

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



**“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y
CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”**

Universitarias:

Castro Rada Irene Rosario

Miranda Baldiviezo Leydi Laura

Tutor Académico:

MSc. Humberto Rosso Morales

Tutor Institucional:

Lic. Ricardo Valer Duran

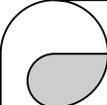
La Paz – Bolivia

AGRADECIMIENTOS

Damos las gracias al Msc. Lic. Humberto Rosso Morales por el tiempo dedicado y la paciencia con nuestro trabajo dirigido.

Reconocer también el apoyo incondicional y de igual forma tiempo dedicado al presente trabajo al Lic. Ricardo Valer Duran.

Y finalmente agradecer a todo el personal y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas por su ayuda y colaboración.



Dedicatoria:

El presente trabajo esta dedicado con mucho amor a mis padres Julio Castro y Celina Rada por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento por siempre guiarme por buen camino y por todos los valores y enseñanzas, en mi persona, por darme el mejor regalo que es mi profesión gracias papitos.

A mi hijita Stephany Alejandra que la amo mucho y es la razón de mi vida y también el impulso para seguir adelante y lograr todos mis objetivos, a mi esposo Sergio por su comprensión y su apoyo.

*A mis hermanos Marcela, Julio, Luz por estar en todo momento Conmigo brindándome su apoyo y comprensión.
Gracias por por brindarme todo su apoyo los amo mucho.*

Irene Rosario Castro Rada



INDICE

Introducción	1	
CAPITULO I		
ASPECTOS GENERALES		
1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del Problema	5
1.3	Objetivo General y Específicos	6
1.3.1	Objetivos General	6
1.3.2	Objetivo General y Específicos	6
1.4	Resultados de La Investigación	6
1.5	Operalización de las Variables	7
1.6	Alcances de la investigación	12
1.6.1	Alcance Temático	12
1.6.2	Alcance Temporal	12
1.6.3	Alcance Geográfico	12
CAPITULO II		
MARCO TEORICO		
2.1	Administración	13
2.2	Proceso Administrativo	13
2.3	Planificación	15
2.4	Planificación Estratégica	15
2.4.1	Modelo de Planificación Estratégica	16
2.5	Fase Filosófica	18
2.5.1	Valores	18
2.5.2	Misión	18
2.5.3	Visión	18
2.6	Fase Analítica	19
2.6.1	Análisis Externo	19
2.6.2	Análisis Interno	20
2.6.3	Puntuación de Incidencias o Impactos	21
2.7	Fase Operativa	23
2.7.1	Objetivos Estratégicos	23
2.7.2	Formulación de Estrategias	23
2.7.2.1	Elementos para el diseño de las estrategias	23
2.7.3	Políticas	24
2.7.4	Indicadores	24
2.7.4.1	Tipo de Indicadores	25
2.7.4.2	Indicador de Gestión	25
2.7.4.3	Indicadores de Rendimiento	26

2.7.4.4	Indicador Cualitativos y Cuantitativos	27
2.7.4.5	Indicadores Efecto Impacto	27
2.7.4.6	Indicadores Institucionales	28
2.7.4.7	Indicadores Académico	28
2.7.4.8	Indicador Administrativo	29
2.7.4.9	Indicador Financiero	30
2.8	Fase de Acción Desarrollo y Evaluación	30
2.8.1	Cuadro de Mando Integral	30
	Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias	
2.9	Administrativas	32
2.9.1	Estructura	32
2.9.2	Misión	35
2.9.3	Visión	35
2.9.4	Objetivos Generales	35
2.9.5	Área de Postgrado	36
2.9.5.1	Publicaciones	38
2.9.6	Área de Investigación	38
2.10	Marco Legal	39
2.10.1	Ley 1178	39
2.10.1.1	Sistema de Programación de Operaciones	41
2.10.2	Plan Estratégico de la Universidad Mayor de San Andrés	43
2.10.3	Diagnostico Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés	45
	Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y	
2.11.3	Financieras	46
2.12	Matriz Relacional	49

