se formulan los objetivos que guiará a la empresa u organización en el presente inmediato y/o largo plazo.

2.1.8. Visión.

La visión organizacional, se refiere a **“aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización. Cuanto más vinculada esta la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos”¹⁸.**

Para la mejor comprensión sobre la cuestión, se define a la visión como: **“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹⁹.**

2.1.9. Áreas Críticas.

Para el presente abordaje investigativo, las áreas críticas, son: **“aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización”²⁰**, la empresa tiene su propia configuración y estructura orgánica, que distingue su funcionamiento y potencial competitivo, con el cual, se mueve en el mercado.

¹⁷Thompson A.; Strickland A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11^{va}ed.). Mc Graw Hill.

¹⁸Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (2^{da} Ed.) Mc Graw-Hill

¹⁹Reyes Ponce, A. (2000). *Administración Moderna: En Busca de la Excelencia*, Limusa, México; Ed. Mc Graw-Hill

²⁰Royero, J. (s.f.) *Modelo De Control De Gestión Para Sistemas De Investigación Universitarios*. Consultado el 17 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF>



De la misma manera, las define e identifica las **“áreas críticas o vitales de la institución, mediante la experiencia, criterio técnico y el conocimiento estratégico sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”**.²¹

2.1.10. Ventaja Competitiva.

La competitividad, no es más que: **“la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado. Añadiendo, además, que cumpla con las famosas tres “E”:**

- **Eficiencia,**
- **Eficacia y**
- **Efectividad.**

Eficiencia, en la administración de recursos, eficacia, en el logro de objetivos y, efectividad, comprobada para generar el impacto en el entorno”²².

La meta de la estrategia competitiva, en particular, de una unidad de negocio, consiste en encontrar una posición en el sector industrial, donde pueda defenderse mejor de las fuerzas e influencias del mercado empresarial.

Sobre el punto, Michael Porter, destaca cuatro conjuntos de factores, que determinan la capacidad de competencia de una nación y de las empresas en el mercado mundial:

- 1. “Costos de los factores de producción.**
- 2. Condiciones de la demanda.**
- 3. Estrategia, estructura y tipo de competencia que la compañía enfrenta.**
- 4. Condiciones existentes en industrias conexas”**²³.

²¹Salinas A. A. (2014). Áreas críticas de una empresa. En: *El Meridiano de Sucre*.com.co. Consultado el 30 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://www.elmeridianodesucre.com.co/editorial/columnistas/item/6170-areas-criticas-de-una-empresa>

²²Ivancevich & Lorenzi, (1996). *La Competitividad*, pág 31

²³Porter, M., (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.



2.1.11. Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el (CMI), es: **“un sistema de administración o sistema administrativo (management system)”²⁴**, que va más allá, de la perspectivas financieras con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Dicho de otra forma, el Cuadro de Mando Integral, es: **“una herramienta de administración de empresas que muestra, continuamente, cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico”²⁵**.

De igual manera, la herramienta es catalogada revolucionaria, porque permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas de una establecida organización, especialmente, hacia el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo. Asimismo, permite guiar el desempeño actual y futuro del personal de la empresa.

La herramienta usa cuatro categorías o medidas, tales como ser: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y crecimiento para alinear iniciativas individuales y organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos a fin de cumplir los objetivos del cliente y de los accionistas.

Es también, contemplado como un sistema de aprendizaje para probar, obtener, realimentar y actualizar la estrategia de la organización. De tal forma, que provea un sistema gerencial para que las compañías inviertan en los clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas a largo plazo.

²⁴Robert Kaplan y David Norton, (1992) revista *Harvard Business Review*.

²⁵Harvard Business School Press (1996). *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Boston.



Las ventajas de la aplicación del (CMI) en las organizaciones, instituciones y empresas son:

- ❖ **“Clarificar y actualizar la estrategia de la corporación.**
- ❖ **Comunicar la misión a toda la organización, es decir, ayudar a pasar de las grandes declaraciones de intenciones, al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.**
- ❖ **Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.**
- ❖ **Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.**
- ❖ **Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.**
- ❖ **Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla; es decir, contribuye a la revisión permanente de la estrategia”²⁶.**

2.1.11.1. Mapas Estratégicos.

Los mapas estratégicos, son aquellos en los cuales se resume de manera gráfica, la secuencia de relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia.

Para mostrar la estrategia integralmente en los mapas estratégicos, los objetivos se organizan en función de las cuatro perspectivas:

1. Procesos internos.
2. Clientes.
3. Aprendizaje y crecimiento.
4. Financiera.

Aquí, los objetivos se enlazan unos con otros, mediante flechas para indicar las relaciones de causalidad que se establecen entre ellos. En el siguiente gráfico se muestra lo manifestado:

²⁶Xunta de Galicia. (s.f.) Como elaborar el cuadro de mando. Consultado el 18 de Septiembre de 2014.

GRÁFICO N° 1 Modelo Genérico de un Mapa Estratégico

Relaciones Causa - Efecto



Fuente: Miranda, R. (2007).Elaboración del Cuadro de Mando Integral /Guía de trabajo dirigido.

2.1.11.1.1. Perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral, reúne cuatro perspectivas para dar seguimiento y ejecución de una estrategia, los cuales son:

❖ La Perspectiva del Cliente.

En esta perspectiva se identifican “los clientes y las medidas de actuación sobre estos. Para lograrla, es imperativo definir la propuesta de valor de la organización que éste ofrece a sus clientes. Ésta significa definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otro, y que cubren las expectativas del cliente.

❖ La Perspectiva de Procesos Internos.

En esta perspectiva, se identifican los procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo de los mismos.



❖ La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal).

Identifica **los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo**. Es decir, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja **los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como para cambiar y aprender**.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización contribuyan a las perspectivas citadas en líneas anteriores.

❖ La Perspectiva Económica.

“La buena gestión del presupuesto disponible de una organización es la clave para la mejora del mismo. Se debe definir objetivos estratégicos en relación al mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para los clientes, procesos y personas”²⁷.

2.1.11.2. Objetivo Estratégico.

“Son los logros que quiere alcanzar la empresa en cada unidad o área crítica del negocio, lo que se pretende es obtener la ventaja competitiva. La esencia de todo objetivo estratégico es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para el plan estratégico el hecho de mirar la definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible”²⁸.

²⁷Segarra, M.; Narbarte H.C.(s.f.)*Materiales para el diseño e implantación en un sistema de gestión de calidad en centros educativos/* guía de planificación estratégica Edita: Generalitat Valenciana

²⁸Sainz de Vicuña, J.M.; (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (3^{da} Ed.) Madrid; Ed. Esic Editorial.



Se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, **“ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y misión”**.²⁹

2.1.11.3. Factor Clave del Éxito.

Es el **“Medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se consideran los que dependen de la organización como aquellos externos que están fuera de su control”**.³⁰

Según Rockart los Factores Clave de Éxito (FCE) se definen como: **“El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”**.³¹

2.1.11.4. Indicador.

Los indicadores, son las **“unidades de medición de los objetivos. A partir del conjunto de objetivos estratégicos de una empresa, se pueden identificar muchos indicadores. La principal característica de los indicadores son las medibles o cuantificables”**³². Esto significa que deben ser verificables en el proceso de intervención.

“Un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada”³³

²⁹ Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología*. Editorial 3R Editores.

³⁰ Trujillo M.; Correa J. I.(2007), *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. Colombia Comité Editorial

³¹ Rockart, Jack f., (1986). *A primer on Critical Success Factors*. Mcgraw-hill School Education Group

³² Miranda, R. (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral /Guía de trabajo dirigido*. Costa Rica

³³ Serna, H, (2003) *Gerencia Estratégica*, 3R, Bogotá.



2.1.11.5. Resultado.

El resultado es **“un efecto formado a partir del participio del verbo resultar y este a su vez proviene del latín resultare (saltar hacia atrás, rebotar, ser devuelto)”**³⁴. En otras palabras, el resultado no es más que el efecto o la consecuencia de una propuesta desarrollada en una institución.

2.1.11.6. Acciones Estratégicas.

Las acciones estratégicas, son: **“etapas que la organización centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Estas se dividen en actuaciones clave, a las que se les debe asignar una fecha límite para su desarrollo, constituyendo de este modo los hitos más relevantes para el seguimiento de las acciones estratégicas”**³⁵.

Es decir, son sencillamente, las grandes acciones que deben impulsar las instituciones, principalmente, por parte de la gerencia para lograr los objetivos de una estrategia.

Este carácter es propio de los gerentes que conlleva a la toma de decisiones, respecto de la creación de algo nuevo, algo importante y que en el menor tiempo posible, esa acción tenga el impacto que requiere la empresa, fruto de la implementación de las acciones de la estrategia.

³⁴ Orozco D.(2014) Definición de Resultado General R. Consultado el 2 de octubre de 2014. Disponible en <http://conceptodefinicion.de/resultado/>

³⁵Xunta de Galicia. (s.f.) Como elaborar el cuadro de mando. Consultado el 18 de Septiembre de 2014. Disponible en https://www.google.com.bo/search?newwindow=1&q=COMO+ELABORAR+EL+CUADRO+DE+MANDO+MANUAL+DE+LA+PYME&oq=COMO+ELABORAR+EL+CUADRO+DE+MANDO+MANUAL+DE+LA+PYME&gs_l=serp.3...1207767.1218224.0.1219007.50.32.0.4.4.0.762.4156.0j1j9j2j0j1j1.14.0...0...1c.1.54.serp..36.14.2274.dSXjshXBIN8



2.1.11.7. Política.

Las políticas son **“enunciados que guían la toma de decisiones de las autoridades y establecen los procedimientos básicos que deben seguir ante situaciones que pueden ser recurrentes o repetitivas”**³⁶. Estas acciones, inducen a determinados comportamientos institucionales que hacen posible lograr los objetivos estratégicos.

En ese sentido, pueden ser muchas los lineamientos políticos y en el fondo son necesarias, prácticamente, todas las empresas lo requiere por su importancia en el desarrollo de sus operaciones empresariales.

Para el caso concreto de la investigación, se debe determinar, únicamente, las que se considere necesaria para impulsar los objetivos estratégicos, resultado de la misma implementación en el (IICCA).

2.1.12. Gestión Administrativa.

Henri Fayol, define operativamente la gestión de la administración, indicando que: **“consiste en prever, organizar, mandar, coordinar las relaciones interpersonales entre los recursos humanos y la empresa”**³⁷.

A su vez, George Terry, responde mencionado que la administración es: **“un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”**³⁸, una definición parecida a la citada en líneas anteriores.

Entonces, sobre esta línea base de conocimientos sobre el tema, podemos manifestar que la gestión administrativa, es el proceso de diseñar y mantener un

³⁶Miranda, R. (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral /Guía de trabajo dirigido*. Costa Rica

³⁷Monografías (2014). Gestión administrativa de una empresa comercial. En *Monografías*. Consultado el 29 de julio de 2014. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

³⁸IBID. Pág. 67



entorno favorable del conjunto de personas para lograr a corto, mediano y largo plazo, los objetivos esperados por la institución.

Dicho de una forma más clara, la gestión administrativa, consiste en: **“brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”**³⁹.

Entonces, el sistema de gestión administrativa, es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos.

2.2. Referencia Organizacional.

2.2.1. Base Legal.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) creado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario Nro. 056/93, es un organismo dependiente como parte indivisible de la actividad académica y formativa de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA); destinado a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos, tanto de investigación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico en el campo de la ciencia administrativa, como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad del país, aprobados por instancias superiores.

³⁹Muñoz, L. (s.f.). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (3^{ra}ed.).



2.2.2. Ámbito espacial.

El (IICCA), desarrolla sus actividades en el departamento de La Paz del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.2.3. Funciones.

Para el cumplimiento de los objetivos, el (IICCA) constituye las siguientes funciones:

- a) Realiza investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración empresarial pública y privada, en la perspectiva del desarrollo socioeconómico nacional dentro los objetivos universitarios.
- b) Profundiza las relaciones interinstitucionales, principalmente, con los centros de investigación en el campo de la ciencia administrativa.
- c) Presta servicios de consultoría en el ámbito de las ciencias administrativas.
- d) Realiza análisis y diagnóstico empresarial, estudios de racionalización del trabajo, planeamiento, control de la producción, seguridad e higiene industrial, etc.
- e) Desarrolla actividades de capacitación de recursos humanos a través de:
 - ❖ Desarrollo de la docencia en Administración de Empresas y Administración Pública.
 - ❖ Seminarios de actualización, conferencias y cursos para las diferentes asignaturas.
 - ❖ Intercambio en la actividad académica con universidades nacionales y extranjeras.
 - ❖ Organización de cursos de post-grado en coordinación con niveles superiores.
 - ❖ Apoya en la preparación de los exámenes de grado y dirección de tesis, estableciendo un banco de datos, utilización de equipos y biblioteca especializada.



- ❖ Ofrece información y asesoramiento técnico al sector público y privado.
- ❖ Formula políticas y planes en relación a problemas regionales, para ser propuesto al Estado y a la sociedad civil.
- ❖ Mantiene en permanente actualización el centro de documentación.

2.2.4. Atribuciones.

El (IICCA), tiene las siguientes atribuciones:

- a) **“Gestiona cooperación técnica y financiera (donación) provenientes de organismos internacionales, gobiernos entre otros países y otras fuentes internas y externas.**
- b) **Administrar ordenada y eficientemente los recursos concedidos por la Universidad Mayor de San Andrés.**
- c) **Dar cumplimiento a las disposiciones legales en vigencia relativas a la fiscalización y control de cada gestión.**
- d) **Adquirir y transferir producción bibliográfica de disciplinas afines y promover su difusión.**
- e) **Participar en asociaciones o convenios inherentes al cumplimiento de sus objetivos.**
- f) **Efectuar operaciones para el manejo de recursos propios de acuerdo a la legislación universitaria.**
- g) **Otras atribuciones referentes al cumplimiento de sus objetivos y a las que pudieran asignársele por disposiciones superiores”⁴⁰.**

2.2.5. Organización.

Para el cumplimiento de los objetivos, funciones y atribuciones, el (IICCA), está constituido por la siguiente estructura orgánica:

⁴⁰Jordán Jimeno, A. (Abril 2014). XXI Aniversario. En: *Boletín IICCA Informa*, 1, pp.2.



CUADRO Nº 1

Organización del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas – (IICCA) (Gestión 2014)

DIRECTOR DEL IICCA	M.A.E. Antonio Pastor Jordán Jimeno
SECRETARIA EJECUTIVA	Sra. Georgina Ortega
ÁREA DE INVESTIGACIÓN	→ M.Sc. Eloina Callejas de Burgoa Docente Investigadora → M.Sc. Miriam Mallea Docente Investigadora → M.Sc. Julio Cesar Daleney Docente de Interacción Social
POST-GRADO	→ Lic. Mirta Cardenas Responsable de Post-Grado → Lic. Susana Prieto Santander Responsable de Administración Financiera → Lic. Marythe Sansuste Maceda Asistente de Post-Grado
COORDINADORES DE POST-GRADO	Coordinador MBA V : Msc. Andrés Franco Coordinador MAGEFI X: Msc. Rodolfo Saldaña
ENCARGADO DE INFORMÁTICA	Lic. Richard Callisaya
ENCARGADO DE BIBLIOTECA	Lic. Rogelio Calle
MENSAJERO/PORTERO	Sr. Felix Huaycho Sr. Alex Garnica

FUENTE: Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

2.2.6. Interacción Social – Proyectos.

Actualmente, el Área de Interacción Social del (IICCA), realiza proyectos de asesoramiento al sector empresarial público y privado, en diseño de planes y



programas en Áreas de Administración de Organizaciones, Gerencia, Recursos Humanos e Informática, Análisis Financiero y Marketing.

2.2.7. Biblioteca Especializada de Post-grado – (IICCA).

La creación de la biblioteca especializada del (IICCA), fue fundamental, para apoyar la función administrativa del post-grado, que consiste en formar y capacitar recursos humanos dentro de las ciencias administrativas y financieras.

Por tanto, el (IICCA), tiene la gran responsabilidad de generar líderes capaces y emprendedores que respondan eficazmente a las exigencias de la sociedad actual. Para tal efecto, la biblioteca especializada del (IICCA), constituye una herramienta de estudio imprescindible para los post-graduantes de diplomados y maestrías.

Asimismo, un depósito bibliográfico de las diferentes tesis, proyectos y monografías generados por los diferentes postulantes de los distintos cursos del Programa de Estudios Superiores del (IICCA). En tal sentido, hoy en día, la institución cuenta con una biblioteca firmemente consolidada y al servicio de su comunidad estudiantil y profesionales en su conjunto.

2.2.7.1. Compilación Bibliográfica.

❖ Tesis.

La cantidad de tesis asciende a 581 trabajos de investigación entre:

Maestrías | Trabajos Dirigidos | Proyectos de Grado | Monografías |.

❖ Libros.

El (IICCA), con relación a los libros, cuenta con una cantidad de 800 unidades bibliográficas del área de la administración y finanzas a disposición de los usuarios.



❖ **Publicaciones Periódicas.**

Revistas.

La institución académica, selecciona publicaciones del área económica y administrativa a fin de que los estudiantes y profesionales le den uso apropiado a esas publicaciones. Entre las más sobresalientes están:

- ❖ La nueva economía.
- ❖ América Economía.
- ❖ Harvard Business Review.
- ❖ Dinámica Economía.
- ❖ Nueva Empresa.
- ❖ Gestión Empresarial.

Hemeroteca.

Desde enero de 2011, (IICCA), está empezando a conformar la hemeroteca especializada en periódicos de corte nacional. Actualmente, se cuenta trabajando con el matutino “La Prensa”.

2.2.8. Servicios.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), ofrece los servicios de:

CUADRO Nº 2

Servicios que brinda el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

ÁREA DE INVESTIGACIÓN	Realiza investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración empresarial, pública y privada en función a las perspectivas del desarrollo socioeconómico, promoviendo toda clase de relaciones interinstitucionales con órganos de investigación nacional e internacional.
	El post-grado del (IICCA), atendiendo la necesidad de formar profesionales altamente calificados con competencias y



POST-GRADO

habilidades gerenciales, presenta sus programas de maestría y diplomados, dirigidos a profesionales que deseen lograr una adecuada formación de alta gerencia para desempeñarse en entidades del sector público y privado.

OBJETIVOS.

Formar profesionales de excelencia para ocupar funciones de alta gerencia en organizaciones del sector público y privado.

MAESTRÍAS



Maestría en Gestión Financiera

- Diplomado: Administración Financiera de Negocios.
- Diplomado: Finanzas Bancarias y Micro financiamiento.
- Diplomado: Gestión de Proyectos de Inversión Privada.
- Finanzas Corporativas.



Maestría en Administración de Negocios

MASTER BUSINESS ADMINISTRATION - MBA

- Diplomado: General Management
- Diplomado: Integrando Recursos
- Diplomado: Diseñando la Estrategia
- Diplomado: Management International



Maestría en Gestión del Talento Humano

- Diplomado: Gestión Estratégica del Talento Humano
- Diplomado: Gestión del Talento Humano
- Diplomado: Herramientas de Gestión, Innovación y Desarrollo del Talento Humano
- Diplomado: Relaciones Laborales y Salud Ocupacional



Maestría en Gestión Pública Social y de Autonomías

- Diplomado: Gestión Política y Sociedad



	<ul style="list-style-type: none">➤ Diplomado: Gestión Pública y Control Social➤ Diplomado: Gestión Estratégica Aplicada➤ Diplomado: Gestión Pública Aplicada <p>DIPLOMADOS</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Diplomado en Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)✚ Diplomado en Derecho Administrativo✚ Diplomado de Investigación en el Aula✚ Diplomado en Gestión Universitaria✚ Diplomado en Gobierno Corporativo✚ Liderazgo, Creatividad e Innovación✚ Diplomado en Responsabilidad Empresarial✚ Diplomado en Competencia para la Gerencia Media✚ Diplomado en Administración de Entidades de Micro finanzas
ÁREA DE INTERACCIÓN SOCIAL	Asesoramiento al sector empresarial público y privado en diseño de planes y programas Áreas de Administración de Organizaciones, Gerencia, Recursos Humanos e Informática, Análisis Financiero y Marketing.

FUENTE: Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

2.3. Referencias Legales.

El marco legal, describe todo el contexto jurídico en los que el (IICCA) se enmarca, para el ejercicio de sus funciones, como también, al conjunto de leyes y normas en el que se fundamenta el Plan Estratégico Institucional (PEI).

2.3.1. La Constitución Política del Estado.

La Constitución Política del Estado Plurinacional, establece básicamente, los parámetros respecto de la educación superior. Véase los artículos 91, 97 y 103 que citamos a continuación:



“Artículo 91. Parágrafo II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

Artículo 97. La formación post - gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. La formación post – gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la ley.

Artículo 103. I. El Estado garantizará el desarrollo de la ciencia y la investigación científica, técnica y tecnológica en beneficio del interés general.

II. El Estado asumirá como política la implementación de estrategias para incorporar el conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación.

III. El Estado, las universidades, las empresas productivas y de servicio públicas y privadas, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán proceso de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva



e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la ley”⁴¹.

En ese contexto jurídico, el (IICCA) recoge estos mandatos de la Constitución Política del Estado Boliviano, ya que son aspectos relacionados a la actividad y rubro al que se dedica la institución y, además, es fundamental, para el desarrollo de sus funciones como institución educativa de formación superior.

2.3.2. Ley Nº 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) del 20 de Julio de 1990.

Esta ley comprende 8 capítulos que determinan los conceptos y criterios fundamentales de operación y control, respecto del funcionamiento legítimo y/o lícito que deben efectuar todas las entidades del sector público, regulando el sistema de responsabilidad de la función pública.

Con la finalidad de:

- ❖ Programar
- ❖ Organizar
- ❖ Ejecutar y
- ❖ Controlar la captación eficaz y eficientemente de los recursos públicos conferido a todo servidor público y sea responsable de los resultados.

La ley 1178 en el artículo 6, señala que: **“el Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano**

⁴¹Asamblea Constituyente (2008). *Nueva Constitución Política del Estado*. Bolivia.



plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio.

Artículo 18º. Para el funcionamiento anual de los sistemas de Programación de Operaciones, Organización, Administrativa, Presupuesto y Tesorería y Crédito Público, los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública compatibilizarán e integrarán los objetivos y planes estratégicos de cada entidad y los proyectos de inversión pública que deberán ejecutar, con los planes de mediano y largo plazo, la política monetaria, los ingresos alcanzados y el financiamiento disponible”⁴².

2.3.3. Sistema Nacional de Planificación “SISPLAN”.

El (SISPLAN), está encargada de la elaboración de los Planes de Desarrollo Nacionales, Sectoriales, Departamentales y Municipales de todo el Estado Boliviano, donde se define la visión, la misión, los objetivos, los lineamientos políticos-ideológicos. Asimismo, acerca del cumplimiento de las metas programadas de corto, mediano y largo plazo.

De igual forma, establece la Planificación Estratégica Institucional, como el proceso que articula los planes de desarrollo con el programa de operaciones anual de las entidades públicas, traduciendo y materializando los objetivos y políticas gubernamentales, en términos de la responsabilidad institucional. Lo dicho anteriormente, se materializa en los siguientes artículos que citamos en las siguientes líneas del presente trabajo de investigación:

“Artículo 46. (De la visión de largo plazo). La visión de largo plazo articula los objetivos nacionales de desarrollo son los territoriales y los sectoriales y se expresa en el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República, en los planes nacionales y en los planes de desarrollo departamental y municipal.

⁴² Ley N° 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamentales “SAFCO”, del 20 de Julio de 1990.



Este proceso contiene dos etapas: a) El diagnóstico y, b) la propuesta de desarrollo.

Artículo 47º. (De la programación de mediano y largo plazo) Este proceso tiene como propósito la definición de programas consistentes y concordantes con los objetivos y políticas definidos en los planes de desarrollo, así como la determinación de actividades emergentes de estos y la cuantificación de los requerimientos financieros y no financieros de los mismos”⁴³.

2.3.4 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) del 1 de diciembre del 2005.

Señala que el Plan Estratégico Institucional es:

“Artículo 14. El instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano publico definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recurso a las competencias institucionales asignadas en sus normas y creación y a los objetivos, políticas, programas, proyectos establecidos en PND y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distinto niveles.

De la misma manera, señala que:

Artículo 17. En cada entidad y órgano público deben identificarse los objetivos de gestión que se pretenden alcanzar en una determinada gestión fiscal, según los objetivos definidos en el PEI y considerando los resultados del análisis de situación interna y externa.⁴⁴

⁴³ Sistema Nacional De Planificación “SISPLAN”.

⁴⁴ Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones “SPO”, del 1 de Diciembre del 2005.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo, tuvo como finalidad describir el diseño y metodología de intervención aplicada a la población universo, asimismo, la muestra, los métodos y los instrumentos de recolección de datos para alcanzar los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

También se consideró la indagación como exploratoria y concluyente, porque permitió abordar el problema, averiguar qué está pasando, que factores están afectando la unidad de análisis respecto del objeto de estudio identificado para la cuestión presente.

Igualmente, por el nivel de conocimiento, es explicativa, puesto que ofrecieron respuestas del porqué la investigación y estableció relaciones entre las variables (dependiente e independiente) para conocer la estructura y los factores que intervienen en el proceso la implementación de un plan estratégico. Y, descriptivo, por que analizó e interpretó los diferentes elementos del problema. Así también, respecto de la participación de los sujetos de la investigación.

3.1. Tipo de Intervención.

El tipo de intervención del presente trabajo de investigación, consiste en la elaboración del Diagnóstico y el diseño de la Propuesta.

El Diagnóstico.

Se realizó previo estudio interno en la institución (IICCA), para Identificar y evaluar las capacidades internas de la entidad, aplicando los elementos del FODA (Fortalezas y Debilidades) externo, en el que se identifica y evalúa los cambios y tendencias que suceden en el entorno de la Institución (Oportunidades y Amenazas).



La Propuesta.

Se basó en el diseño de un Plan Estratégico, para mejorar la Gestión Administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

3.2. Universo.

El universo o población, se refiere “**al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e inclusive datos que poseen alguna característica común**”⁴⁵. Para la investigación planteada, el universo fue el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, tomando en cuenta la participación del:

- ❖ Director,
- ❖ Administrativos,
- ❖ Docentes y,
- ❖ Estudiantes de pre-grado y post-grado del (IICCA).

Con relación a la población, la misma se descompone de la siguiente manera:

CUADRO N° 3
Unidades de Investigación

UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3
Director y Administrativos	Docentes de Pre- grado y Post-grado	Estudiantes de Pre- grado y Post-grado
12 Administrativos	15 Docentes	202 Estudiantes

FUENTE: Elaboración Propia

La Unidad de Investigación, está compuesta 12 administrativos, 15 docentes de pre – grado y post – grado y, 202 estudiantes de pre-grado y aspirantes al título de diplomado o maestría respectivamente.

Asimismo, el siguiente cuadro muestra la:

⁴⁵Arandia L. (2006). *Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje*. (4ª Ed.). La Paz – Bolivia P.129



CUADRO N° 4

Unidad de Investigación N° 1

CARGO	NÚMERO
Director	1
Secretaria	1
Encargados de Post-grado	3
Informático	1
Bibliotecario	1
Asistente de Post-grado	1
Coordinadores de Post-grado	2
Mensajeros	2
TOTAL	12

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del (IICCA)

En la Unidad de Investigación N° 1 como muestra el gráfico, existe un director, una secretaria de planta, tres encargados de post – grado, un informático, un bibliotecario. También, un asistente de post – grado, dos coordinadores de post – grado, dos mensajeros. Continuando es el turno de la unidad de investigación N° 2, con el siguiente personal:

CUADRO N° 5

Unidad de Investigación N° 2

DOCENTES	NÚMERO
Docentes de Pre-grado	3
Docentes de Post-Grado	12 (Octubre 2.014) ⁴⁶ VER ANEXO NRO.1
TOTAL	15

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del (IICCA)

Según los datos obtenidos en la institución, la misma cuenta con 3 docentes de Pre-grado y 12 docentes de Post-Grado, haciendo un total de 15 docentes que imparten clases en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA). De la misma manera, el siguiente gráfico identifica el número de estudiantes:

⁴⁶Cronograma de maestrías IICCA / Octubre 2014



CUADRO N° 6

Unidad de Investigación N° 3

ESTUDIANTES	NÚMERO
Estudiantes de Pre-grado	30
Estudiantes de Post-grado	172
TOTAL	202

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del (IICCA)

Asimismo, la Unidad de Investigación N° 3 está compuesta por 30 estudiantes de Pre-grado y 172 en Post-grado, haciendo un total de 202 estudiantes que conforman el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.

UNIDAD 1. Se aplicó la técnica del cuestionario, en el cual, participaron todos los que componen la unidad.

UNIDAD 2. Se ejecutó el cuestionario con muestreo intencional o de conveniencia. Se decidió encuestar al 35 por ciento de los docentes.

Cabe mencionar, que los docentes de post-grado, generalmente, son invitados por el (IICCA) y su estancia es por el tiempo que dura el módulo de la materia que dictan, por este motivo, se decidió sólo aplicar la encuesta al 35 por ciento de los docentes que brindaron una opinión objetiva e importante para la elaboración del presente documento.

UNIDAD 3. Se ejecutó un cuestionario, delimitando la muestra representativa, sólo para los que componen la unidad. La muestra, es un subgrupo del universo de la población.

En cuanto, el tipo de muestra que se empleó fue de tipo: muestra probabilística estratificada. El muestreo estratificado, para esta oportunidad se



divide en grupos homogéneos, llamado unidades de investigación o estratos y después se tomó la muestra al azar de cada estrato y la misma resultante de la muestra estratificada.

La definición de variables es la siguiente:

CUADRO Nº 7

Definición de Variables

Variable	Descripción de las Variables	Datos
N	Tamaño de la Muestra	
n	Población (Unidad de Investigación a estudiar)	202
q	Probabilidad de que no ocurra el evento	0.05
p	Probabilidad de que el evento ocurra	0,95
z	Valor de la probabilidad de la norma estándar	1,65
e	Error permisible	0,05

FUENTE: Elaboración Propia

Obteniendo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Una vez definido el tamaño de la muestra para los estudiantes de pre-grado y post-grado, se cuenta la siguiente operación y fórmula aritmética:

$$\frac{1,65^2 * 202 * 0,95 * 0,05}{(0,05)^2(202 - 1) + (1,65)^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = 41 \text{ Estudiantes}$$



CUADRO N° 8
Tamaño de las Muestras

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	COMPOSICIÓN	POBLACIÓN	TIPO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	MUESTRA
UNIDAD 1	Director y Administrativos	12	Cuestionario/ Censo	12
UNIDAD 2	Docentes de Pre-grado y Post-grado	15	Cuestionario/ Muestreo Intencional	5
UNIDAD 3	Estudiantes de Pre-grado y Post-grado	202	Cuestionario/ Muestreo Estratificado	41

FUENTE: Elaboración propia

3.4. Selección de Métodos y Técnicas.

3.4.1. Métodos.

Para la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- ❖ **Científico:** Por seguir un procedimiento lógicamente sistematizado, sobre la bases de la reglamentación de la Universidad.
- ❖ **Método Descriptivo:** Mediante la descripción de datos y características del (IICCA), con el objetivo de adquirir datos objetivos, precisos y sistemáticos, que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos.
- ❖ **Método Estadístico:** Al momento de tabular los datos estadísticos, se procedió a la respectiva interpretación de los datos obtenidos, productos de la aplicación de la técnica investigativa a la población meta.
- ❖ **Método Inductivo:** “Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de ideas específicas. Este establece un principio general, realiza el estudio, los análisis de hechos y



fenómenos en particular. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones⁴⁷.

3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos.

Las técnicas de recolección de datos son:

- ❖ **Observación:** Indagando el ambiente de trabajo tanto interno como externo del personal administrativo, estudiantes y docentes del (IICCA).
- ❖ **Cuestionario:** En la que participaron los administrativos, docentes y estudiantes del (IICCA).

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información.

Los Instrumentos metodológicos utilizados en la investigación presente, fueron:

3.5.1. Información Primaria.

La fuente de información primaria para la investigación fueron los administrativos, docentes y estudiantes del (IICCA).

3.5.1.1. Cuestionario.

Mediante la aplicación de la técnica del cuestionario, se efectuó la operacionalización de los objetivos. La estructuración del cuestionario se encuentra en anexos (Ver N° 2 y 3).

3.5.1.2. Cuestionarios Grupales.

El cuestionario grupal, estuvo dirigido a los administrativos del (IICCA) (Ver Anexo N° 4), técnica de investigación que permitió establecer y determinar el FODA, los valores, la misión y visión.

⁴⁷Pereda, S. (1987) *Psicología Experimental. I. Metodología* Editorial Pirámide, Madrid.



Seguidamente, los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron los que se detallan a continuación:

- ✓ **DAFO:** Para la obtención del DAFO se aplicó la técnica del cuestionario estructurado y las planillas dirigida a los administrativos del (IICCA). (Ver Anexo N° 5). Asimismo, a los docentes y a los estudiantes. (Ver Anexo N° 3).
- ✓ **Valores:** Los valores se obtuvieron a través del cuestionario estructurado y la planilla, respectivamente. (Ver Anexo N° 6).
- ✓ **Misión:** De la misma manera, la misión se obtuvo a través del cuestionario estructurado y la planilla correspondiente. (Ver Anexo N° 7), considerando los siguientes elementos:
 1. **NECESIDAD.** Identificación de las necesidades básicas de los clientes como sujetos actores de la investigación.
 2. **CLIENTES.** Es la población meta del Instituto.
 3. **NEGOCIOS.** Descripción del negocio del Instituto (servicios prestados).
 4. **VALORES.** Identificación de las creencias de las personas, el cual, les permitió innovar, elegir y trabajar en el Instituto.
 5. **CLAVE DEL ÉXITO.** Es la definición del “rendimiento clave” que asumirá el (IICCA) para lograr medir su éxito en el mercado circundante.
- ✓ **Visión:** De igual manera, la visión se obtuvo mediante la implementación de la técnica del cuestionario estructurado y planilla. (Ver Anexo N° 8). De las cuales, se considera los siguientes elementos:
 1. Dimensión del tiempo.
 2. Identificación del cliente.
 3. Identificación del servicio con el valor agregado.
 4. Positiva y alentadora.
 5. Realista y posible.



3.5.2. Información Secundaria.

Las fuentes secundarias fueron: los anuarios, textos, información estadística, revistas, folletos, periódicos, documentos relacionados con el Plan Estratégico, reglamentos, resoluciones e información relevante provisto del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

La recopilación documental, fue orientada a revisar y clasificar:

- ❖ Información de los Planes Estratégicos.
- ❖ Leyes, resoluciones y regulaciones.

3.6. Procesamiento de Datos.

Para la interpretación de los datos obtenidos, resultado de la aplicación de los cuestionarios a la población meta, se utilizó el siguiente programa:

- ❖ El **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences).

En ese sentido, para interpretar los datos expresados en información primaria y secundaria, se realizó el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al objetivo de la investigación.

Para comprender mejor sobre el programa que se utilizó, principalmente, para la interpretación de los datos estadísticos, se debe manifestar que el mismo es: **“un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información, capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos, generando desde sencillos gráficos de distribución y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos, que permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia. Igualmente, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamientos”**⁴⁸.

⁴⁸Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo comprende la explicación coherente y pertinente de la argumentación lógica de los datos obtenidos resultado del trabajo de campo y aplicación de los métodos y técnicas utilizados por las postulantes del presente trabajo de Investigación, a fin de establecer el Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

4.1. Estructura del Cuestionario.

Para este fin, se implementaron cuestionarios grupales a los administrativos del (IICCA). (Ver Anexo N° 5, 6, 7, 8) Asimismo, la aplicación de los cuestionarios a docentes y estudiantes que forman parte del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas. (Ver Anexo N° 3)

4.2. Resultados del Cuestionario.

Al respecto, los resultados más sobresalientes del cuestionario, constituido sobre la base a los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, fueron desglosados mediante la operacionalización de los mismos. (Anexo N° 2). Así, de acuerdo a la estructuración del cuestionario, se estableció, seguidamente, dos grupos: la primera, conformada por los administrativos y, la segunda, por docentes y estudiantes del (IICCA).

4.2.1 Resultados del Cuestionario– Administrativos del (IICCA).

Para esta etapa, se toma en cuenta el conocimiento, la experiencia y el criterio de los administrativos que trabajan en el Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas. En el cuadro se observa el resumen de los casos de la investigación.



CUADRO Nº 9
Resumen de Casos

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
6	100,0%	0	,0%	6	100,0%

FUENTE: En Base a Cuestionario Dirigido a los Administrativos del IICCA

4.2.1.1. Fortalezas.

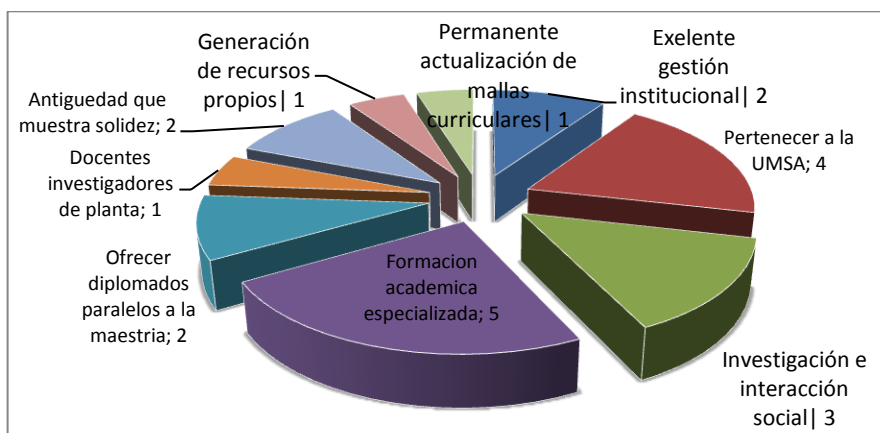
CUADRO Nº 10
Frecuencias Fortalezas del (IICCA)

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Excelente gestión institucional.	2	9,5%	33,3%
Pertenecer a la UMSA.	4	19,0%	66,7%
Investigación e interacción social.	3	14,3%	50,0%
Formación académica especializada.	5	23,8%	83,3%
Ofrecer diplomados paralelos a la maestría.	2	9,5%	33,3%
Docentes investigadores de planta.	1	4,8%	16,7%
Antigüedad que muestra solidez.	2	9,5%	33,3%
Generación de recursos propios.	1	4,8%	16,7%
Permanente actualización de mallas curriculares.	1	4,8%	16,7%
Total	21	100,0%	350,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los resultados de la encuesta

FUENTE: en base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO Nº 2
Fortalezas del (IICCA)



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 2. Las fortalezas que lograron identificar los administrativos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, fueron enmarcadas a las principales, como ser: formación académica especializada con el 83,3% (porcentaje de casos). Asimismo, pertenecer a la U.M.S.A. con el 66,7% (porcentaje de casos) e Investigación e interacción social con el 50% (porcentaje de casos).

4.2.1.2. Oportunidades.

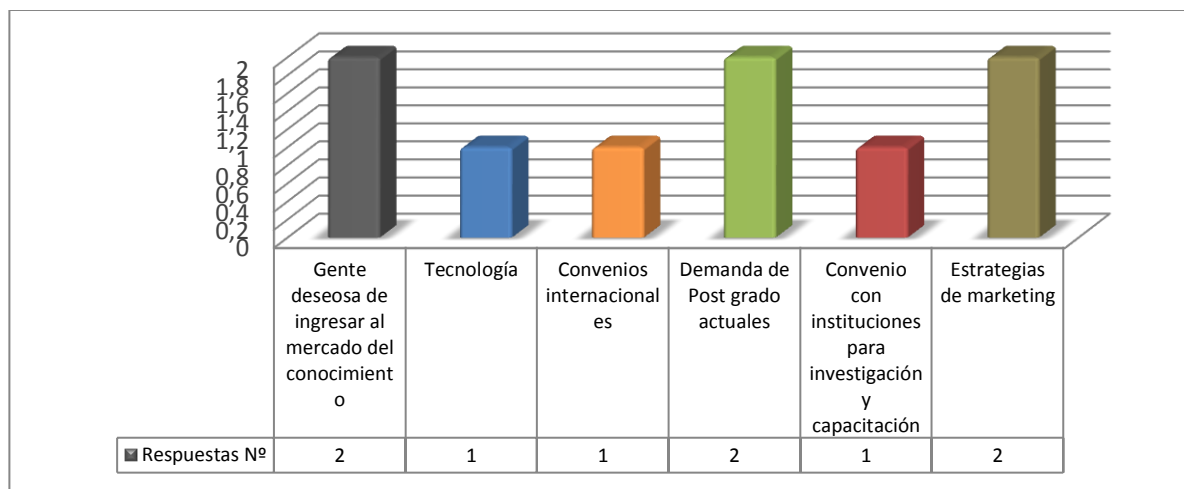
CUADRO N° 11
Frecuencias Oportunidades del (IICCA)

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Gente deseosa de ingresar al mercado del conocimiento.	2	22,2%	33,3%
Tecnología.	1	11,1%	16,7%
Convenios internacionales.	1	11,1%	16,7%
Demanda de Post grado actuales.	2	22,2%	33,3%
Convenio con instituciones para investigación y capacitación.	1	11,1%	16,7%
Estrategias de marketing.	2	22,2%	33,3%
Total	9	100,0%	150,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los datos obtenidos de los encuestados

FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO N° 3
Oportunidades del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).