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3	Método de la Investigación	51
3.2	Tipo de Investigación	52
3.3	Universo	53
3.3.1	Primer universo	54
3.3.1.1	Determinación y elección de la muestra	55
3.3.2	El segundo universo	58
	Fuentes y Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de	
3.4	Información	59
3.4.1	Fuentes de Investigación	59
3.4.1.1	Información Primaria	59
3.4.2	Información Secundaria	62
3.5	Procesamiento y Análisis de la Información	63

CAPITULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Resultados de la Investigación	63
4.1.1	Fase Filosófica	63
4.1.1.1	Valores	63
4.1.1.2	Misión	66
4.1.1.3	Visión	67
4.1.2p	Fase Analítica	69
4.1.2.1	Análisis externo	69
4.1.2.2	Análisis Interno	70
4.1.3	Fase Operativa	72
4.1.3.1	Objetivos	72
4.1.3.2	Políticas	74
	Construcción de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades,	
4.2	Debilidades y Amenazas	76
4.2.1	Conclusiones de la Investigación	78
4.2.2	Recomendaciones	80

CAPITULO V PROPUESTA

5.1	Objetivos	83
5.2	Resumen Ejecutivo	83
5.3	Desarrollo de la Propuesta	87
5.3.1	Fase Filosófica	87
5.3.1.1	Valores	87
5.3.1.2	Misión	88
5.4.1.3	Visión	89
5.3.2	Fase Analítica	90
5.3.3	Fase Operativa	99
5.4.3.1	Objetivos estratégicos y estrategias	99
5.3.3.2	Políticas para la Institución	109
5.4	Fase de Acción y Desarrollo	112
5.4.1	Cuadro de Mando integral	112
5.4.3.4	Matriz de Cuadro de Mando Integral	113
5.5	Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta	128

IMPLEMENTACIÓN

6.1	Objetivos	130
6.2	Estrategia de Implementación	130
6.3	Cronograma de Actividades	130
6.4	Recursos	132
6.5	Responsables de la Implantación	132
6.6	Programas de Difusión y Capacitación	132
	BIBLIOGRAFIA	136
	ANEXOS	139

INDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1 Gastos de Investigación y Desarrollo	2
--	---

CAPITULO II MARCO TEORICO

2 Procesos Administrativos	14
3 Características del Proceso Administrativo	14
4 Pasos para un Plan Estratégico	16
5 Modelo de Planificación Estratégica	17
6 Elementos de Planteamiento de Visión	19
7 Modelo de Matriz FODA	21
8 Matriz FODA con Puntuación de Incidencia	22
9 Creación de la Estrategia	24
10 Indicador de Gestión	26
11 Indicador de Efecto	27
12 Indicador de Impacto	28
13 Indicador Académico	29
14 Cubrimiento de Matricula en Programa de Postgrado	29
15 Indicador Financiero	30
16 Cuadro de Mando Integral Genérico para Instituciones no Lucrativas	31
17 Adaptación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	32
18 Organigrama no Aprobado del IICCA	34
19 Objetivo General del IICCA	36
20 Área de Capacitación del IICCA	37
21 Actividades y Sistema de la Ley 1178	40
22 Categorías del Sistema de Planificación en el el Sector Público	42
23 Sistema de Programación de Operaciones	44
24 Tres Ejes de la Planificación Perspectiva	46

CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

25 Hechos Generales y Particulares	52
26 Universo de Investigación	54
27 Universo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas	55
28 Muestra Tomada del Universo	56
29 Maestrías del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas	57
30 Datos de la Tercera Muestra	58

31	Conformación del Honorable Consejo de Carrera	59
----	---	----

CAPITULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Gráfico Entrevistas y Encuestas