El gráfico N° 3. Señala las oportunidades que tiene el (IICCA), elemento determinante que fue identificado por los administrativos, entre las principales están: gente deseosa de ingresar al mercado del conocimiento, con el 33,3% (porcentaje de casos), demanda de Post-grado actuales, con el 33,3% (porcentaje de casos) y, estrategias de marketing, con el 33,3% (porcentaje de casos).

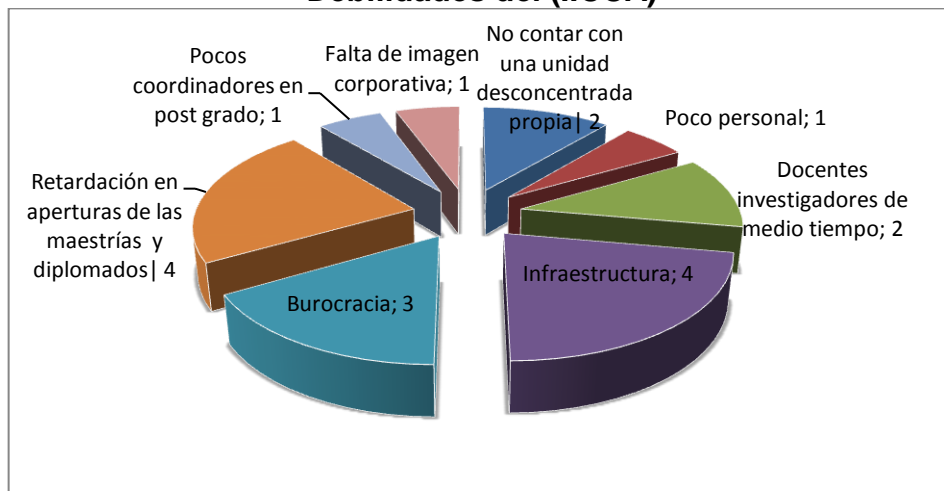
4.2.1.3. Debilidades.

CUADRO N° 12
Frecuencias Debilidades del (IICCA)

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
No contar con una unidad desconcentrada propia.	2	11,1%	33,3%
Poco personal.	1	5,6%	16,7%
Docentes investigadores de medio tiempo.	2	11,1%	33,3%
Infraestructura.	4	22,2%	66,7%
Burocracia.	3	16,7%	50,0%
Retardación en aperturas de las maestrías y diplomados.	4	22,2%	66,7%
Pocos coordinadores en post grado.	1	5,6%	16,7%
Falta de imagen corporativa.	1	5,6%	16,7%
Total	18	100,0%	300,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados
FUENTE: en base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA)

GRÁFICO N° 4
Debilidades del (IICCA)



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA)

El Gráfico N° 4 señala las debilidades que tiene el (IICCA), entre las principales están: Infraestructura por los ambientes que son reducidos, con el 66,7% (porcentaje de casos), Retardación en aperturas de las maestrías y diplomados con el 66,7% (porcentaje de casos) y Burocracia con el 50% (porcentaje de casos).

4.2.1.4. Amenazas

CUADRO N° 13

Frecuencias Amenazas del (IICCA)

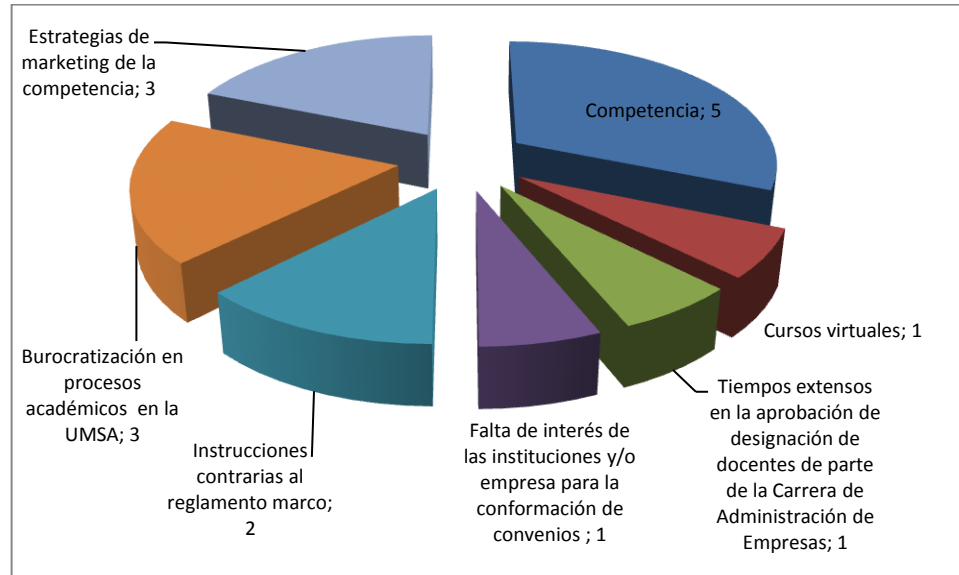
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Competencia	5	31,3%	83,3%
Cursos virtuales	1	6,3%	16,7%
Tiempos extensos en la aprobación de designación de docentes de parte de la Carrera de Administración de Empresas	1	6,3%	16,7%
Falta de interés de las instituciones y/o empresa para la conformación de convenios	1	6,3%	16,7%
Instrucciones contrarias al reglamento marco	2	12,5%	33,3%
Burocratización en procesos académicos en la UMSA	3	18,8%	50,0%
Estrategias de marketing de la competencia	3	18,8%	50,0%

Total	16	100,0%	266,7%
-------	----	--------	--------

Los porcentajes y los totales se basan en la población encuestada.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO Nº 5
Amenazas del (IICCA)



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico Nº 5, señala las amenazas que tiene el (IICCA), entre las principales están: competencia de otras universidades en relación a Post-grado con el 83,3% (porcentaje de casos), burocratización en procesos académicos en la (UMSA) con el 50% (porcentaje de casos) y, estrategias de marketing de la competencia con el 50% (porcentaje de casos).

4.2.1.5. Valores

¿Actualmente qué valores considera que existe en el (IICCA)?

- ✓ Orientado a los Clientes

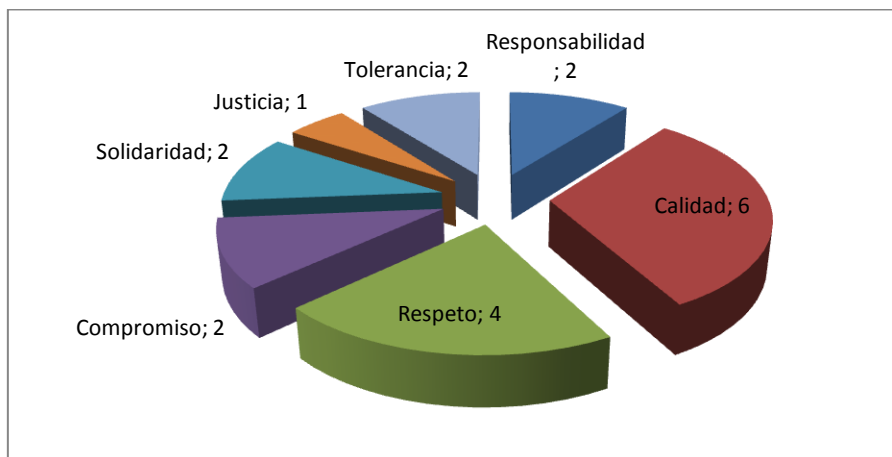
CUADRO N° 14
Frecuencias Valores/Clientes

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Responsabilidad	2	10,5%	33,3%
Calidad	6	31,6%	100%
Respeto	4	21,1%	66,7%
Compromiso	2	10,5%	33,3%
Solidaridad	2	10,5%	33,3%
Justicia	1	5,3%	16,7%
Tolerancia	2	10,5%	33,3%
Total	19	100,0%	316,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la aplicación de la encuesta.

FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO N° 6
Valores Orientado a los Clientes



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 6, muestra que el 100% (porcentaje de casos) de los administrativos del (IICCA), consideran como uno de sus valores principales, la calidad, que está orientado a los estudiantes de Pre y Post-grado y, con un 66,7% (porcentaje de casos) el respeto que se debe tener al estudiante.

¿Actualmente, qué valores considera que existe en el (IICCA)?

- ✓ **Orientado a la Sociedad**

CUADRO N° 15
Frecuencias Valores/Sociedad

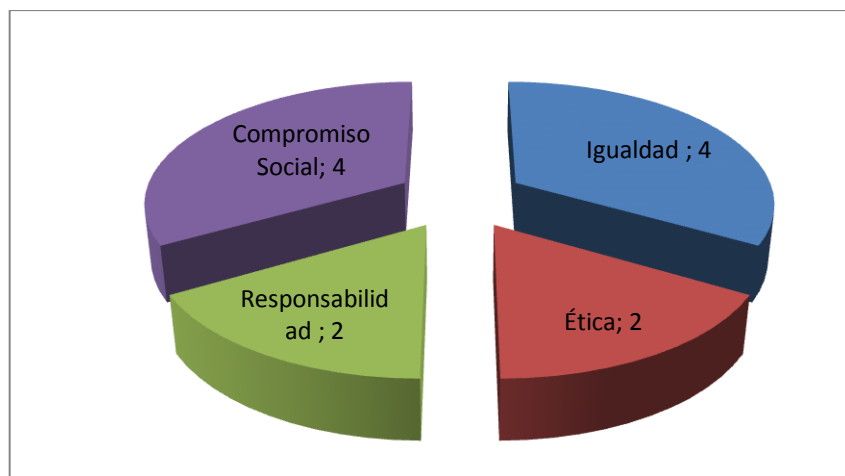
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Igualdad	4	33,3%	66,7%
Ética	2	16,7%	33,3%
Responsabilidad	2	16,7%	33,3%
Compromiso Social	4	33,3%	66,7%
Total	12	100,0%	200,0%

Los porcentajes y los totales se basan en la aplicación de la técnica de la encuesta.

FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO N° 7

Valores Orientado a la Sociedad



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 7, el 66,7% (porcentaje de casos) con referencia al personal administrativo de (IICCA) que desarrolla acciones laborales en la institución, consideran que los valores más importantes y determinantes para la relación interpersonales entre las personas de la sociedad y la institución, son: la igualdad y compromiso.



¿Actualmente, qué valores considera que existe en el (IICCA)?

✓ **Orientado a los Administrativos**

CUADRO N° 16

Frecuencias Valores/Administrativos

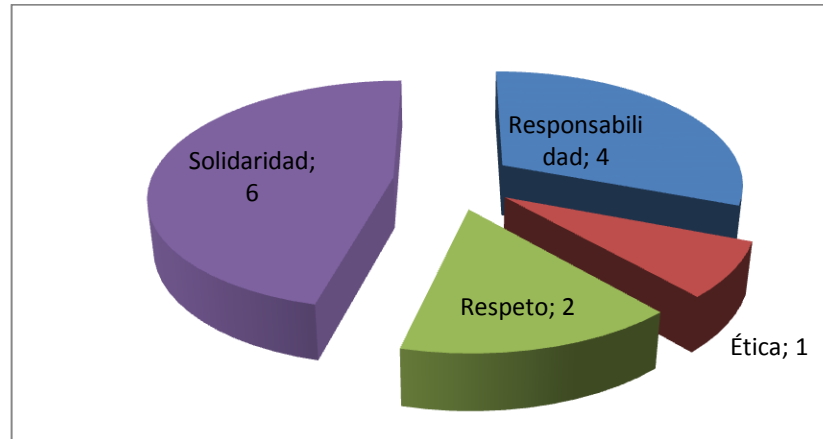
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Responsabilidad	4	30,8%	66,7%
Ética	1	7,7%	16,7%
Respeto	2	15,4%	33,3%
Solidaridad	6	46,1%	100,0%
Total	13	100,0%	216,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la aplicación de la encuesta.

FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del(IICCA).

GRÁFICO N° 8

Valores Orientado a los Administrativos



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 8, el 100% (porcentaje de casos) del personal administrativo de (IICCA), establecen que los valores principales implementados para la buena comunicación son: la solidaridad con los compañeros de trabajo. Así también, la responsabilidad con el 66,7% (porcentaje de casos).

Estos datos estadísticos, reflejan estrictamente la manera de utilización del proceso de comunicación entre el personal administrativo de la institución.



4.2.1.6. Misión

✓ ¿Quién es nuestro cliente?

CUADRO N° 17
Frecuencias Clientes del (IICCA)

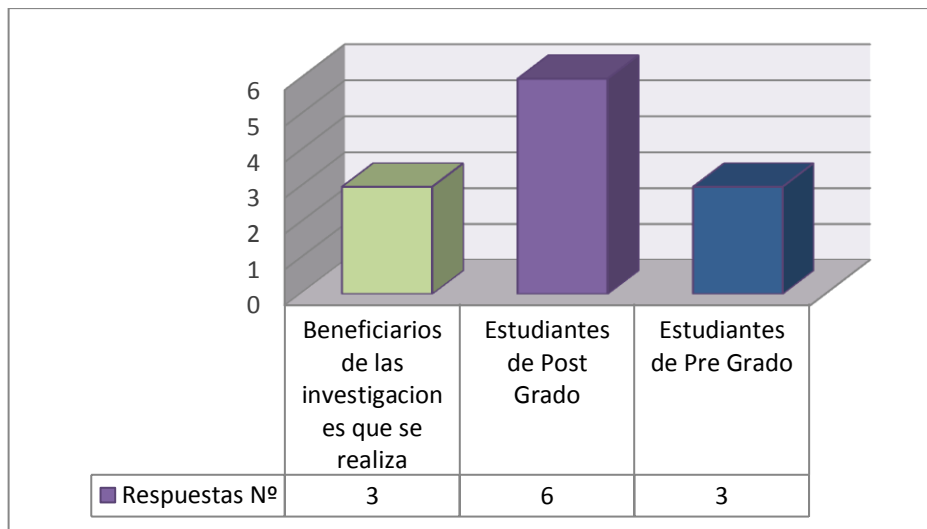
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Beneficiarios de las investigaciones que se realiza	3	25,0%	50,0%
Estudiantes de Post-Grado	6	50,0%	100,0%
Estudiantes de Pre-Grado	3	25,0%	50,0%
Total	12	100,0%	200,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados

FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del IICCA.

GRÁFICO N° 9

¿Quién es nuestro cliente?



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 9, indica que el 100% (porcentaje de casos) del personal administrativo del (IICCA), cuenta como clientes potenciales a los estudiantes de Post-grado. De la misma manera, consideran como clientes, a los beneficiarios de las investigaciones que se realizan en Pre y Post-grado. Así mismo, estudiantes de Pre-grado, los cuales realizan investigaciones en las distintas áreas que representa el 50% (porcentaje de casos).



✓ ¿Cuál es la función principal del IICCA?

CUADRO N° 18
Frecuencias Función del (IICCA)

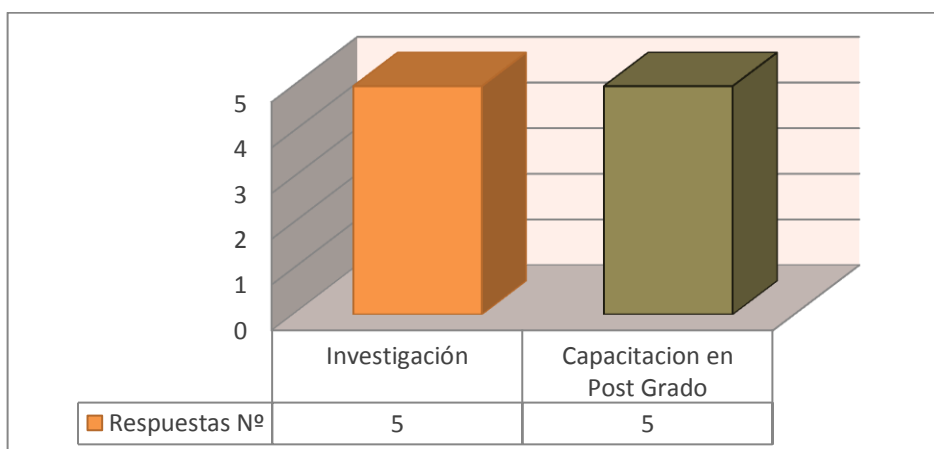
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Investigación	5	50,0%	83,3%
Capacitación en Post-Grado	5	50,0%	83,3%
Total	10	100,0%	166,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la aplicación del cuestionario.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del(IICCA).

GRÁFICO N° 10

¿Cuál es la función principal del (IICCA)?



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 10, el personal administrativo de (IICCA), respecto de la pregunta, declara que las funciones principales de la Institución se materializa en la Investigación y Capacitación en Post- grado, ambos con 83,3% (porcentaje de casos).



✓ ¿Cuál es la clave del éxito del (IICCA)?

CUADRO N° 19

Frecuencias Clave de éxito del (IICCA)

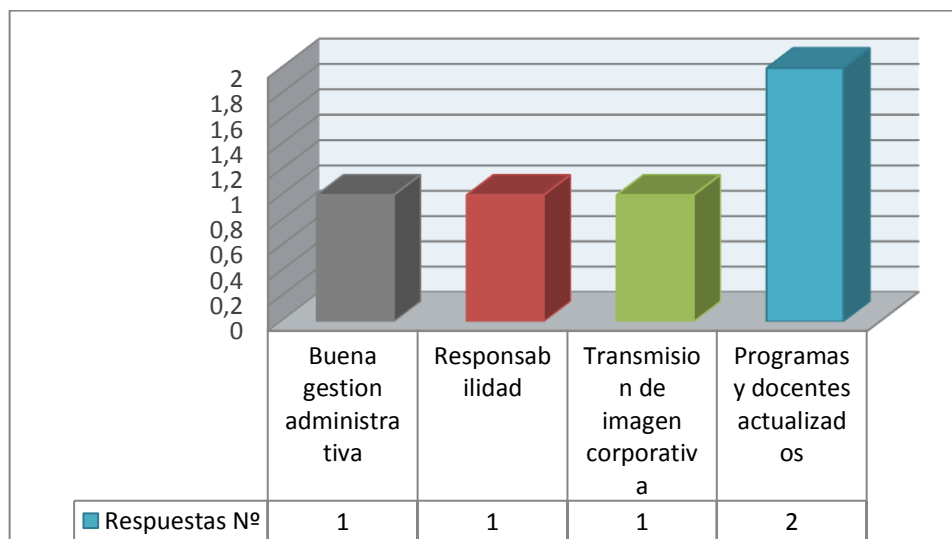
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Buena gestión administrativa	1	20,0%	20,0%
Responsabilidad	1	20,0%	20,0%
Transmisión de imagen corporativa	1	20,0%	20,0%
Programas y docentes actualizados	2	40,0%	40,0%
Total	5	100,0%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en la aplicación de la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO N° 11

¿Cuál es la clave del éxito del (IICCA)?



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico N° 11. El 40% (porcentaje de casos) del personal de planta de (IICCA), consideran que la clave del éxito de toda institución (pública o privada) está en la consolidación de los programas educativos y docentes con alto nivel profesional respecto a los conocimientos actualizados.



4.2.1.7. Visión

✓ ¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?

CUADRO N° 20
Frecuencias Imagen deseada del (IICCA)

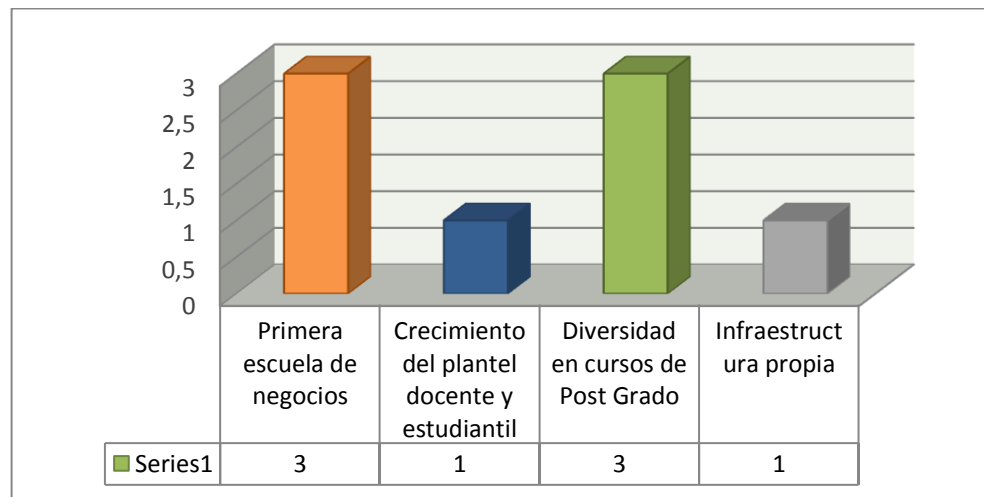
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Primera escuela de negocios	3	37,5%	50,0%
Crecimiento del plantel docente y estudiantil	1	12,5%	16,7%
Diversidad en cursos de Post Grado	3	37,5%	50,0%
Infraestructura propia	1	12,5%	16,7%
Total	8	100,0%	133,3%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

GRÁFICO N° 12

¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA)

El Gráfico N° 12, señalan al (IICCA), como la primera escuela de negocios en cuanto se refiera a la diversidad de cursos de Post-grado que podría ofrecer a la comunidad profesional, especialmente, en el área de estudio propiamente dicho. Esta imagen institucional es la deseada por los administrativos del (IICCA) y que se pretende consolidar y materializar en el plazo de 5 años.