32	Valores Dirigidos al Honorable Consejo de Carrera	64
33	Valores Dirigidos al Plantel Administrativo	65
34	Valores Dirigidos a Docentes y Estudiantes	65
35	Misión Dirigida a Honorable Consejo de Carrera	66
36	Misión Dirigida al Plantel Administrativo	66
37	Misión Dirigida a Docentes y Estudiantes	67
38	Visión Dirigida al Honorable Consejo de Carrera	67
39	Visión Dirigida al Plantel Administrativo	68
40	Visión Dirigida a Docentes y Estudiantes	68
41	Oportunidades	69
42	Amenazas	70
43	Debilidades	71
44	Fortalezas	71
45	Objetivos al Honorable Consejo de Carrera	72
46	Objetivos al Plantel Administrativo	73
47	Objetivos a Docentes y Estudiantes	73
48	Políticas al Honorable Consejo de Carrera	74
49	Políticas a Docentes, Estudiantes y Plantel Administrativo del Instituto	74
50	Estrategias al Honorable Consejo de Carrera	75
51	Estrategias a Docentes, Estudiantes y Plantel Administrativo del Instituto	75
52	Matriz FODA	77

CAPITULO V

PROPUESTA

Gráficos y Cuadros

53	Modelo de Planificación	84
54	Cuadros de Priorización FODA	91
55	Cuadro Resumen Matriz FODA	98
56	Ejes para el IICCA	99
57	Mapa Estratégico	109
58	Matriz del Plan Operativo Anual 2009-2014	119
59	Plan Operativo Anual Proyectado Gestiones 2009-2014	125

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

60	Cronograma de Actividades	131
61	Presupuesto de la Estrategia de Implementación	133
62	Programas de Difusión	135

INTRODUCCION

La responsabilidad del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas como institución capacitadora de recursos humanos, promotora de valores e integradora de la conciencia cultural, en la actualidad tiene el reto de crear líderes para el futuro, caracterizado por fuertes exigencias de un mundo globalizado.

El IICCA podrá cumplir tan importante misión en la medida que se exija a sí misma la máxima calidad académica, desarrollando investigaciones y proyectos de interacción social, con espíritu emprendedor e innovador, por tanto, se hace necesario proyectar esta visión en función de las nuevas exigencias del desarrollo económico y social del país.

En este contexto, surgen nuevos retos para aportar en el campo de la investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico, cuyos procesos de cambio y transformación garanticen el cumplimiento de su nueva misión, concordante con la propuesta del Plan de Estratégico que busca “Alcanzar sus objetivos institucionales en sus actividades de postgrado, investigación e interacción social de manera efectiva y eficiente, que en su proceso de desarrollo de conocimientos, formule valores, articule de manera comprometida y permanente la implementación de políticas institucionales y objetivos estratégicos”

En el próximo quinquenio es imperioso estructurar una institución comprometida con el desarrollo regional y nacional para que sus esfuerzos se dirijan hacia el cumplimiento de su rol estratégico a través de sus líneas de acción.

CAPITULO I

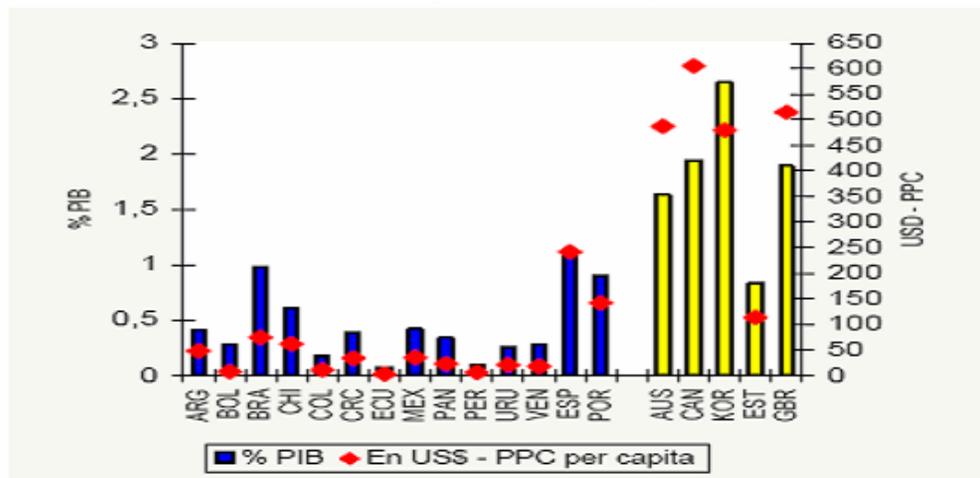
ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Se cree que hacer investigación científica, en países como Bolivia, es tema secundario por que se tiene un convencimiento generalizado que en un país con tanta pobreza, con uno de los índices más altos de mortalidad infantil de América Latina, no se puede dar el lujo de invertir en investigación¹.

Figura: 1: Gastos en Investigación y Desarrollo

Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB y en dólares PPC por habitante, 2000 -2005



Fuente: Sobre la base de The World Bank, World Development Indicators 2006 y UNESCO Institute for Statistics, Databank 2006

En Bolivia, la investigación en ciertas áreas, es inexistente pero para que un país logre desarrollarse, debe tener cierta independencia en el ámbito del conocimiento. Uno de los problemas principales es pensar que los recursos naturales y materia prima siguen siendo la fuente de riqueza, pero en realidad y como se vive en un mundo globalizado ya no son una ventaja de ingresos hoy en día se valora más los

¹ <http://www.bo.computrabajo.com>

recursos humanos y el conocimiento que poseen.

Con esta visión nueva que tienen los países desarrollados el conocimiento se ha convertido en el pilar de la economía, resultado de la relación entre ciencia, tecnología e innovación y crecimiento económico.

En cuanto al papel de las universidades, es evidente la necesidad del establecer vínculos con las empresas, el Estado y la cooperación internacional, así como de capacitar a los recursos humanos para la investigación. Se cuenta con pocos investigadores quienes, por otra parte, no tienen la dedicación exclusiva a esta actividad por que solo dedican medio tiempo a la investigación.

En las universidades, es fundamental incentivar en los estudiantes el interés por la investigación. Además, deben existir mecanismos para dar a conocer las posibilidades de financiamiento, información sobre cómo funcionan las agencias de cooperación, etc.; en otras palabras, crear un entorno que garantice la posibilidad de hacer investigación.

La Universidad Mayor de San Andrés tiene 177 años de historia, ha realizado una labor de Educación Superior al difundir el saber en Bolivia particularmente en el Departamento de La Paz. Se tiene: ²

- Licenciatura en 54 carreras agrupadas en 13 facultades,
- Postgrado a través de 37 Institutos de Investigación.

La instancia administrativa que agrupa a los institutos de investigación es el DIPGIS (Departamento de Investigación, Postgrado e Investigación Social).

² Pagina de la Universidad Mayor de san Andrés, (Recuperado 2008), <http://www.umsa.bo/umsa/app>

Uno de los 37 institutos de investigación es el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), es un organismo académico creado mediante Resolución No. 056/93 de fecha 15 de abril de 1993 del Honorable Consejo Universitario de la Universidad Mayor de San Andrés. Es parte

de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el IICCA cuenta con los siguientes funcionarios de línea:³

Director

Consejo Técnico

Docentes Investigadores

Auxiliares de Investigación

Personal de Apoyo Administrativo y Técnico

Los servicios que presta actualmente son:

- a) Área Investigación
- b) Área de Capacitación y Desarrollo
- c) Apoyo Institucional
- d) Apoyo Estudiantil
- e) Área Consultoría

De estas 37 unidades académicas dedicadas a la investigación dentro la Universidad Mayor de San Andrés, es objeto de estudio del presente trabajo el IICCA.

³ Pagina del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, (Recuperado Junio 2008), <http://iicca.umsa.bo>

En el instituto se pretende realizar el diseño de un Plan Estratégico que proporcione herramientas de planificación, organización, evaluación y permita realizar actividades de manera que llegue alcanzar los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación preliminar⁴ fue dirigida a docentes, investigadores, y estudiantes del IICCA y al Honorable consejo de carrera.