¿Qué es lo que se habrá logrado en el (IICCA)?

CUADRO N° 21

Frecuencias Logros del (IICCA)

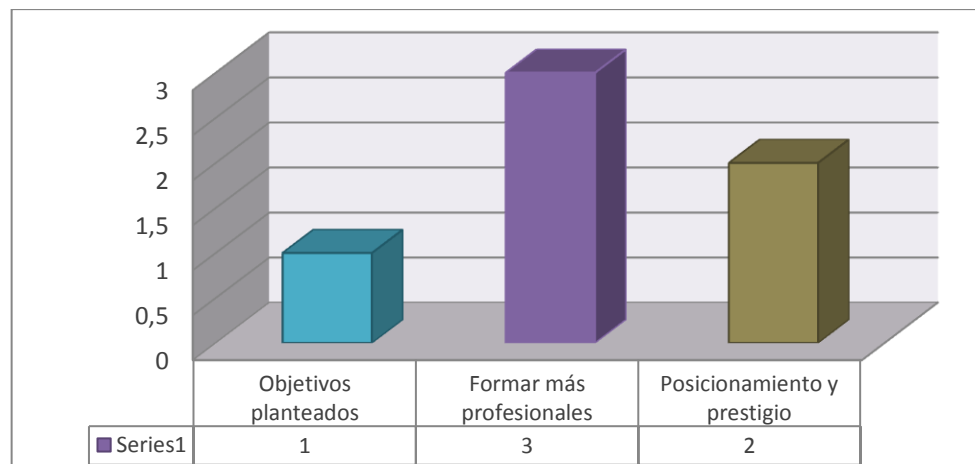
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Objetivos planteados	1	16,7%	16,7%
Formar más profesionales	3	50,0%	50,0%
Posicionamiento y prestigio	2	33,3%	33,3%
Total	6	100,0%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del(IICCA).

GRÁFICO N° 13

¿Qué es lo que se habrá logrado en el (IICCA)?



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA)

El Gráfico N° 13, señala que el 50% (porcentaje de casos) del personal administrativo de (IICCA), tienen como meta concreta desde el Pre y Post grado a formar profesionales competentes con alto nivel personal y alto compromiso con la realidad circundante de la sociedad.



¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

CUADRO Nº 22

Frecuencias Competitividad del (IICCA)

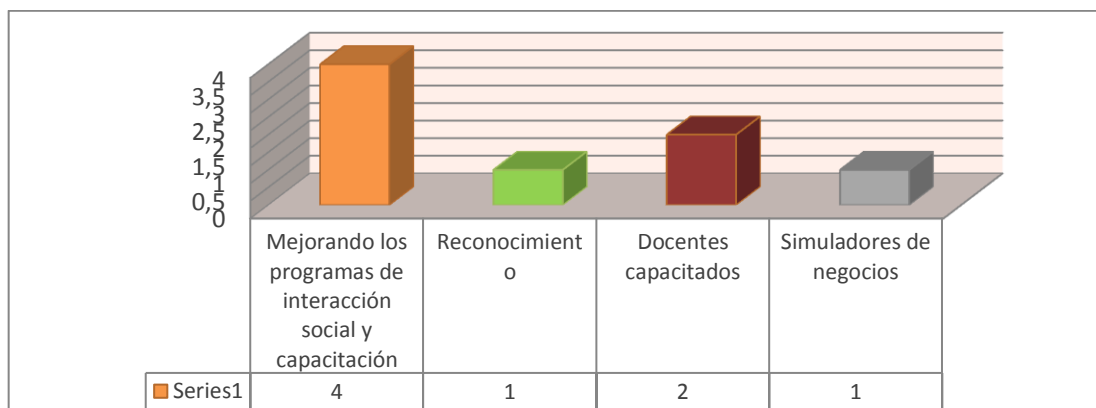
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Mejorando los programas de interacción social y capacitación	4	50,0%	66,7%
Reconocimiento	1	12,5%	16,7%
Docentes capacitados	2	25,0%	33,3%
Simuladores de negocios	1	12,5%	16,7%
Total	8	100,0%	133,3%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los administrativos del(IICCA).

GRÁFICO Nº 14

¿Cómo Conseguiremos ser Competitivos?



FUENTE: En base a cuestionario dirigido a los administrativos del (IICCA).

El Gráfico Nº 14, indica que el 66,7% (porcentaje de casos) de los administrativos, consideran que el (IICCA), logrará en el mercado académico, el prestigio competitivo esperado por la institución, mediante programas acorde a la realidad nacional del país, en base a interacción social, investigación y capacitación actualizada en pre y Post-grado. Este objetivo, es motivo rector de todos los docentes que imparten las clases a los post-graduantes registrados en el (IICCA).



4.2.2 Resultado del Cuestionario – Docentes y Estudiantes del (IICCA).

En esta fase se toma en cuenta la apreciación y criterio de los docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencia Administrativas. Los resultados son los siguientes:

CUADRO N° 23
Resumen de Casos

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
46	100,0%	0	,0%	49	100,0%

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

4.2.2.1. Fortalezas.

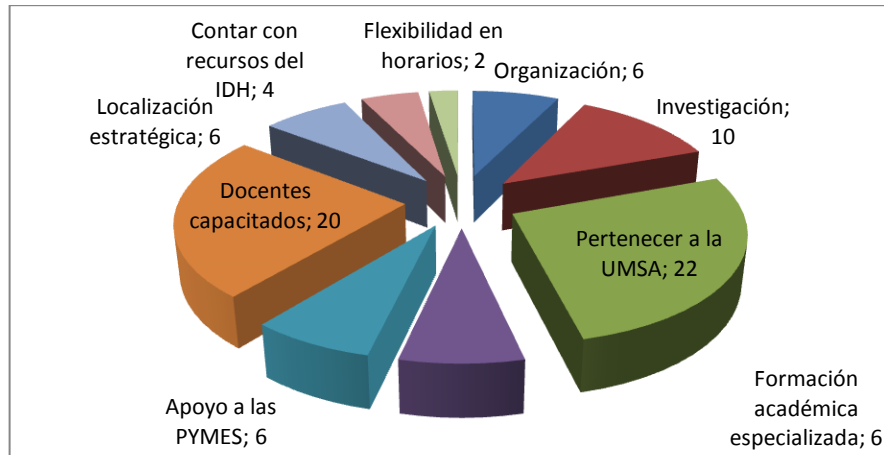
CUADRO N° 24
Frecuencias Fortalezas

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Organización	6	7,3%	13%
Investigación	10	12,2%	21,7%
Pertenecer a la UMSA	22	26,8%	47,8%
Formación académica especializada	6	7,3%	13%
Apoyo a las PYMES	6	7,3%	13%
Docentes capacitados	20	24,4%	43,5%
Localización estratégica	6	7,3%	13%
Contar con recursos del IDH	4	4,9%	8,7%
Flexibilidad en horarios	2	2,4%	4,3%
Total	82	100,0%	178%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO Nº 15
Fortalezas del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

Las fortalezas establecidas por los docentes y estudiantes de (IICCA), son las siguientes: pertenecer a la universidad pública (UMSA), institución de gran prestigio a nivel nacional e internacional, contar con docentes capacitados y actualizados; apoyo a las PyMEs a través de la Investigación que realizan los estudiantes de la institución. Datos que se observa en el Gráfico Nº 15.

4.2.2.2. Oportunidades.

CUADRO Nº 25
Frecuencias Oportunidades del (IICCA)

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Crecimiento del sector empresarial	12	20,7%	26,1 %
Tecnología e investigación	10	17,2%	21,7%
Crecimiento de estudiantes titulados	12	20,7%	26,1%
Apoyo estatal	6	10,3%	13%
Convenios internacionales del Estado	6	10,3%	13%
Crecimiento de docentes con maestría en diferentes áreas	4	6,9%	8,7%

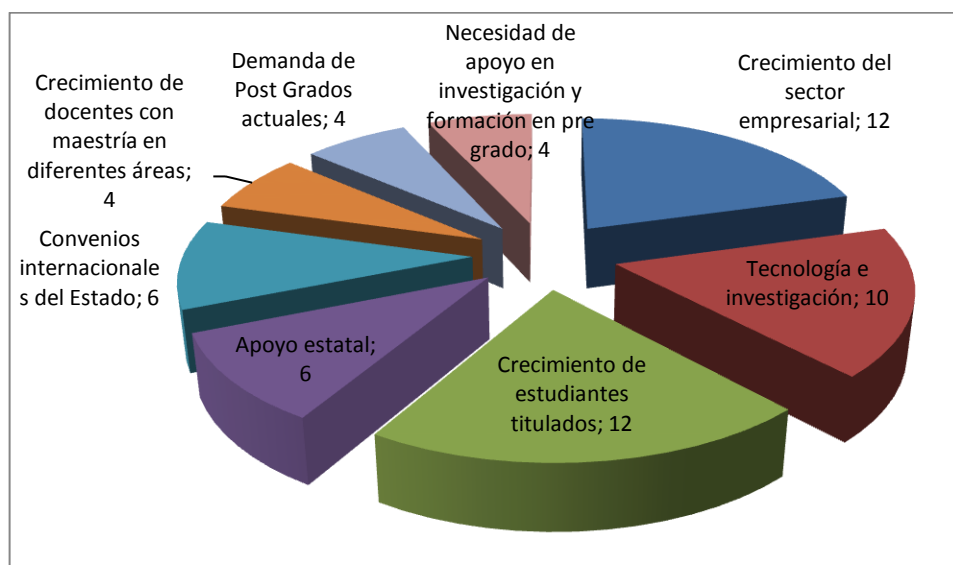


Demanda de Post Grados actuales	4	6,9%	8,7%
Necesidad de apoyo en investigación y formación en pre grado	4	6,9%	8,7%
Total	58	100,0%	126%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO N° 16
Oportunidades del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

Según los datos obtenidos, el crecimiento del sector empresarial, el incremento de los estudiantes titulados y la tecnología implementada, así como de la investigación constante, son considerados como las oportunidades que deben ser aprovechados por el (IICCA). Como se observa en el Gráfico N° 16.

4.2.2.3. Debilidades.

CUADRO Nº 26

Frecuencias Debilidades del (IICCA)

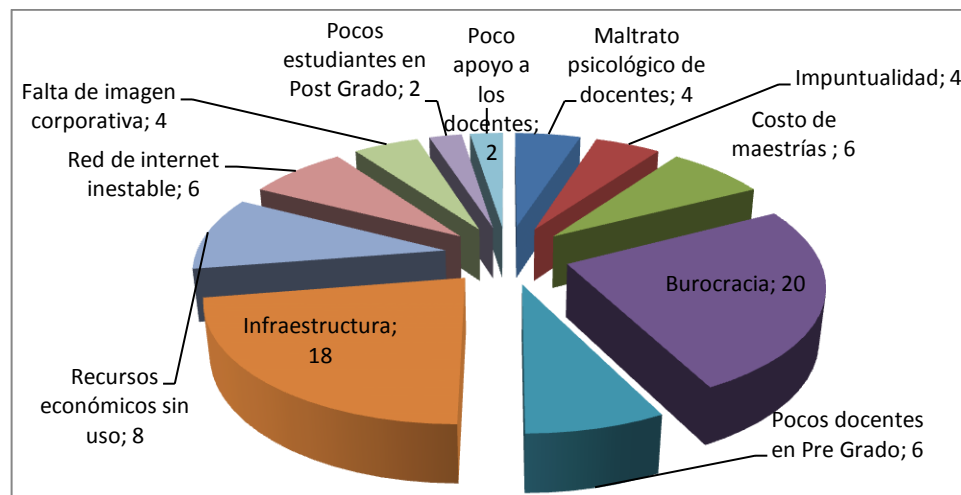
	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Maltrato psicológico de docentes	4	5,0%	8,7%
Impuntualidad	4	5,0%	8,7%
Costo de maestrías	6	7,5%	13%
Burocracia	20	25,0%	43,5%
Pocos docentes en Pre Grado	6	7,5%	13%
Infraestructura	18	22,5%	39,1%
Recursos económicos sin uso	8	10,0%	17,4%
Red de internet inestable	6	7,5%	13%
Falta de imagen corporativa	4	5,0%	8,7%
Pocos estudiantes en Post Grado	2	2,5%	4,3%
Poco apoyo a los docentes	2	2,5%	4,3%
Total	80	100,0%	173,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO Nº 17

Debilidades del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).



Las debilidades encontradas y que son latentes en el (IICCA), son: la burocracia en los trámites que se realiza para la obtención del título de especialización, ya sea de licenciatura, diplomado o maestría; se suma a ello, la Infraestructura, es decir, la institución cuenta con ambientes estrechos e incómodos para los estudiantes y, finalmente, los recursos económicos que posee la institución, los cuales se encuentran sin uso. Como se observa en el Gráfico N° 17.

4.2.2.4. Amenazas.

CUADRO N° 27
Frecuencias Amenazas del (IICCA)

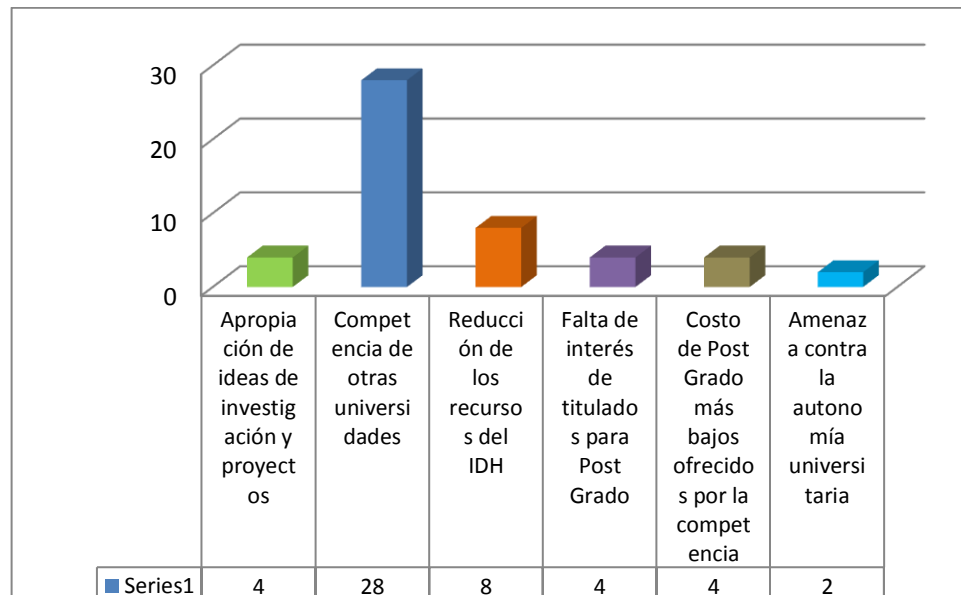
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Apropiación de ideas de investigación y proyectos	4	8%	8,7%
Competencia de otras universidades	28	56%	60,9%
Reducción de los recursos del IDH	8	16%	17,4%
Falta de interés de titulados para Post Grado	4	8%	8,7%
Costo de Post Grado más bajos ofrecidos por la competencia	4	8%	8,7%
Amenaza contra la autonomía universitaria	2	4%	4,3%
Total	50	100,0%	108,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).



GRÁFICO N° 18
Amenazas del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

Los datos obtenidos, resultado de la aplicación del cuestionario, identifica dos grandes amenazas que es limitante para el desarrollo de las acciones del (IICCA), son: la competencia en relación a los cursos de Post-grado emprendidas por la Universidad Salesiana, Universidad Católica, Universidad Tecnológica Boliviana y la Escuela Militar de Ingeniería.

De la misma forma, la reducción de los recursos económicos provenientes de (IDH) que según la investigación podría ser determinado por el Estado Plurinacional de Bolivia. Como se observa en el Gráfico N° 18.

4.2.2.5. Valores.

¿Actualmente, qué valores considera que existe en el (IICCA)?

CUADRO N° 28
Frecuencias Valores del (IICCA)

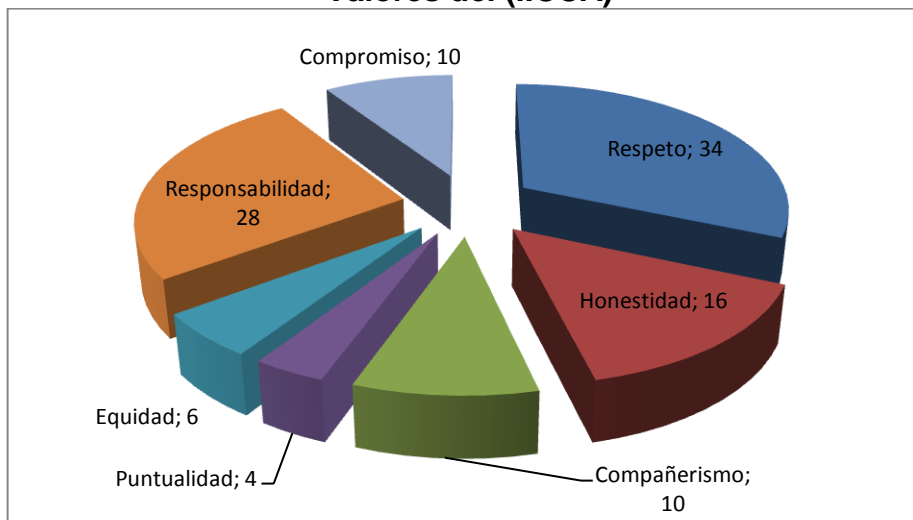
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Respeto	34	31,5%	73,9%
Honestidad	16	14,8%	34,8%
Compañerismo	10	9,3%	21,7%
Puntualidad	4	3,7%	8,7%
Equidad	6	5,5%	13%
Responsabilidad	28	25,9%	60,9%
Compromiso	10	9,3%	21,7%
Total	108	100,0%	234,7%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO N° 19

Valores del (IICCA)



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

El Gráfico N° 19, indica que los docentes y estudiantes del (IICCA), consideran que los valores más importantes interactuados cotidianamente en la entidad son: el respeto con un 69,4% (porcentaje de casos), la responsabilidad con 57,1% (porcentaje de casos) y, la honestidad con 32,7% (porcentaje de casos).



4.2.2.6. Misión.

CUADRO N° 29
Frecuencias Misión del (IICCA)

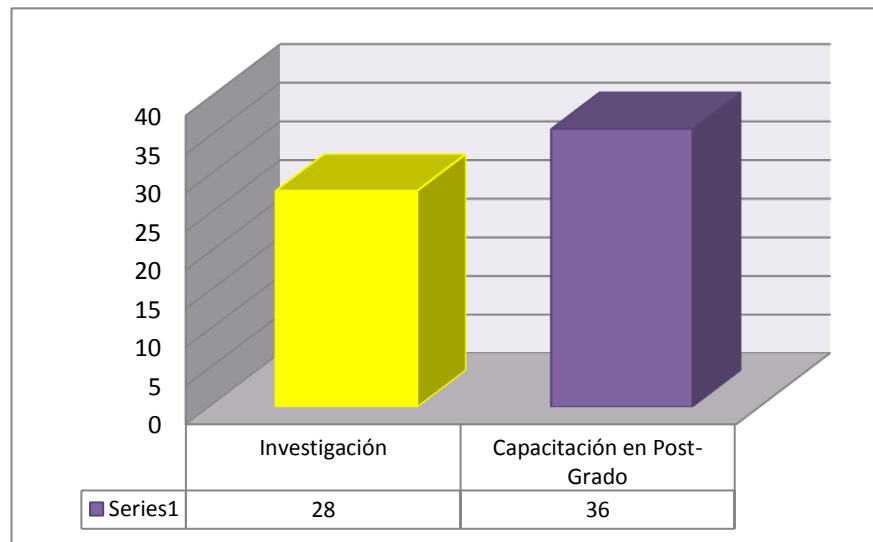
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Investigación	28	43,8%	60,9%
Capacitación en Post-Grado	36	56,3%	78,3%
Total	64	100,0%	139,2%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO N° 20

¿Cuál es la función principal del (IICCA)?



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

Los estudiantes y docentes consideran que la misión principal del (IICCA), es la capacitación en Post-grado y la investigación. Así, como se muestra en el Gráfico N° 20.



4.2.2.7. Visión.

Dentro de 5 años ¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?

CUADRO N° 30
Frecuencias Visión del (IICCA)

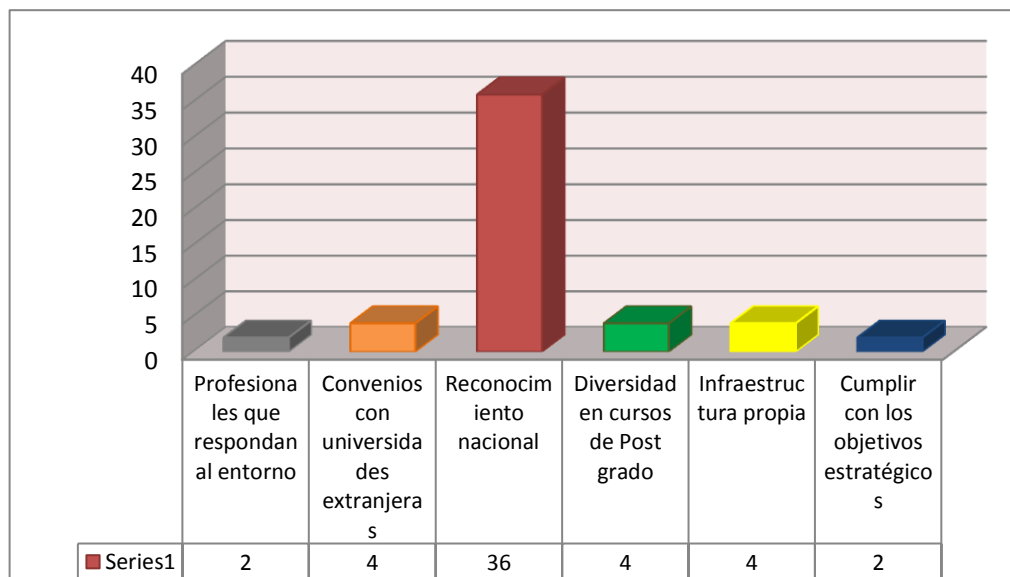
	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Profesionales que respondan al entorno	2	3,8%	4,3%
Convenios con universidades extranjeras	4	7,7%	8,7%
Reconocimiento nacional	36	69,2%	78,3%
Diversidad en cursos de Post grado	4	7,7%	8,7%
Infraestructura propia	4	7,7%	8,7%
Cumplir con los objetivos estratégicos	2	3,8%	4,3%
Total	52	100,0%	113%

Los porcentajes y los totales se basan en la encuesta.

FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA).

GRÁFICO N° 21

¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?



FUENTE: En base al cuestionario dirigido a los docentes y estudiantes del (IICCA)

Según los datos obtenidos, el 74% (porcentaje de casos) de docentes y estudiantes, consideran que la visión del (IICCA) en el lapso de 5 años, debe ser:



el reconocimiento y prestigio institucional y que la misma sea reflejada a nivel departamental y nacional. Como se observa en el Gráfico N° 21.

4.3. Resultados Finales (administrativos, docentes y estudiantes).

Para una exposición puntual, se fundamenta los resultados que se obtuvieron. Además, se presenta las planillas que se utilizaron en los cuestionarios para la obtención de los valores, misión y visión (según tabulación).

4.3.1. Análisis Externo.

La universidad boliviana, muestra un leve crecimiento de estudiantes titulados.

Crecimiento de estudiantes titulados (Oportunidad)

La mayoría de las PyMEs declaran que efectuaron algún tipo de investigación para evaluar las oportunidades comerciales.

Convenio con instituciones y (PyMEs) para investigación e interacción social (Oportunidad).

La normativa nacional, tanto de la universidad pública como de las universidades privadas, establece que los cursos y programas de Post-grado, deben concordar con las necesidades principales de los profesionales y demanda social de las regiones del país.

Demanda de Post-grado actuales (Oportunidad).

La incorporación de las nuevas tecnología de la información y la comunicación (TIC's) en el desarrollo de programas post-graduales virtuales, adquiere cada día mayor fuerza, posibilitando, mayor accesibilidad de nuevos segmentos de profesionales que requieren de los programas de Pre y Post-grado.

Tecnología (Oportunidad).

Fortalecer la cooperación e intercambio de estudiantes profesionales inscritos en el (IICCA), primero con las universidades de convenios en América Latina. Y, segundo, que la incorporación de los mejores postulantes, permita la



generación de nuevos futuros profesionales a la par de la tecnología que, sin duda, las demás universidades de la región imparten a sus estudiantes.

A ello, se suma, el intercambio de culturas, tradiciones y nivel de desarrollo socioeconómico (que vendría a ser el plus para los postulantes).

Convenios internacionales (Oportunidad).

La práctica social, se concibe como una continuidad de la formación profesional, donde al transitar por ella, retorna experiencias de Pre-grado y mediante nexos y relaciones de lo aprendido, determina lo que falta por aprender, puesto que un profesional por más títulos que obtenga nunca dejará de aprender. Esto debido, actualmente, a las exigencias del mercado laboral y adquisición de conocimiento.

Necesidad de apoyo en investigación y formación en Pre-grado (Oportunidad).

La educación, constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.

Apoyo estatal (Oportunidad).

La capacitación en cursos de Post-grado de las universidades privadas, respecto a la creación de institutos en el área de las ciencias administrativas y que cuentan con programas similares al del (IICCA), son alternativas actuales que buscan los profesionales.

Asimismo, estas universidades brindan cursos de Post grado (maestrías y diplomados) a costos bajos, y cuentan con convenios interinstitucionales atractivos para los postulantes que deseen ingresar a estudiar una especialización de su agrado.

Competencia por parte de otras universidades (Amenaza).



Actualmente, la **“Universidad Mayor de San Andrés, destina el 15% de recursos económicos, provenientes del (IDH) al campo de la investigación”⁴⁹**. La reducción de este recurso, sin duda, constituiría amenaza para el (IICCA), porque al producirse un “recorte”, se estaría afectando la realización de investigaciones en el ámbito de las ciencias administrativas.

Reducción de los recursos del IDH(Amenaza).

La no aprobación de designación de docentes de parte de la Carrera de Administración de Empresas dificulta el desarrollo de las actividades planificadas en el IICCA.

Tiempos extensos en la aprobación de designación de docentes de parte de la Carrera de Administración de Empresas (Amenaza).

En Bolivia, la educación en post-grado enfrenta dificultades relacionadas por ejemplo:

- ❖ A los elevados costos económicos que conlleva el estudio de cursos de post-grado. En tal sentido, la mayoría de los estudiantes de las distintas áreas de estudio de la (UMSA), al obtener el título académico de licenciatura, deciden trabajar y no optar por cursos de post-grado.

Falta de interés de titulados para Post-grado (Amenaza).

La apropiación de ideas de investigación y proyectos, constituye una muestra y problema latente de plagio de investigaciones. Por lo que muchos se ven tentados, simplemente, a reproducir pensamientos ajenos, sin respetar, adecuadamente, la autoría de esas investigaciones.

Apropiación de ideas de investigación y proyectos (Amenaza).

⁴⁹ Página del Deber<http://www.eldeber.com.bo/solo-dos-universidades-bolivianas-entre-las-200-mejores/130915205624>



CUADRO Nº 31

UNIVERSIDADES A DISTANCIA EN BOLIVIA CON CARRERAS ONLINE Y CURSOS VIRTUALES	
Públicas: Escuela Militar de Ingeniería (EMI) Universidad Nacional Siglo XX (UNSXX) Universidad Virtual de la Armada Boliviana Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)	Privadas: Universidad Privada de Santa Cruz de La Sierra (UPSA) Universidad Privada San Francisco de Asís (USFA) UVIRTUAL

Como se muestra en el cuadro, estas universidades, están incursionando en brindar carreras online y cursos virtuales a todos los estudiantes que deseen iniciar una carrera por esta modalidad.

Cursos virtuales impartidos por otras universidades (Amenaza).

En la UMSA, la burocratización está asociada a la redistribución del poder, lo cual, afecta directamente al (IICCA) que depende de la carrera de Administración de Empresas. A su vez, de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Burocratización en procesos académicos en la UMSA (Amenaza).

4.3.2. Análisis Interno.

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), hoy en día, es la única Casa de Estudios Superiores que forman parte del QS University Rankings TM – de América Latina. En el ranking de prestigio, la UMSA, se encuentra ubicada en el puesto 161, según la publicación del portal oficial de Ranking de fecha 16 de septiembre de 2013.

Pertenecer a la UMSA (Fortaleza).

El (IICCA), es un centro de investigación que ofrece diplomados paralelos a la maestría, con programas modulares de tres a cuatro diplomados según la maestría.

Ofrecer diplomados paralelos a la maestría (Fortaleza).



Los docentes han recibido la capacitación formal (antes y durante de su formación profesional), reuniendo todos los requisitos para ejercer la docencia, ya que, en la mayoría, son maestrantes en educación superior, quienes imparten cursos en el (IICCA) y son reclutados de las mejores universidades del departamento de La Paz (Universidad Mayor de San Andrés y Universidad Católica Boliviana “San Pablo”).

Docentes capacitados (Fortaleza).

El (IICCA), realiza investigación y desarrolla actividades de capacitación a recursos humanos, mediante el establecimiento de diplomados y maestrías desde el ámbito de la administración de empresas, en base a las necesidades de la sociedad y desarrollo socioeconómico del país.

Formación académica especializada (Fortaleza).

La entidad cuenta con una excelente gestión organizacional, ya que las acciones realizadas están orientadas al cumplimiento de los objetivos del instituto. Además, a través del cumplimiento y óptima aplicación del proceso administrativo, se consolida las metas esperadas.

Excelente gestión organizacional (Fortaleza).

Al respecto, el instituto académico, realiza investigación e interacción social como la comunidad estudiantil y profesional. Al diseñar, desarrollar, evaluar y difundir los resultados de las intervenciones investigativas, de proyectos y actividades que mejoran, progresivamente, la relación social de la universidad con la sociedad.

Al mismo tiempo, permite que los estudiantes desarrollen habilidades y adquieran buenos valores morales, como la sensibilidad y la competencia específica (sana) entre los estudiantes y profesionales, como consecuencia de la interacción social.

Investigación e interacción social (Fortaleza).



Se realizan análisis y diagnósticos empresariales, asimismo, estudios de racionalización del trabajo de investigación, planeamiento y control de la producción, seguridad e higiene industrial.

Apoyo a las PyMEs (Fortaleza).

Se desea un lugar cómodo para desempeñarse, además, de espacios que optimicen los resultados académicos de los estudiantes, docentes y administrativos.

Infraestructura (Debilidad).

Existen actividades y trámites que debe seguir el estudiante para resolver un asunto de carácter administrativo.

Burocracia (Debilidad).

Los docentes investigadores con los que se cuenta, desempeñan esta función solo medio tiempo.

Docentes investigadores de medio tiempo (Debilidad).

No contar con una unidad desconcentrada propia, provoca retardaciones en los trámites.

No contar con una unidad desconcentrada propia (Debilidad).

Al no comenzar las clases de maestrías y diplomados en fechas ya programadas, la institución podría perder la credibilidad del sector profesional interesado y de estudiantes en su conjunto.

Retardación en apertura de maestrías y diplomados (Debilidad).

La entidad académica, no cuenta con sistema de publicidad consolidado, lo cual, provoca que sea vista por los profesionales del área de administración de empresas y estudiantes, como una institución poco conocida, siendo este el grupo potencial que no se debe perder. Este, es el elemento clave que toda institución



requiere para el posicionamiento institucional, que hoy, está ausente en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Falta de imagen corporativa (Debilidad).

Uno de los problemas que preocupa al instituto, es sin duda, la falta de ejecución del presupuesto económico que se cuenta como entidad dedicada a la investigación y capacitación post-gradual.

Recursos económicos sin uso (Debilidad).

4.3.3. Valores Identificados Para el (IICCA)

CUADRO Nº 32
Valores del (IICCA)

VALORES ORIENTADO A LOS ESTUDIANTES	VALORES ORIENTADO A LA SOCIEDAD	VALORES ORIENTADO A LOS ADMINISTRATIVOS
✓ Calidad	✓ Compromiso Social	✓ Responsabilidad
✓ Respeto	✓ Igualdad	✓ Solidaridad

FUENTE: En base a cuestionarios realizados.

4.3.4. Variables Identificadas Para la Elaboración de la Misión.

CUADRO Nº 33
Variables Identificadas Para la Elaboración de la Misión

VARIABLES DE LA MISIÓN	(IICCA)
NECESIDAD	Formar profesionales idóneos en el área administrativa.
CLIENTES	Estudiantes de Pre y Post-grado y beneficiarios de las investigaciones que se realizan.
NEGOCIO	Investigación y capacitación en Post-grado.
VALORES	Responsabilidad y Compromiso social.
CLAVE DE ÉXITO	Programas actualizados y docentes capacitados.

FUENTE: En base a cuestionarios realizados.



4.3.5. Variables Identificadas Para la Elaboración de la Visión

CUADRO N° 34

Variables Identificadas Para la Elaboración de la Visión

VARIABLES DE LA VISIÓN	(IICCA)
DIMENSIÓN DEL TIEMPO	5 Años
IMAGEN DESEADA	Primera escuela de negocios a nivel nacional
TIPIFICACIÓN CLARA Y ESPECIFICA DEL SERVICIO CON SU VALOR AGREGADO	Mejorar programas de interacción social y capacitación
IDENTIFICACION DEL CLIENTE	Estudiantes de Pre y Post-grado y beneficiarios de las investigaciones que se realizan.
IDENTIFICACION DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA INSTITUCIÓN	Educación superior

FUENTE: En base a cuestionarios realizados.



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), como institución de educación superior, desarrolla investigación y capacitación a nivel post-gradual. Estas acciones, se realizan desde su fundación en 1993 y, desde entonces, están en continua evolución, especialmente, para adaptarse a la realidad social en el que hoy atravesamos.

En la actualidad, en base a los retos del sistema universitario, desde una perspectiva abierta a la evolución y al contexto de renovación de los modelos de enseñanza, investigación, innovación, desarrollo, organización y gestión. En tal sentido, la institución en concordancia con esos retos universitarios, brinda conocimientos óptimos y vigentes para su aplicación.

En respuesta a tal necesidad, se propone un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 - 2021 para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, como un instrumento que permita definir, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse como institución.

En el marco de un Plan Estratégico, se analiza los ambientes internos y externos para observar y delimitar las tendencias que constituyen las fortalezas, retos y oportunidades de la entidad respecto del desarrollo moderno de la institución, así mismo, fijando el marco de trabajo y las grandes líneas de actuación institucional que dinamizará al instituto en los próximos años, dotándola con la capacidad para desarrollarse, fortalecerse y mejorar como institución ante el mercado imperante.



5.2. Objetivo de la Propuesta.

Ofrecer al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, un diseño de un Plan Estratégico Institucional que plasme los requerimientos y propuestas académicas, como también que sintetice las metas de la gestión académica - administrativa.

De esta manera, se facilitará la gestión de la organización al hacerla más transparente, crear políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función al cumplimiento de las actuaciones específicas.

5.3. Resumen Ejecutivo.

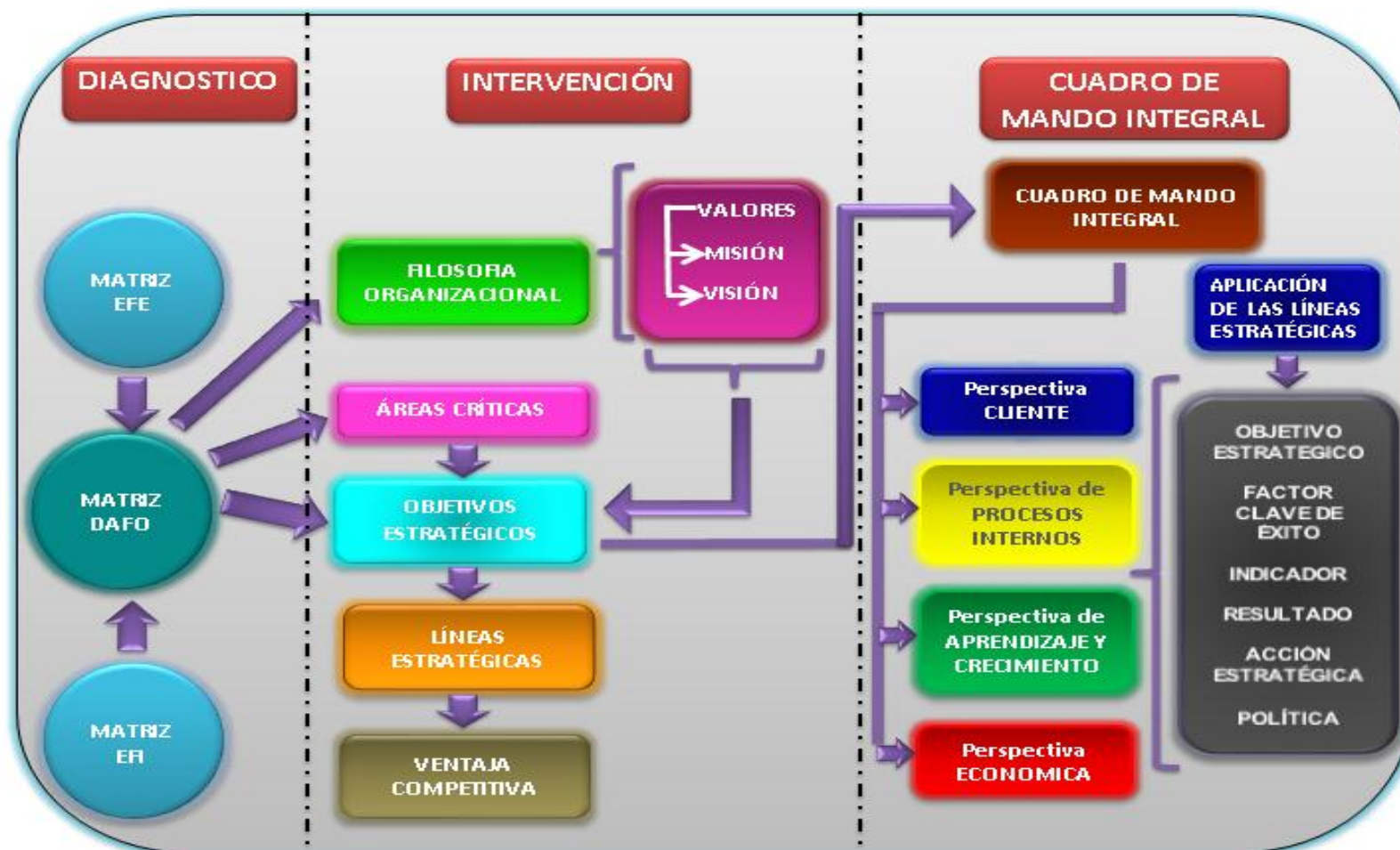
El diseño del Plan Estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, está dividido en tres fases: la primera fase está constituida por el diagnóstico organizacional (análisis de la Matriz de Evaluación de Fuerzas Internas, Matriz de Evaluación de Fuerzas Externas y la Matriz DAFO).

La segunda fase, la intervención (en la que se propone valores, misión, visión, áreas críticas, objetivos estratégicos, líneas estratégicas y ventajas respecto de la competencia) y, la tercera fase, mediante el cuadro de mando integral los (objetivos estratégicos, factores claves de éxito, indicadores, resultados, acciones estratégicas y políticas).

5.4. Desarrollo de la Propuesta.

La propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, se desarrolló mediante el (diagnóstico organizacional, la intervención y cuadro de mando integral), como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 22
ESQUEMA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FUENTE: Elaboración Propia



5.5. Fase de Diagnostico Organizacional.

En base a los resultados de los cuestionarios dirigidos a los administrativos, docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, se determinó el análisis de la matriz (EFI), matriz (EFE) y la matriz (DAFO). A continuación se muestra el análisis de los datos obtenidos.

5.5.1. Matrices de evaluación Interna y Externa (EFI y EFE).

Para establecer un panorama detallado de la situación actual del (IICCA), se utilizó la matriz (EFI y EFE), instrumentos que ayudaron a formular estrategias concretas, resumir y evaluar las variables más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización (IICCA).