Producto de esta investigación en la etapa de diagnostico se ha percibido que el IICCA tiene debilidades en la formulación de sus lineamientos estratégicos. Esto se evidencia de la siguiente manera:

- El Instituto de investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas no tiene formulados sus valores.
 - La declaración de la misión actual del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas no refleja ni responde a las necesidades actuales del mismo.
 - Se tiene una visión descontextualizada, ya que no se asume la proyección actual del Instituto.
 - Los objetivos estratégicos se encuentran en el Reglamento del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y fueron aprobados en 1993 y desde ese año no se reformularon.
 - El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas no cuenta con políticas institucionales.
 - No se tiene estrategias relacionadas con sus objetivos estratégicos.
 - No tiene un plan institucional de investigación, postgrado e interacción social y se cuenta solo con dos docentes investigadores a medio tiempo.
-

En base a lo mencionado, el planteamiento del problema se formula de la siguiente manera:

¿Será que si se elabora un plan estratégico el Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas podrá alcanzar sus objetivos institucionales en sus actividades de postgrado, investigación e interacción social de manera efectiva y eficiente?

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Los objetivos que se han definido para el presente trabajo dirigido son:

1.3.1 Objetivo General:

Elaborar un Plan Estratégico para las gestiones 2009 al 2014 para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

1.3.2 Objetivos Específicos:

Se tiene los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de los lineamientos estratégicos actuales y su incidencia en el logro de los objetivos institucionales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
- Elaborar indicadores de gestión cualitativos y cuantitativos de investigación, postgrado e interacción social; para la medición del cumplimiento del plan estratégico y planes operativos.
- Elaborar una matriz de vinculación del el plan estratégico institucional y el Programa de Operación Anual.
- Diseñar una estrategia de implementación del Plan Estratégico.

1.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se tiene los siguientes resultados:

- Se ha realizado un diagnóstico de los lineamientos del Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas (IICCA).

- Se ha elaborado indicadores para la gestión estratégica y operativa institucional del IICCA.

- Se ha elaborado una matriz vinculando el plan estratégico institucional y el Programa de Operaciones Anual.
- Se ha establecido una estrategia de implementación para el plan estratégico del Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas y Financieras.

1.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

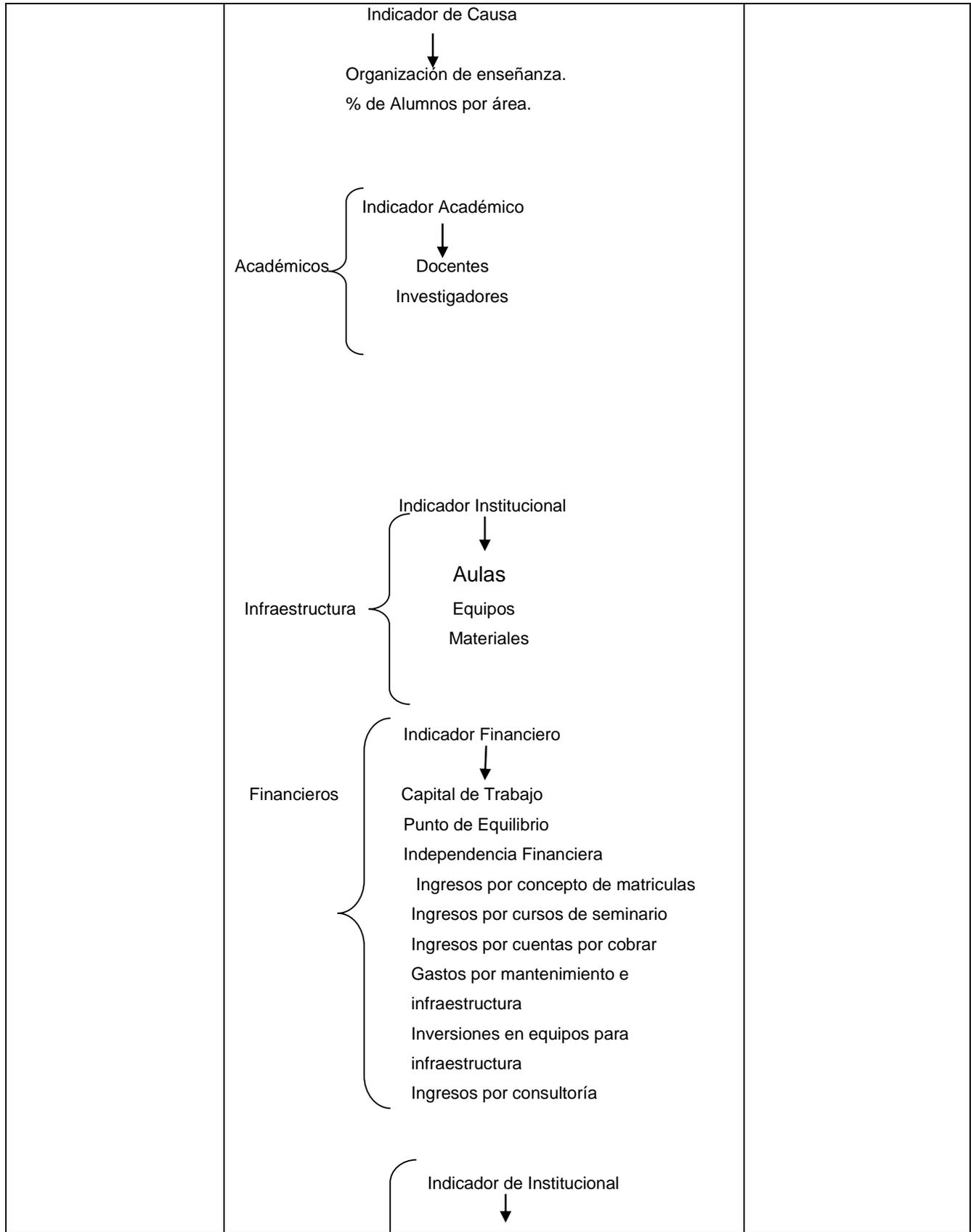
En la siguiente matriz se operativizan los objetivos específicos del presente trabajo dirigido:

VARIABLES OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INSTRUMENTOS
1. Realizar un diagnostico de los lineamientos actuales del IICCA.	<p>FASE FILOSOFICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Misión • Visión <p>FASE ANALITICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Externo Oportunidades y Amenazas • Análisis Interno Debilidades y Fortalezas 	<p>Recopilación de información mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Investigación Documentada • Observación directa

FASE OPERATIVA

- Objetivos estratégicos para investigación, interacción social, post grado.
- Estrategias institucionales para investigación, interacción social, post grado.
- Políticas para investigación, interacción social, post grado.
- Indicadores para investigación, interacción social, post grado.
- Resultados vinculados con los Planes Estratégicos:
 - Plan Estratégico de Investigación de la Universidad Mayor de San Andrés.
 - Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.
 - Plan Estratégico de la Carrera de Administración de Empresas.
 - Plan Estratégico del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
 - Plan Operativo Anual del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

<p>2. Elaborar indicadores de gestión cuantificables y cuantitativos para la medición del cumplimiento del plan estratégico y operativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativa.</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 20px;"> <div style="margin-right: 10px;">Investigación</div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Indicador de Resultados</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Utilización</p> <p>Indicador de Gestión</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Rendimiento</p> <p>Indicadores de Efecto</p> <p>↓</p> <p>N° de Investigaciones</p> <p>Indicadores de Causa</p> <p>↓</p> <p>Cantidad de investigaciones en los postgrados</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 20px;"> <div style="margin-right: 10px;">Interacción Social</div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Indicador de Eficiencia</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Aprovechamiento de Recursos</p> <p>Indicador de Gestión</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Rendimiento</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Postgrado</div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Indicador de Servicio</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Calidad</p> <p>Indicador de Gestión</p> <p>↓</p> <p>Indicador de Rendimiento</p> <p>Indicadores de Efecto</p> <p>↓</p> <p>Calidad de enseñanza</p> <p>Implantación de nuevos Postgrados.</p> <p>Alumnos Graduados</p> <p>Tasa de promoción por Especialidad.</p> </div> </div> </div>	<p>Recopilación de información mediante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Investigación Documentada • Observación directa
---	--	--