Además, ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

CUADRO N° 35
Matriz de Evaluación de las Fuerzas Internas

MATRIZ DE EVALUACIÓN EFI			
VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Pertenecer a la UMSA	0,15	4	0,60
Docentes capacitados	0,09	4	0,36
Formación académica especializada	0,08	4	0,32
Excelente gestión organizacional	0,09	3	0,27
Investigación e interacción social	0,06	4	0,24
Ofrecer diplomados paralelos a la maestría	0,09	4	0,36
Apoyo a las PyMEs	0,05	3	0,15
Subtotal Fortalezas			2,30
Infraestructura	0,03	1	0,03
Burocracia	0,05	1	0,05
Docentes investigadores de medio tiempo	0,07	1	0,07
No contar con una unidad desconcentrada propia	0,05	2	0,10
Retardación en apertura de maestrías y diplomados	0,08	2	0,16
Falta de imagen corporativa	0,06	1	0,06
Recursos económicos sin uso	0,05	1	0,05
Subtotal Debilidades			0,36
TOTAL	1		2,66

FUENTE: Elaboración propia en base a (David, Fred R, 2003, pág. 198)



Análisis de la Matriz EFI.

En la evaluación de las variables internas, tenemos como resultado ponderado 2.66; de ello, podemos concluir que la posición estratégica general interna del (IICCA) está por encima de la media⁵⁰. En cuanto al esfuerzo para conseguir estrategias que permitan fructificar las fortalezas y remediar las debilidades.

Teniendo así, las fuerzas internas como favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.30 contra 0.36 respecto de las debilidades. Lo cual, indica una posición interna sólida en la institución.

En ese sentido, los factores más importantes con los que cuenta la institución, son los siguientes:

- ❖ Pertener a la UMSA.
- ❖ Docentes capacitados.
- ❖ Ofrecer diplomados paralelos a la maestría.
- ❖ Formación académica especializada.
- ❖ Excelente gestión organizacional.

Por otra parte, las debilidades del (IICCA) en el mercado, se encuentran en el siguiente orden, según la importancia que amerita:

- ❖ Retardación en apertura de maestrías y diplomados.
- ❖ Docentes investigadores de medio tiempo.
- ❖ Falta de imagen corporativa.

Cabe mencionar que al pertenecer a una de las universidades más importantes y prestigiosas del país, como la (UMSA), hace que el (IICCA), sea

⁵⁰Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI o EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.



reconocido como una institución confiable y seria. Esta es una ventaja competitiva sobre sus rivales directos e indirectos.

De la misma forma, el compromiso con el sector empresarial para promover su desarrollo continuo y permanente, hace que se efectúe acciones que deben ser encaminadas a brindar a los empresarios las herramientas y conocimientos necesarios sobre el tema a fin de hacer de las empresas más competitivas.

CUADRO Nº 36
Matriz de Evaluación de las Fuerzas Externas

MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE			
VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Crecimiento de estudiantes titulados	0,09	3	0,27
Convenio con instituciones y PyMEs para investigación e interacción social	0,08	2	0,16
Demanda de post grado actuales	0,09	3	0,27
Tecnología	0,06	2	0,12
Convenios internacionales	0,09	1	0,09
Necesidad de apoyo en investigación y formación en pre grado	0,06	4	0,24
Apoyo estatal	0,08	3	0,24
Subtotal Oportunidades			1,39
Competencia por parte de otras universidades	0,09	2	0,18
Cursos virtuales impartido por otras universidades	0,07	1	0,07
Burocratización en procesos académicos en la UMSA	0,07	1	0,07
Tiempos extensos en la aprobación de designación de docentes de parte de la Carrera de Administración de Empresas	0,05	3	0,15
Falta de interés de titulados para Post Grado	0,06	2	0,12
Apropiación de ideas de investigación y proyectos	0,05	2	0,10
Reducción de los recursos del IDH	0,06	3	0,18
Subtotal Amenazas			0,87
TOTAL	1		2,26

FUENTE: Elaboración propia en base a (David, Fred R, 2003, pág. 198)

Análisis de la matriz EFE. El total ponderado es de 2.26, lo cual indica que el (IICCA) está por debajo del promedio en sus esfuerzos, por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.



Sin embargo, las oportunidades externas, son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 1.39 respecto a 0.87 de las amenazas.

Entre las oportunidades con mayor peso se encuentran el crecimiento de los profesionales titulados, demanda de post-grado actuales y convenios internacionales. Estos son, considerados factores que deben tratarse con mayor énfasis.

El crecimiento de estudiantes titulados es una oportunidad para la institución, ya que se puede buscar estrategias para incorporarlos al (IICCA). Sin embargo, este factor implica que la demanda de conocimiento sea continua, en la medida que (IICCA) reconozca que el activo más valioso que cuenta hoy, son docentes y que para alcanzar competitividad y mejores resultados; es aconsejable invertir en ellos para pleno desarrollo académico.

Igualmente, los programas de capacitación, deben garantizar a los clientes, el cumplimiento de los objetivos propuestos y satisfacer las expectativas y necesidades esperadas. Y, finalmente, el fortalecimiento de la cooperación e intercambio de estudiantes en las universidades de la región, el mismo, que permita generar un intercambio sociocultural y nivel de desarrollo socioeconómico.

Una de las amenazas que cada vez es más notoria en el mercado y que va constante crecimiento (catalogada como el mayor peso), es la competencia directa por parte de otras universidades.

5.5.2. Análisis de la Matriz DAFO.

A continuación, se muestra un cuadro donde se detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, resultado del cuestionario realizado en el (IICCA), los cuales, se muestran en el orden de valoración obtenido de los totales de la matriz de evaluación de las fuerzas externas e internas de la institución.

GRÁFICO Nº 23

Análisis de las Variables Internas y Externas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas



FUENTE: Elaboración propia en base a resultados de los cuestionarios

En el Cuadro Nº 37, se realizó el cruce de las variables: debilidades + amenazas, debilidades + oportunidades, fortalezas + amenazas y fortalezas + oportunidades. Mediante esta herramienta se estudió las conclusiones obtenidas con el DAFO, que sirvió para establecer acciones, actividades y posibles alternativas estratégicas de desarrollo para el (IICCA).



CUADRO Nº 37
Matriz DAFO

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Competencia por parte de otras universidades A2. Reducción de los recursos del IDH A3. Tiempos extensos en la aprobación de designación de docentes de parte de la Carrera de Administración de Empresas A4. Falta de interés de titulados para Post-grado A5. Apropiación de ideas de investigación y proyectos A6. Cursos virtuales impartido por otras universidades A7. Burocratización en procesos académicos en la UMSA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Crecimiento de estudiantes titulados O2. Demanda de post-grado actuales O3. Necesidad de apoyo en investigación y formación en pre- grado O4. Apoyo estatal O5. Convenio con instituciones y PyMEs para investigación e interacción social O6. Tecnología O7. Convenios internacionales</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Retardación en apertura de maestrías y diplomados D2. No contar con una unidad desconcentrada propia D3. Docentes investigadores de medio tiempo D4. Falta de imagen corporativa D5. Recursos económicos sin uso D6. Burocracia D7. Infraestructura</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades+Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Disminuir el tiempo de los procesos administrativos (D1, D2, D6) (A1, A4, A7) ❖ Desarrollar planes para el mejoramiento de la imagen institucional (D1, D4, D5)(A1, A4) ❖ Incorporar docentes investigadores de tiempo completo (D3, D5) (A1, A3) 	<p style="text-align: center;">Debilidades+Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje (D1, D4, D5) (O1, O2, O6, O7) ❖ Aumentar el número de las investigaciones aplicadas (D3, D5, D7) (O3, O5) ❖ Proporcionar incentivos a las mejores investigaciones científicas (D3, D4, D5) (O3, O5) ❖ Ampliar los ambientes: administrativos, de enseñanza, esparcimiento y recreación. (D5, D7) (O1, O2, O3)
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Pertenecer a la UMSA F2. Ofrecer diplomados paralelos a la maestría F3. Docentes capacitados F4. Formación académica especializada F5. Excelente gestión organizacional F6. Investigación e interacción social F7. Apoyo a las PyMEs</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas+Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fomentar a la investigación científica (F1, F3, F4, F5, F6, F7) (A1, A3) ❖ Consolidar una oferta académica atractiva, diferente en postgrado y especialización para profesionales(F1, F2, F3, F4, F5) (A1, A2, A4, A6) ❖ Aumentar el nivel de la calidad de enseñanza (F1, F3, F4, F5) (A1, A3) ❖ Proporcionar becas de Post- grado a estudiantes destacados de Pre-grado. (F1, F3, F4, F5) (A1, A4, A6) ❖ Reconocer e incentivar a docentes y administrativos (F3, F4, F5) (A1, A3) 	<p style="text-align: center;">Fortalezas+Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fomento de intercambio de estudiantes con universidades del exterior (F1, F4) (O1, O4, O7) ❖ Incrementar nuevas áreas en maestrías y diplomados aplicables a la ciencia administrativa. (F2, F3, F4)(O2, O5) ❖ Establecer alianzas con universidades extranjeras (F1, F3, F4, F5, F6,) (O1, O2, O4, O6, O7) ❖ Consolidar y ampliar relaciones interinstitucionales y PyMEs a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, F7)(O1, O3, O4, O5) ❖ Ampliar y actualizar la oferta curricular en Post-grado en función de las necesidades de la sociedad y de las demandas del mundo ocupacional (F1, F3, F4, F5) (O1, O2, O6) ❖ Atraer a más estudiantes en Post-grado. (F1, F2, F3, F4) (O1, O2, O7)

FUENTE: Elaboración Propia



Los resultados de la fase del diagnóstico realizado en el (IICCA), fue la línea base para la elaboración de la fase de Intervención. El cual, se detalla a continuación:

5.6. Fase de Intervención.

Para mejorar la gestión administrativa del (IICCA), se propone la filosofía organizacional constituida por los valores, misión y visión. Además, se identifica las áreas críticas donde se plantearon los objetivos estratégicos y, posteriormente, se definieron las líneas estratégicas e identificamos la ventaja competitiva de la institución.

5.6.1 Filosofía Organizacional.

En la filosofía organizacional se propone los Valores, Misión y Visión para el (IICCA).

5.6.1.1. Valores del (IICCA).

De acuerdo a los resultados del cuestionario y diagnóstico, realizado en la institución, se definen los valores de la institución enmarcada en los estudiantes, sociedad y administrativos del (IICCA). Además, se detalla los principios fundamentales de cada valor:

VALORES ORIENTADO A LOS ESTUDIANTES

CALIDAD

- Como una cultura o filosofía de vida donde prevalece la satisfacción al estudiante y el mejoramiento continuo en la institución.
- La calidad debe estar en las personas, en la enseñanza que se ofrece al estudiante y en procesos de toda actividad universitaria.

RESPETO

- Reconocer los derechos de todos los estudiantes, ofreciendo un trato amable y cortes para crear un ambiente de seguridad y cordialidad.
- Aceptar las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los estudiantes, comprender las diferentes formas de pensar, siempre y cuando no contravengan ninguna norma o derecho fundamental.



VALORES ORIENTADO A LA SOCIEDAD

COMPROMISO SOCIAL

- El IICCA a favor de los sectores más vulnerables del conjunto social y en defensa y desarrollo de la democracia, el interés público, la libertad y la justicia.
- Además de servir de referencia en la elaboración de documentos de investigación y la aplicación en las instituciones y empresas de Bolivia.

IGUALDAD

- El IICCA busca la igualdad social en el cual las personas tienen las mismas oportunidades o derechos en algún aspecto así para que todos tengan las mismas oportunidades en una sociedad y vivir equitativamente y en paz.

VALORES ORIENTADO A LOS ADMINISTRATIVOS

RESPONSABILIDAD

- Los administrativos del IICCA deben ser capaces de comprometerse y actuar de forma correcta e imprimir a sus acciones seriedad, comprometiéndose consigo mismos y con la institución.
- Así mismo perseverar con la motivación de cumplir con el deber que se le asignó con integridad y con sentido del propósito.

SOLIDARIDAD

- El IICCA busca la convivencia social, la capacidad de trabajar en equipo respetando, ayudando y sentirse hermanado a sus semejantes logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común.

5.6.1.2. Misión del (IICCA).

La misión, fue elaborada considerando los siguientes aspectos:

- La Resolución del Honorable Consejo Universitario No. 056/93 aprueba el reglamento del (IICCA) y determina que la institución está destinada a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos, tanto de investigación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico en el campo de la ciencia administrativa como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad.
- De acuerdo al diagnóstico realizado en la institución.



- Tomando en cuenta los resultados del cuestionario realizado a los estudiantes, docentes y administrativos, se tiene el siguiente resultado:

CUADRO N° 38

MISIÓN: CONSTRUCCIÓN	
VARIABLES DE LA MISIÓN	(IICCA)
NECESIDAD	Formar profesionales idóneos en el área administrativa.
CLIENTES	Estudiantes de Pre y Post-grado y beneficiarios de las investigaciones que se realizan.
NEGOCIO	Investigación y capacitación en Post-grado.
VALORES	Responsabilidad y Compromiso social.
CLAVE DE ÉXITO	Programas actualizados y docentes capacitados.

FUENTE: En base a cuestionario realizado

Por tanto, se formula la misión del (IICCA) de la siguiente manera:

Generar investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la ciencia administrativa a través de la formación de profesionales altamente calificados; con programas actualizados y docentes capacitados en la investigación, capacitación e interacción social; contribuyendo al desarrollo integral y sostenible del país, con responsabilidad y compromiso social.

5.6.1.3. Visión del (IICCA).

La visión fue elaborada considerando los siguientes aspectos:

- Los valores del (IICCA), que encaminan la construcción de la visión son la responsabilidad y compromiso social.
- Considerando el diagnóstico realizado en la institución.
- Se toma en cuenta los resultados del cuestionario realizado a los estudiantes, docentes y administrativos, el cual, se muestra a continuación:



CUADRO Nº 39

VISIÓN: CONSTRUCCIÓN	
VARIABLES DE LA VISIÓN	(IICCA)
DIMENSIÓN DEL TIEMPO	5 Años
IMAGEN DESEADA	Primera escuela de negocios a nivel nacional
TIPIFICACIÓN CLARA Y ESPECIFICA DEL SERVICIO CON SU VALOR AGREGADO	Mejorar programas de interacción social y capacitación
IDENTIFICACION DEL CLIENTE	Estudiantes de Pre y Post -grado y beneficiarios de las investigaciones que se realizan.
IDENTIFICACION DE LA INDUSTRIA DONDE COMPITE LA INSTITUCIÓN	Educación superior

FUENTE: En base a cuestionario realizado.

Seguidamente, la visión del (IICCA) es:

Ser la primera escuela de negocios en el ámbito de la educación superior con reconocimiento nacional por su calidad en programas de investigación, interacción social y formación de profesionales.

5.6.2. Identificación de las Áreas Críticas del (IICCA).

La institución, tiene su propia estructura organizativa que distingue su funcionamiento y el potencial competitivo, con el cual, se mueve en el mercado. En ella, se identifica las áreas críticas, mediante el criterio técnico y el conocimiento sobre:

- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.
- El diagnóstico realizado en la institución.
- Considerando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



CUADRO N° 40

Áreas Críticas del (IICCA)

PERSPECTIVA	ÁREA CRÍTICA	JUSTIFICACIÓN
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	❖ Interacción Social	Los estudiantes de Pre-grado, realizan sus investigaciones en las PyMEs realizando interacción social.
	❖ Formación que satisface las expectativas del estudiante	Si el estudiante se encuentra satisfecho con la formación que recibe, el (IICCA) obtiene credibilidad y prestigio.
	❖ Imagen Institucional	Al contar con una buena imagen institucional, el (IICCA) obtendrá reconocimiento a nivel nacional e internacional.
PERSPECTIVA DE PROCESOS	❖ Calidad de enseñanza	La formación académica, debe estar en constante actualización en relación a la demanda de la sociedad.
	❖ Investigación	Una de las funciones principales del (IICCA), es realizar investigación científica pura y aplicada, proponiendo soluciones a los problemas y necesidades del país.
	❖ Tecnología	El constante cambio en los avances tecnológicos, permite nuevas formas de enseñanza con las cuales el estudiante logra beneficiarse de manera accesible y práctica.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	❖ Talento humano	Al contar con docentes y administrativos satisfechos se logra alcanzar los objetivos propuestos y contar con un clima laboral agradable.



	❖ Convenios	Las alianzas estratégicas permiten al (IICCA), brindar una enseñanza de calidad y lograr prestigio institucional. Además al poseer convenios con PyMEs las investigaciones e interacción social son diversificadas.
PERSPECTIVA ECONÓMICA	❖ Situación financiera	La buena gestión del presupuesto disponible, es primordial para el buen funcionamiento de las actividades en el (IICCA).

FUENTE: Elaboración propia

La formulación de los objetivos estratégicos se plantea de la siguiente manera:

5.6.3. Identificación de los Objetivos Estratégicos

Para identificar los objetivos estratégicos del (IICCA), se tomó en cuenta:

- ❖ Las áreas críticas identificadas por perspectiva.
- ❖ Análisis realizado en la matriz DAFO
- ❖ Los valores, la misión y la visión identificados del (IICCA).



CUADRO Nº 41

Elaboración de los Objetivos Estratégicos

	AREAS CRITICAS	ANALISIS DAFO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	JUSTIFICACIÓN
P E R S P E C T I V A	❖ Interacción Social	❖ Desarrollar planes para el mejoramiento de la imagen institucional.	✓ Situar a la institución en los índices de prestigio académico internacionalmente	Para que el (IICCA) obtenga una buena imagen institucional y ser reconocida por la calidad de enseñanza.
	❖ Formación que satisface las expectativas del estudiante	❖ Proporcionar becas de post-grado a estudiantes destacados de pre-grado. ❖ Atraer a más estudiantes en post-grado.	✓ Captación de alumnado en post-grado.	Para contribuir al desarrollo del país, formando profesionales altamente capacitados. Además generar ingresos propios que vayan al beneficio de la institución.
	❖ Imagen Institucional		✓ Incorporar un programa de "INCUBADORA DE TALENTOS"	Para beneficiar al estudiante con la inserción laboral, brindándole el respaldo institucional.



PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)



P E R S P E C T I V A D E P R O C E S O S I N T E R N O S		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar incentivos a las mejores investigaciones científicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en actividades de difusión y eventos de análisis científicos, con incidencia en los niveles de calidad internacionales. 	<p>Para incentivar al estudiante, al desarrollo de investigaciones de calidad, lograr reconocimiento y prestigio como institución.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. ❖ Consolidar una oferta académica atractiva y diferente en post-grado y especialización para profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar la aplicación de las TIC's a los niveles de investigación, post-grado y docencia. 	<p>Para incorporar una enseñanza moderna, con la aplicación de la tecnología.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investigación ❖ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ampliar y actualizar la oferta curricular en post-grado en función de las necesidades de la sociedad y de las demandas del mundo ocupacional. ❖ Incrementar nuevas áreas en maestrías y diplomados aplicables a la ciencia administrativa. ❖ Aumentar el nivel de la calidad de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar cursos de maestrías a tiempo completo 	<p>Para mejorar la calidad de enseñanza.</p>



PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)



		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumentar el número de las investigaciones aplicadas. ❖ Incorporar docentes investigadores de tiempo completo. ❖ Fomentar a la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer un centro de investigación científica y aplicada. ✓ Incorporar un área de consultoría para PyMEs. 	<p>Para incentivar la investigación científica pura y aplicada, que dé respuestas a las necesidades y demandas del entorno.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Talento humano ❖ Convenios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reconocer e incentivar a docentes y administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la satisfacción del área administrativa y docencia. ✓ Fortalecer el desarrollo del cuerpo académico y administrativo. ✓ Fomentar una cultura organizacional 	<p>Para contar con docentes y administrativos satisfechos con su labor profesional.</p> <p>Para contar con docentes y administrativos eficientes que se encuentren en constante actualización.</p> <p>Para contar con administrativos comprometidos con la institución.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consolidar y ampliar relaciones interinstitucionales y PyMEs a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la vinculación con la sociedad y sus organizaciones 	<p>Para crear convenios con instituciones y PyMEs, en los cuales se puedan realizar investigaciones científicas y aplicadas.</p>



PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)



		<ul style="list-style-type: none">❖ Fomento de intercambio de estudiantes con universidades del exterior.❖ Establecer alianzas con universidades extranjeras.	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar redes y alianzas con universidades internacionales.	Para ofrecer una formación de calidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">❖ Situación financiera	<ul style="list-style-type: none">❖ Ampliar los ambientes: administrativos, de enseñanza, esparcimiento y recreación.	<ul style="list-style-type: none">✓ Contribuir al desarrollo institucional asegurando la provisión de infraestructura	Para contar con ambientes cómodos donde los estudiantes, docentes y administrativos realicen sus actividades satisfactoriamente.

FUENTE: Elaboración propia

5.6.4. Identificación de las Líneas Estratégicas

Bajo la agrupación de los objetivos estratégicos y en función al grado de relación que existe entre ellos, se logró definir cuatro líneas estratégicas, ellos son:

CUADRO Nº 42

Elaboración de las Líneas Estratégicas

	<p>GESTION PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y APLICADA</p> <ul style="list-style-type: none">• Participar en actividades de difusión y eventos de análisis científicos, con incidencia en los niveles de calidad internacional.• Fortalecer el centro de investigación científica y aplicada.• Incorporar un área de consultoría para PyMEs.
	<p>ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTERNACIONALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar redes y alianzas con universidades internacionales.• Incrementar la vinculación con la sociedad y sus organizaciones.• Situar a la institución en los índices de prestigio académico internacionalmente.
	<p>GESTION DE CALIDAD ACADEMICA</p> <ul style="list-style-type: none">• Captación de alumnado en Post-grado.• Incorporar un programa de “INCUBADORA DE TALENTOS”.• Implementar maestrías de tiempo completo.• Desarrollar la aplicación de las TIC's a los niveles de investigación, posgrado y docencia.
	<p>GESTION INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Fomentar una cultura organizacional .• Mejorar la satisfacción del área administrativa y docencia.• Fortalecer el desarrollo del cuerpo académico y administrativo.• Contribuir al desarrollo institucional asegurando la provisión de infraestructura.

Fuente: Elaboración Propia



5.6.5. Desarrollo de los Objetivos Estratégicos según Línea Estratégica.

A continuación, se detalla los objetivos estratégicos, según línea estratégica a la que pertenece:

GESTION PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y APLICADA

Participar en Actividades de Difusión y Eventos de Análisis Científicos, con Incidencia en los Niveles de Calidad Internacional.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, deberá incrementar la producción científica y nivel de calidad de investigación realizada por los estudiantes de pre-grado y los post-graduantes de diplomados y maestrías para poder:

- Difundir los resultados de la investigación en el (IICCA), como oportunidad para interactuar los proyectos con la participación de estudiantes, profesionales independientes, docentes y público interesado y que el mismo se desarrolle en eventos científicos internacionales.
- Participar activamente en debates sobre temas académicos, científicos, técnicos, sociales, políticos y económicos.
- Fomentar la participación de los protagonistas en ferias y actividades en las que se pueda concursar a nivel nacional.
- Potenciar la investigación de calidad relacionada con los sectores empresariales e instituciones dedicadas al área empresarial.

Fortalecer el Centro de Investigación Científica y Aplicada.

Para fortalecer la investigación científica y aplicada respectivamente, y que dé respuesta a las necesidades de la sociedad, es necesario la creación de un centro de investigación con esas características, y que la misma, esté a cargo principalmente, por docentes investigadores y estudiantes de Pre-grado, quienes en el menor tiempo potencien la formación continua de metodologías y técnicas de



investigación acorde a los tiempos. De igual manera, otras necesidades de investigación que se detecten.

Por ello, se consideró incrementar el número de proyectos de investigación e interacción, mediante el convenio interinstitucional con instituciones y organismos públicos y privados a nivel nacional.

Además, para la incorporación de un centro de investigación, será necesario contar con la participación de docentes investigadores de tiempo completo. Esta acción logrará un mejor desempeño en la realización de las investigaciones.

Incorporar un Área de Consultoría para PyMEs.

La creación de una consultoría que esté al servicio y disposición de la sociedad boliviana a fin de brindar información y asesoramiento técnico a las PyMEs. Y, una vez consolida la consultoría, el mismo permita:

- Diseñar acciones para la captación de PyMEs que requieran del asesoramiento técnico e información, mediante la difusión del servicio en la página web del instituto.

ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTERNACIONALIZACIÓN

Desarrollar Redes y Alianzas con Universidades Internacionales.

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, debe orientar su accionar hacia la gestión de la cooperación y relacionamiento internacional, con el propósito de internacionalizar la educación superior como referente del sistema universitario a nivel regional, nacional e internacional.

La dirección debe identificar y efectivizar convenios y programas que beneficien a docentes, estudiantes y administrativos del (IICCA), que se exprese en la realización de acciones y proyectos con resultados claros y concretos, tales como la de:



- Diseñar acciones promocionales para facilitar la incorporación de estudiantes extranjeros y convenios de colaboración.
- Efectivizar convenios que permitan proyectarse y vincularse con centros de excelencia de nivel mundial, con el propósito de contribuir a la formación de capital humano avanzado, de excelencia y generar capacidades para enfrentar los desafíos del mundo global.

Incrementar la Vinculación con la Sociedad y sus Organizaciones.

Identificar las necesidades formativas, de investigación y de servicios de los diversos sectores sociales, económicos e institucionales y su evolución, generando, un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica, necesarios para el crecimiento sustentable del país, en particular para la micro, pequeña y mediana empresa. Acciones que determinará:

- Establecer acuerdos y convenios con empresas públicas y privadas productivas y de servicios con la finalidad de desarrollar investigación e interacción social.
- Establecer una relación fluida y continua con los medios de comunicación.
- Difundir los resultados de los trabajos de investigación e interacción social.

Situar a la Institución en los Índices de Prestigio Académico Internacionalmente.

Posicionarse en el plano internacional como institución referente, en acciones de cooperación, incrementó a la vinculación con instituciones de Educación Superior que posea trayectoria y prestigio nacional e internacional. En tal sentido, el mismo, es emergente del presente trabajo de investigación y, así mismo:

- Consolidar al (IICCA) como una escuela de negocios.



- Gestionar y participar en procesos de evaluación externa con fines de acreditación como ser las más reconocidas de la región “triple acreditación”: la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la Association of Master in Business Administration (AMBA) y la European Quality Improvement. System (EQUIS).

GESTIÓN DE CALIDAD ACADEMICA

Captación de Alumnado en Post-grado.

El Instituto de Investigación y capacitación en Ciencias Administrativas, dispondrá una oferta atractiva para atraer más profesionales que deseen incursionarse a un área de estudio de Post-grado.

En una primera instancia, se dará a conocer que el (IICCA), otorga diplomados paralelos a las maestrías, lo que quiere decir, es que el estudiante al culminar su maestría recibirá su certificado de magister y, además, sus certificados de diplomados.

En segundo lugar, se incentivará al estudiante con la otorgación de becas al extranjero, dirigido para los estudiantes destacados, haciendo uso de los convenios que el instituto tendrá con otras universidades del exterior.

Igualmente y como tercer término, se proporcionarán becas para post-grado a quienes realicen las mejores investigaciones científicas en pre-grado. Asimismo, se otorgará un (tablet) a los estudiantes que se inscriban y cancelen el 100% del costo del curso de maestría que el estudiante elija, como parte del sistema de publicidad convenido.

Incorporar un Programa de “INCUBADORA DE TALENTOS”.

Es un programa diseñado para estudiantes de Post-grado, con el fin de desarrollar una plataforma de información que permita fortalecer las competencias laborales de los talentos del sector estudiantil del (IICCA), garantizando su inserción exitosa en el mercado laboral.



Por otro lado, el estudiante de Post-grado, al inscribirse proporcionará su (Curriculum Vitae) al (IICCA), el cual, ingresará a una base de datos. De la misma manera, se tendrá contactos con diferentes instituciones y empresas públicas y privadas en todo el territorio boliviano.

Implementar Maestrías de Tiempo Completo.

El programa de maestría a tiempo completo, es una experiencia que permite al estudiante cambiar su visión, perspectivas y objetivos en su vida profesional. Este programa, tiene como objetivo potenciar las habilidades de los estudiantes, desarrollando capacidades gerenciales para formar jóvenes profesionales y empresarios con una amplia visión sobre la cuestión, capaces de operar organizaciones en entornos competitivos.

En esta modalidad de (tiempo completo), el plan está diseñado de manera que el estudiante dedique el 100% de su tiempo al estudio de la misma. Para ello, se requiere de gran dedicación en esta modalidad, ya que se tendrán 25 horas-clase semanales, así como la resolución de prácticas, tareas.

De igual forma, para continuar con las lecturas de los casos para cada día y asistir a sus trabajos grupales. En tanto, los seminarios podrían ser programados a cualquier hora del día, por lo que el estudiante necesita de una total disponibilidad de tiempo.

La maestría de tiempo completo tiene una duración de 4 trimestres. Así, durante su permanencia por un año, el estudiante ampliará y desarrollará una red de contactos y amistad que será de mucha utilidad, al retornar al mundo laboral.

Desarrollar la Aplicación de las TIC's a los Niveles de Investigación, Post-grado y Docencia

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), son aspectos importantes. Sin embargo, se considera que estos medios no



sustituirán las clases presenciales, pero sí, son medios que fortalecen y contribuye el proceso de aprendizaje.

El uso de instrumentos, como el blended learning (aprendizaje combinando), el flipped classroom (clase invertida), los massive open online courses (MOOCs), los webinar, son algunos de los desafíos de la academia mundial. Las características de dichos instrumentos son:

- ✓ **Blended Learning (aprendizaje semi - presencial)**, es un proceso de enseñanza y aprendizaje integrados mixto, que integra a la modalidad presencial con la virtual en su naturaleza colaborativa, combinatoria y complementaria; recurriendo a la utilización de las TIC para desarrollar procesos formativos, situando su énfasis en una interactividad didáctica mediada por las necesidades e intereses del programa.
- ✓ **Flipped Classroom (clase invertida)**, es un modelo pedagógico que transfiere el trabajo de determinados procesos de aprendizaje fuera del aula y utiliza el tiempo de clase, junto con la experiencia del docente, para facilitar y potenciar otros procesos de adquisición y práctica de conocimientos dentro del aula.
- ✓ **Massive Open Online Courses (MOOCs)**, es un curso On-line, en Abierto y Masivo, lo que quiere decir es que es un curso a distancia, accesible a través de internet y prácticamente sin límite de participantes. La evaluación suele ser automática, a través de unos test distribuidos a lo largo del curso y una prueba final. Si se supera, entonces se emitirá el certificado, si no se supera, pues no se dará.
- ✓ **Webinar**, es un tipo de conferencia, taller o seminario que se transmite por Web. El conferencista se dirige hacia los participantes, sin embargo la característica principal es la interactividad que se da entre los participantes y el conferencista. La habilidad de recibir, dar y discutir información. Los Webinars, se dan en tiempo real, con fecha y horario específico.



GESTIÓN INSTITUCIONAL

Fomentar una Cultura Organizacional.

Para la ejecución del plan estratégico institucional y lograr la consolidación de los objetivos programados en el presente trabajo de investigación, se procuró que los diferentes actores involucrados del (IICCA), se comprometan e identifiquen con la institución y realcen su labor encaminados a una visión compartida; teniendo siempre presente la misión de la institución y de los objetivos como tal.

En ese sentido, se implementará un sistema de seguimiento de resultados y avances de la ejecución del PEI 2016 - 2021. Éste se utilizará como instrumento para verificar periódicamente el cumplimiento del PEI, permitiendo el levantamiento de buenas prácticas de gestión y la generación de retroalimentaciones oportunas a cada una de las unidades responsables.

Mejorar la Satisfacción del Área Administrativa y Docencia.

Para que el área administrativa y docencia se comprometan con el IICCA y, al mismo tiempo, perfeccionen su trabajo y se identifiquen con la institución, se motivará al personal con: reconocimientos al buen desempeño en el área administrativa otorgándoles memorándum de felicitación. También, se identificará al mejor empleado, otorgándole la misma gratificación que el anterior.

En relación a los docentes, se les incentivará pagándoles sus honorarios en el tiempo establecido y, además, a los mejores se les otorgará un bono económico y material logístico (una laptop).

Fortalecer el Desarrollo del Cuerpo Académico y Administrativo.

Se valorará los recursos humanos, calificados y eficientes, mediante la:

- Actualización de cursos permanentes a nivel administrativo.



- Favoreciendo el intercambio de experiencias entre los docentes. Asimismo, se motivará a la cultura de evaluación de la labor académica y se otorgará capacitaciones, respectivamente.

Para consolidar el sistema integral de evaluación del desempeño del trabajo del (IICCA), se aplicarán encuestas dirigidas a los estudiantes para que ellos evalúen la gestión académica en coordinación directa con las autoridades de la institución.

Contribuir al Desarrollo Institucional Asegurando la Provisión de Infraestructura.

Dotar infraestructura y recursos materiales adecuados para la docencia presencial y virtual a fin de:

- Realizar un estudio de disponibilidad y uso actual de infraestructuras y medios, así como la identificación de nuevas necesidades, tanto para la docencia presencial como virtual.
- Establecer un plan de mejora de dotación de infraestructuras y equipamiento para la docencia presencial como virtual.
- Ampliar los espacios para trabajo en grupo.

5.6.6. Ventaja Competitiva del (IICCA)

Para la identificación de la ventaja competitiva del (IICCA), se realizó el análisis sobre el desarrollo de los objetivos estratégicos, según la línea estratégica a seguir.

En ese sentido, la ventaja es que el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, sobre la base de la diferenciación, es: una institución transformadora que forma profesionales altamente calificados con tecnología moderna, creadora de conocimientos y valores agregados por las alianzas y convenios con otras universidades nacionales y extranjeras.



5.7. Fase de Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando Integral, es una herramienta en la que se gestiona, integralmente, a la institución. Además, es un sistema de indicadores que da cumplimiento y los logros esperados, en cuanto a los objetivos estratégicos, se refiere.

5.7.1. Mapa Estratégico.

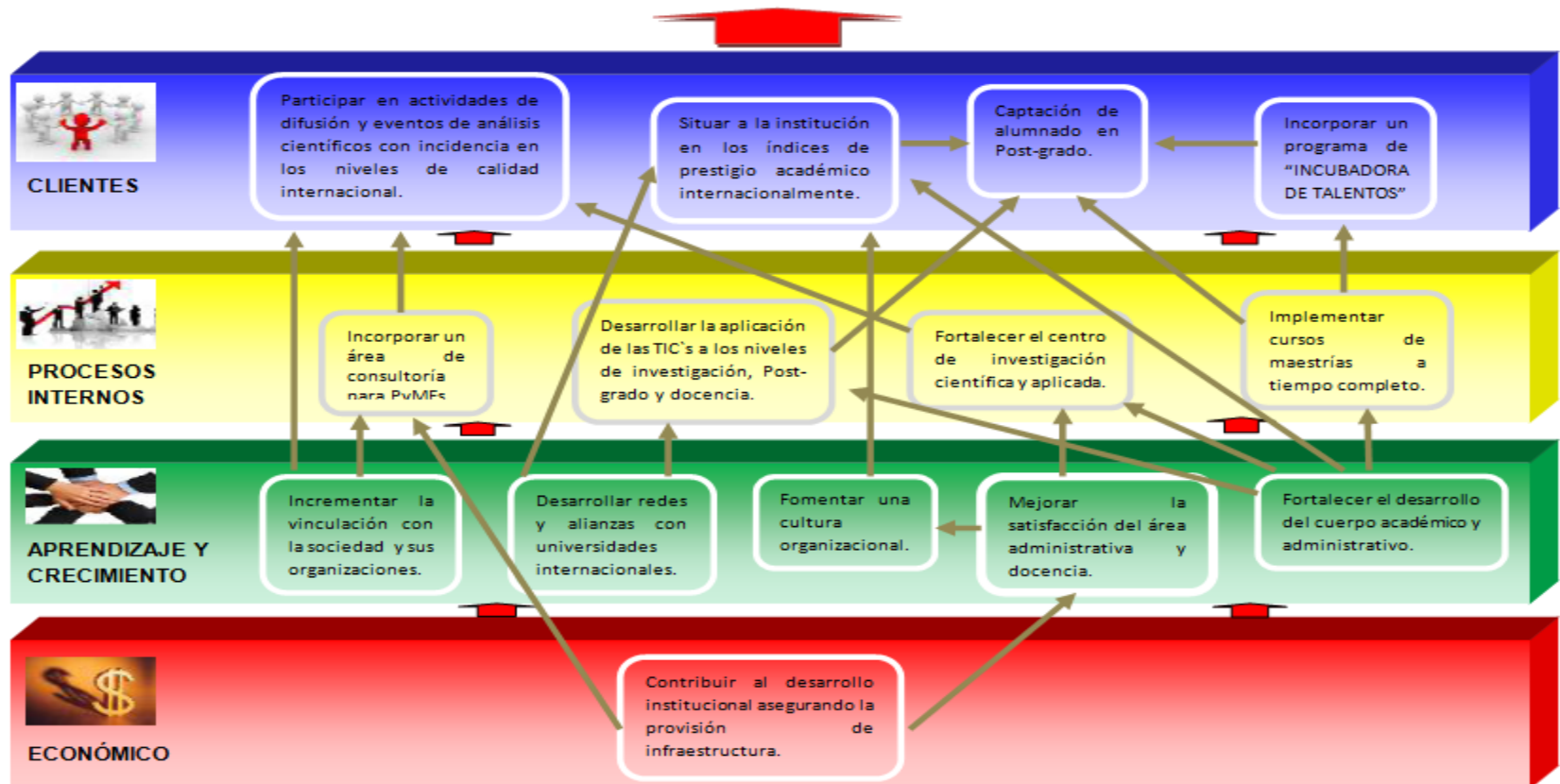
- ✓ En el mapa estratégico planteado, la misión del (IICCA), se ubica en el ápice del mapa y se muestra la ruta de los objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ Bajo la Misión se colocan los objetivos relacionados con la Perspectiva de los Cliente, los estudiantes y los beneficiarios de las investigaciones que se realizan como clientes del (IICCA) hacen posible de manera directa que la institución cumpla su misión.
- ✓ La perspectiva de los procesos internos, se colocó debajo de la perspectiva de los clientes o beneficiarios, ya que se asume que las mejoras en los procesos internos, coadyuvarán a mejorar los resultados en relación al servicio que se brinda.
- ✓ Seguidamente, la perspectiva del aprendizaje, subyace a la de los procesos internos, puesto que el desarrollo de capacidades por parte del personal administrativo y docentes, permitirá ejecutar mejores proceso internos en la institución.
- ✓ Por último, la perspectiva económica, se coloca en la base porque en la Resolución del Honorable Consejo Universitario No. 056/93 determina que el (IICCA), está destinada a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar programas y proyectos, tanto de investigación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico en el campo de la ciencia administrativa como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad; es así que lo primordial para el (IICCA), es cumplir con una misión en la sociedad.



GRÁFICO Nº 24

MAPA ESTRATEGICO DEL (IICCA)

Generar investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración a través de la formación de profesionales altamente calificados, con programas y docentes actualizados en la investigación, capacitación e interacción social, contribuyendo al desarrollo integral y sostenible con responsabilidad y compromiso social, interpretando la realidad y proponiendo soluciones a los problemas y necesidades del país.



FUENTE: Elaboración Propia



5.7.2. Aplicación de las Líneas Estratégicas.

Los siguientes cuadros muestran la aplicación de las líneas estratégicas establecidas. Por cada línea estratégica, se determina los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos estratégicos, son seleccionados por el grado de relación que tienen con las líneas estratégicas y se enuncian de manera que ayude a la institución a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia.
- ✓ El factor clave de éxito (FCE), es identificado por cada objetivo estratégico, para identificarlo, se realizó un ejercicio de análisis y reflexión en torno a las condiciones para cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Los indicadores, son identificados por cada factor clave de éxito. A su vez, son el medio que permite comprobar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos definidos, pero también, dan información del avance logrado de cada uno de ellos.
- ✓ Asimismo, se declara los resultados a los que se pretende llegar, siempre y cuando se cumpla con los objetivos estratégicos.
- ✓ Las iniciativas estratégicas, son las acciones en las que la institución centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Por otra parte, las políticas son enunciados que guía la toma de decisiones y establece los procedimientos básicos, son planteadas por línea estratégica.



LINEA ESTRATEGICA
GESTION PARA LA INVESTIGACION CIENTIFICA Y APLICADA
Política: Contar con un sistema universitario de investigación científica y aplicada

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CLAVE DE EXITO	INDICADORES	RESULTADO	ACCIONES ESTRATEGICAS
<ul style="list-style-type: none">• Participar en actividades de difusión y eventos de análisis científicos, con incidencia en los niveles de calidad internacional.• Fortalecer el centro de investigación científica y aplicada.• Incorporar un área de consultoría para PyMEs.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad y destreza de parte de las autoridades ejecutivas para la participación en eventos.• Disponibilidad oportuna de docentes investigadores, estudiantes, áreas de trabajo y materiales de apoyo.• Existencia de PyMEs que buscan asesoramiento.	<ul style="list-style-type: none">• Número de proyectos de investigación que participan en eventos.• Número de proyectos de investigación desarrollados con éxito.• Número de PyMEs que buscan asesoramiento.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento y prestigio de parte de la sociedad nacional e internacional.• Atraer a nuevos estudiantes para la incorporación en el IICCA.• Motivación a estudiantes para la presentación de investigaciones científicas de calidad.• Investigaciones que respondan a las necesidades de la sociedad.• Credibilidad y confianza de parte de la sociedad.• PyMEs satisfechas por el asesoramiento brindado, por que logran mayor competitividad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Difundir los resultados de la investigación.• Participar activamente en debates.• Fomento a la participación en ferias, eventos y actividades.• Potenciar la investigación de calidad.• Incorporación de docentes investigadores a tiempo completo.• Adquisición de espacios de trabajo y materiales para la investigación.• Diseñar acciones para la captación de PyMEs que requieran del asesoramiento técnico e información.



LINEA ESTRATEGICA
ALIANZAS ESTRATEGICAS E INTERNACIONALIZACIÓN

Política: Fortalecimiento de la cooperación y gestión de las relación universitarias en el ámbito regional, nacional e internacional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CLAVE DE EXITO	INDICADORES	RESULTADO	ACCIONES ESTRATEGICAS
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar redes y alianzas con universidades internacionales.• Incrementar la vinculación con la sociedad y sus organizaciones.• Situar a la institución en los índices de prestigio académico internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de convenios con universidades extranjeras.• Capacidad por parte de las autoridades ejecutivas para contar con convenios.• Capacidad de gestión para contar con acreditaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Número de convenios con universidades extranjeras.• Número de convenios con empresas e instituciones.• Número de acreditaciones internacionales obtenidas	<ul style="list-style-type: none">• Convenios y alianzas de universidades extranjeras.• El IICCA y la sociedad en comunicación permanente.• Posición y prestigio a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar acciones promocionales para intercambio de estudiantes.• Efectivizar convenios que permitan proyectarse y vincularse con centros de excelencia de nivel mundial.• Establecer acuerdos y convenios con, empresas públicas y privadas• Establecer una relación fluida y continua con los medios de Comunicación• Difundir los resultados de los trabajos de investigación e interacción social• Gestionar y participar en procesos de evaluación externa con fines de acreditación.



LÍNEA ESTRATÉGICA GESTIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA

Política: Fortalecimiento del proceso de formación profesional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	RESULTADO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none">• Captación de alumnado en Post-grado.• Incorporar un programa de "INCUBADORA DE TALENTOS"• Implementar maestrías de tiempo completo• Desarrollar la aplicación de las TIC's a los niveles de investigación, post-grado y docencia.	<ul style="list-style-type: none">• El cliente cuenta con información suficiente y clara sobre lo que el IICCA le ofrece.• Contactos con diferentes instituciones y empresas públicas y privadas.• Existencia de una demanda suficiente para maestrías de tiempo completo.• Capacidad de adaptación de los docentes para la aplicación de las TIC's.	<ul style="list-style-type: none">• Número de estudiantes inscritos en Post-grado.• Número de estudiantes contratados por las instituciones y empresas públicas y privadas.• Número de estudiantes inscritos en esta modalidad• Porcentaje de estudiantes y docentes con acceso a internet.	<ul style="list-style-type: none">• Mayor alumnado en Post-grado.• Beneficio y satisfacción de estudiantes e instituciones y empresas públicas y privadas.• Estudiantes satisfechos por lograr su maestría en un tiempo corto.• Generar un mayor valor y calidad en la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none">• Difundir que el IICCA otorga diplomados paralelos de las maestrías.• Proporcionar becas al extranjero.• Proporcionar becas de Post-grado a estudiantes destacados de Pre-grado.• Facilitar una Tablet• Elaboración de una base de datos de los estudiantes.• Realizar contactos con diferentes instituciones y empresas tanto públicas y privadas.• Incorporar docentes a tiempo completo.• Desarrollar publicidad• Desarrollar instrumentos, como el blended learning (aprendizaje combinando), el flipped classroom (clase invertida), los masive open online courses (MOOCs) y los webinar.



LÍNEA ESTRATÉGICA GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	RESULTADO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar una cultura organizacional.• Mejorar la satisfacción del área administrativa y docencia.• Fortalecer el desarrollo del cuerpo académico y administrativo.• Contribuir al desarrollo institucional asegurando la provisión de infraestructura.	<ul style="list-style-type: none">• Existencia del compromiso y la identificación con la institución.• Adecuada programación de los recursos económicos y materiales.• Conocimiento y destrezas por parte de los administrativos y docentes.• Disponibilidad de financiamiento, para instalaciones educativas	<ul style="list-style-type: none">• Número de empleados involucrados con el PEI.• Nivel de satisfacción de administrativos y docentes.• Número de administrativos que participan en actividades de actualización.• Número de docentes que participan en actividades de capacitación.• Resultado de las evaluaciones a los docentes.• Satisfacción con las instalaciones educativas.	<ul style="list-style-type: none">• El cumplimiento del PEI .• Excelente clima laboral.• Buen desempeño laboral de los administrativos y docentes.• Docentes y administrativos competentes.• Comodidad y satisfacción con la infraestructura de la institución por parte de estudiantes, docentes y administrativos.	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la cooperación y el compañerismo entre los administrativos.• Realizar un seguimiento al avance del PEI.• Motivar e incentivar con bonos, retribuidos adecuadamente y otorgando materiales logísticos a los administrativos y docentes.• Cursos de actualización para los administrativos.• Capacitaciones para los docentes.• Evaluación a los docentes.• Realizar un estudio de disponibilidad y uso actual de infraestructuras y medios, así como la identificación de nuevas necesidades.• Establecer un Plan de mejora de dotación de infraestructura.

Política: Perfeccionamiento de los procesos institucionales, académicos, administrativos y financieros en la gestión de recursos humanos, materiales y técnicos.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Después de la elaboración del presente Trabajo Dirigido en el (IICCA), se considera las siguientes conclusiones:

- ❖ Falta de una planificación estratégica, el (IICCA), no cuenta con los suficientes instrumentos administrativos. Por ello, en la búsqueda de una buena organización en la institución, se ha llegado a elaborar la propuesta de un Plan Estratégico Institucional para mejorar la gestión administrativa.
- ❖ Asimismo, no cuenta con suficientes convenios con instituciones y PyMEs, para realizar investigación e interacción social. Lo cual, genera que las investigaciones desarrolladas sean complementarios a otras investigaciones.
- ❖ La mayoría de las investigaciones que se realizan en el (IICCA), no son científicas puras y aplicadas, esto implica que en algunos casos no se identifica el problema real en la institución y/o PyMEs, donde se realiza la investigación.
- ❖ La institución cuenta con cuatro docentes investigadores de medio tiempo para asesorar a más de treinta estudiantes. Este aspecto, dificulta la orientación adecuada que debe recibir el estudiante investigador por parte del docente (tutor de investigación).
- ❖ El (IICCA), no cuenta con una imagen institucional, lo que genera que muchos estudiantes no conozcan sobre la existencia de la institución.
- ❖ Además, no posee convenios interinstitucionales con universidades del extranjero.
- ❖ El 70% de los administrativos y 40% de los estudiantes coinciden que los ambientes administrativos, de enseñanza, esparcimiento y recreación, es inadecuado e incómodo para desarrollar acciones académicas.



- ❖ Por otro lado, la retardación en aperturas de las maestrías y diplomados, le resta credibilidad a la institución.
- ❖ Además, la fuerte competencia por otras universidades que brindan cursos en post-grado. En algunos casos, concursos virtuales para atraer a estudiantes (profesionales).
- ❖ Los administrativos y estudiantes del (IICCA), consideran que los valores orientados a los estudiantes son: la calidad y el respeto. En tanto, los valores orientados para la sociedad: el compromiso social y la igualdad. Así también, para los administrativos, la responsabilidad y la solidaridad.
- ❖ Los administrativos y estudiantes coinciden que el (IICCA) debe formar profesionales idóneos en el área administrativa.
- ❖ Finalmente, la imagen deseada por parte de los administrativos y estudiantes, es que la institución académica se convierta en una escuela de negocios de prestigio.

6.2. Recomendaciones

- ❖ Se recomienda al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas aprobar, implementar y difundir el Plan Estratégico Institucional para las gestiones 2016 – 2021, ya que es un instrumento fundamental para el logro de objetivos a largo plazo.
- ❖ De igual manera, contar con el compromiso de todos los funcionarios, de los docentes y la MAE de la Institución para la implementación del presente PEI.
- ❖ Asimismo, a brevedad posible se establezca convenios con instituciones y PyMEs para realizar investigaciones de diversas temáticas desde el área de la administración empresarial.
- ❖ También, fomentar la investigación científica pura y aplicada, donde el investigador realice diagnóstico sobre el área, a fin de identificar determinados problemas en instituciones o PyMEs para su pronta solución.



- ❖ Existe la necesidad urgente de incorporar docentes investigadores de tiempo completo.
- ❖ De la misma forma, promocionar a la institución, mediante el establecimiento de un sistema de publicidad, ante los medios de comunicación masivos, para la consolidación y posicionamiento del (IICCA).
- ❖ Igualmente, desarrollar convenios con universidades del extranjero, para mejorar la calidad de enseñanza para convocar a los estudiantes de Post-grado a su incursión en la institución.
- ❖ La adquisición de un inmueble apropiado para impartir cursos a este nivel, acción que deberá ser resuelta por los responsables del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
- ❖ Además, coordinar los tiempos y las fechas, las clases de diplomados y maestrías.
- ❖ Debido al avance de la comunicación, se solicita a las autoridades, la aplicación de las TIC's.
- ❖ También, por la importancia, se ejecute la propuesta de la filosofía organizacional (valores institucionales, misión y visión) y se difunda a todos los funcionarios de la Institución.
- ❖ Pero, en coordinación con la herramienta del Cuadro de Mando Integral propuesto se recomienda su implementación para un periodo menor a seis meses a fin que no pierda actualidad y aprovechar al máximo el presente modelo. Asimismo, para conseguir que el Cuadro de Mando Integral, sea un instrumento entendido, la aplicación deberá estar en sintonía con el soporte tecnológico como apoyo (para una mejor comunicación).
- ❖ Finalmente, se debe dar seguimiento y evaluación a la propuesta del Plan Estratégico en cuanto al control y ajuste, el cual prevé dos momentos:
 - ✓ El primero, referido al seguimiento de las actividades mensuales planificadas, utilizando para ello los planes de Acción elaborados por cada una de las unidades funcionales del (IICCA).



- ✓ El segundo momento, corresponde a la evolución del cumplimiento de los objetivos, para lo cual se podrá utilizar como base de análisis los informes de seguimiento.
- ❖ Se sugiere la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y Presupuestos en base a la propuesta del “Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas”.



BIBLIOGRAFÍA

Libros y Textos Consultados

- ✓ Maruja, S. O. (2006). *Historia de la Universidad Boliviana*. La Paz.
 - ✓ Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (2^{da} Ed.) McGraw-Hill
 - ✓ Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología*. Editorial 3R Editores.
 - ✓ Fred R. David (1997) *Conceptos De Administración Estratégica*. (5^{ta}ed.) México. Ed. Prentice Hall Hispano Americano.
 - ✓ Diccionario Manual de la Lengua Española (2007). Ed. Larousse S.L.
 - ✓ Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá; Ed. Legis.
 - ✓ Thompson, A. A. (1998) *Dirección y administración estratégicas*. México, DF: McGraw-hill.
 - ✓ H. Rowe, R. Mason Y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155–156. Reimpreso con autorización del editor.
 - ✓ Sainz de Vicuña Anà, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (3^{ra}ed.). Madrid; Ed. ESIC.
 - ✓ Niccolo Machiavelli. (1963). *The Prince*. Nueva York. The Washington Press.
 - ✓ Robert Grant, (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review.
 - ✓ Robbins, Stephen P. (1994). *Administración: teoría y práctica*. (2^a ed.). México; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
 - ✓ Thompson A.; Strickland A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11^{va}ed.). McGraw Hill.
-



- ✓ Muñiz, L. (s.f.). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (3^{ra}ed.).
- ✓ Harvard Business School Press (1996). *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Boston.
- ✓ Arandía L. (2006). *Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje*. (4^a Ed.). La Paz – Bolivia P.129
- ✓ Pereda, S. (1987) *Psicología Experimental. I. Metodología* Editorial Pirámide, Madrid.
- ✓ David, Fred R. (2003:198). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9^a. Edición. Editorial Prentice Hall. México
- ✓ Jordán Jimeno, A. (Abril 2014). XXI Aniversario. En: *Boletín IICCA Informa*, 1.
- ✓ Asamblea Constituyente (2008). *Nueva Constitución Política del Estado*. Bolivia.
- ✓ Sistema Nacional De Planificación “SISPLAN”
- ✓ Normas Básicas Del Sistema De Programación De Operaciones “SPO”, Del 1 De Diciembre Del 2005.
- ✓ Ley N° 1178 de Sistemas de Administración y Control Gubernamentales “SAFCO”, del 20 de Julio de 1990.

Páginas de Internet Revisados

- ✓ Rojas Romero J. D. (2005) Glosario de administración de empresas. En *Gestiopolis*. Consultado el 29 de julio del 2014. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/glosamini.htm>
- ✓ Riquelme, M.E. (2005). En *Administración de Empresas*. Consultado el 23 de julio de 2014. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/politicas>
- ✓ Google (2014). Definición de plan. En *Google*. Consultado el 1 de agosto de 2014. Disponible en <http://definicion.de/plan/#ixzz3AlqX7wzQ>



- ✓ Monografías (2014). Gestión administrativa de una empresa comercial. En *Monografías*. Consultado el 29 de julio de 2014. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>
 - ✓ Thompson, I. (2006). Definición de Misión. En *Promo negocios*. Consultado el 23 de julio del 2014. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
-



ANEXO Nro. 1
CRONOGRAMA DE MAESTRÍAS IICCA
OCTUBRE 2014

Lunes a Viernes

PROGRAMA	MODULO	DOCENTE	AULA	DEL	AL
SABS VIX	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	LIC. MARIO ZENTENO	AUD	13/10/2014	05/11/2014
MAGEFI IX B	TALLER DE INVESTIGACIÓN III	DRA. ROCIO PINTO	3	15/10/2014	04/11/2014
MBA IV B	TALLER DE INVESTIGACIÓN III	MSC. LOURDES FLORES	4	08/10/2014	24/10/2014
MBA V	COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ACCIÓN	MSC. JOSE LUIS VEGA	1	29/10/2014	13/11/2014
MAGEFI X C	MERCADOS FINANCIEROS	MSC. IVAN OQUENDO	5	29/10/2014	13/11/2014

Lunes Vienes y Sábados

PROGRAMA	MODULO	DOCENTE	AULA	DEL	AL
MAGEFI IX C	GESTIÓN DE ENTIDADES DE MICROFINANCIAMIENTO	MSC. SANTIAGO TICONA	7	09/10/2014	31/10/2014
MAGEFI X A	MERCADOS FINANCIEROS	MSC. CARLOS BENAVIDES	2	16/10/2014	01/11/2014
MBA V B	LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	MSC. MARIA LILY MARIC	6	16/10/2014	01/11/2014

Sábados

PROGRAMA	MODULO	DOCENTE	AULA	DEL	AL
MAGEFI IX C	FINANZAS INTERNACIONALES	MSC. RAFAEL BOYAN	3	25/10/2014	08/11/2014
MBA IV C	ECONOMIA Y COMERCIO INTERNACIONALI	MSC. ALVARO ILLANES	1	25/10/2014	08/11/2014
MAGEPUSA I	GESTION FINANCIERA Y TRIBUTARIAS DEL ESTADO AOTONÓMICO	MSC. OMAR TRUJILLO	5	18/10/2014	01/10/2014
MAGEFI X B	PLANES DE NEGOCIOS	MSC. MARIO VALORI	4	25/10/2014	08/11/2014

27 de octubre de 2014



ANEXO Nro. 2

**OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES
DE PRE Y POST-GRADO DEL (IICCA)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN
Establecer una proyección y seguimiento en la gestión administrativa de mediano y largo plazo para la toma de decisiones estratégicas.	Plan Estratégico	Diagnostico Organizacional	Fortaleza	Conocer las fortalezas que se considera que posee el (IICCA)
			Debilidad	Conocer los factores que provocan una posición desfavorable interna.
			Oportunidad	Conocer las oportunidades que posee la institución.
			Amenaza	Conocer las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender en el instituto.
		Filosofía Organizacional	Valores	Proporcionar pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que se desea.
			Misión	Identificar el propósito o razón de ser de la institución
			Visión	Plantear el camino al cual se dirige el instituto a largo plazo



PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y
CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)



Proporcionar lineamientos para la generación de programas, proyectos y planes de mediano y largo plazo.		Cuadro de Mando Integral	Objetivos Estratégicos	Proponer objetivos para la institución.
			Factores Clave de Éxito	Nombrar los elementos que le permite a la institución alcanzar los objetivos que se ha trazado.
			Indicador	Identificar las unidades de medición de los objetivos estratégicos.
			Resultado	Determinar el resultado de los objetivos estratégicos.
			Acciones Estratégicas	Identificar las grandes acciones que se deben impulsar para lograr el objetivo estratégico.
			Políticas	Establecer las acciones o comportamientos que hacen posibles lograr los objetivos estratégicos.

FUENTE: Elaboración Propia



ANEXO Nro. 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL INSTITUTO
DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

La presente Encuesta está directamente destinada a fines académicos, la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad. Por favor responda las siguientes preguntas.

1. ¿Actualmente que valores considera que existe en el (IICCA)?

Resp.....

2. ¿Cuál es la función principal del (IICCA)?

Resp.....

3. Dentro de 5 años ¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?

Resp.....

4. Nombre 2 Fortalezas del (IICCA)

Resp.....

.....

5. Nombre 2 Oportunidades del (IICCA)

Resp.....

.....

6. Nombre 2 Debilidades del (IICCA)

Resp.....

.....

7. Nombre 2 Amenazas del (IICCA)

Resp.....

.....



ANEXO Nro. 4

**FORMACION DE GRUPOS PARA LA APLICACIÓN DEL
“CUESTIONARIO GRUPAL” - ADMINISTRATIVOS DEL (IICCA)**

GRUPOS	CARGOS	NOMBRES
Grupo 1	Director	MAE. Antonio Jordán Jimeno
Grupo 2	Instituto/Pos Grado	Lic. Susana Prieto S. Lic. Mirtha Cardenas Z. Lic. Marythe Sansuste M.
Grupo 3	Coordinador MBA V Coordinador MAGEFI X	Msc. Andrés Franco Msc. Rodolfo Saldaña
Grupo 4	Informático Encargado de biblioteca	Lic. Richard Callisaya c. Lic. Rogelio Calle
Grupo 5	Asistente de Post Grado Secretaria	Lic. Carmen Calancha Sra. Georgina Ortega V.
Grupo 6	Mensajero Portero	Sr. Felix Huaycho Sr. Alex Garnica

FUENTE: Elaboración Propia



ANEXO Nro. 5

DAFO: CONSTRUCCIÓN
FORTALEZAS
Nombre 2 Fortalezas del IICCA Resp.....
¿Qué ventaja tiene el IICCA? Resp.....
¿Qué hace el IICCA mejor que otra institución? Resp.....
OPORTUNIDADES
Nombre 2 Oportunidades del IICCA Resp.....
¿Qué cambios favorables puede producirse en el sector en el que la institución trabaja? Resp.....
¿Qué circunstancias mejorarían la situación del instituto? Resp.....
DEBILIDADES
Nombre 2 Debilidades del IICCA Resp.....
¿Qué hace falta para ser un Instituto más fuerte? Resp.....
¿Qué factores reducen el interés para la incorporación de los estudiantes al IICCA? Resp.....
AMENAZAS
Nombre 2 Amenazas del IICCA Resp.....
¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que el IICCA? Resp.....
¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el instituto? Resp.....

FUENTE: Elaboración Propia



ANEXO Nro. 6

VALORES: CONSTRUCCIÓN				
Nro.	PREGUNTAS	ORIENTADO A LOS CLIENTES	ORIENTADO A LA SOCIEDAD	ORIENTADO A LOS FUNCIONARIOS
1.	¿Actualmente que valores considera que existe en el (IICCA)?			
2.	¿Qué valores desearía que exista en el (IICCA)?			

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO Nro. 7

MISIÓN: CONSTRUCCIÓN		
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA
1.	¿Qué necesidad podemos satisfacer? ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?	
2.	¿Quién es nuestro cliente?	
3.	¿Cuál es la función principal del IICCA?	
4.	¿Cuál es la clave del éxito del (IICCA)?	

FUENTE: Elaboración Propia

ANEXO Nro. 8

VISIÓN: CONSTRUCCIÓN		
Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA
1.	Dentro de 5 años ¿Cuál es la imagen deseada del (IICCA)?	
2.	¿Qué es lo que se abra logrado en el (IICCA)?	
3.	¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	
4.	Si alguien escribe un reportaje para una revista muy importante acerca del (IICCA) dentro de 5 años ¿Qué es lo que dirá?	

FUENTE: Elaboración Propia