	<p>Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento o disminución del financiamiento Personal capacitado Imagen institucional Biblioteca Página Web Inscripciones <p>Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicador de Administrativo ↓ Reracionamiento institucional Satisfacción laboral Motivación laboral 	
<p>3. Elaborar una matriz de vinculación entre el plan estratégico institucional y el Programa de Operaciones Anual.</p>	<p>FASE DE ACCION DESARROLLO Y EVALUACION</p> <p>Plan Estratégico Institucional</p> <p>↓ Vinculado</p> <p>Programa de Operaciones Anual</p> <p>↓ Mediante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento lógico de las operaciones. • Determinación de metas. • Determinación de los tiempos. • Determinación de los recursos humanos. • Determinación de servicios. • Identificación de las unidades responsables de la ejecución. • Descripción de los resultados. • Indicadores de Eficiencia y Eficacia • Cuadro de Mando Integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Gabinete. • Investigación documentada.
<p>4. Diseñar una estrategia de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estrategias de implementación. • Cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Gabinete.

<p>implementación del Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos, materiales y financieros necesarios • Responsables de la implantación • Programa de difusión, orientación, adiestramiento y capacitación a responsables y funcionarios involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documentada.
--	--	--

1.6 ALCANCES DE INVESTIGACION

Los alcances del trabajo dirigido son los siguientes:

1.6.1 Alcance Temático:

Temáticamente estará relacionado con el diseño curricular de la Carrera de Administración de Empresas en el Área: Especializada de Administración, materia: Gestión Estratégica y Toma de Decisiones

1.6.2 Alcance Temporal:

Se tiene una delimitación temporal de 1999 al primer semestre de 2009.

1.6.3 Alcance Geográfico:

Comprende el Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas, dependiente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

La administración “es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna”.

La administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio”.

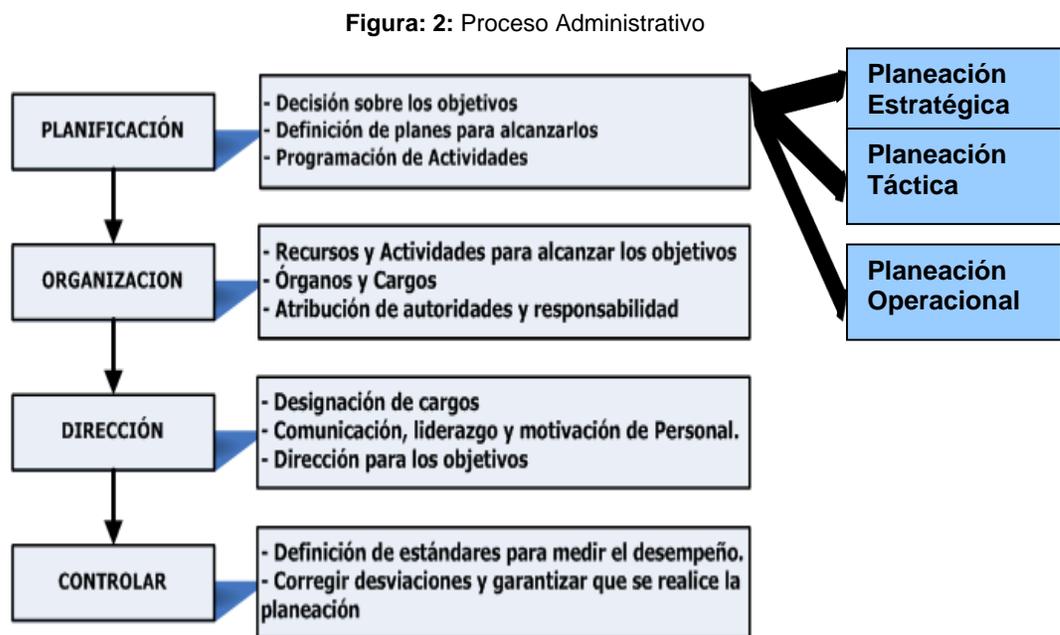
Consiste en crear y mantener un ambiente adecuado, en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo sus fines y objetivos preestablecidos. “Consideran a la administración como la dirección de un organismo social y en

efectividad de alcanzar sus objetivos fundados en la habilidad de incluir a sus integrantes”⁵

La administración es una ciencia que aporta al desarrollo de las organizaciones y es la clave para la solución y cumplimiento de los objetivos para los cuales han sido creadas las organizaciones como la universidad y dentro de ellas los institutos de investigación y específicamente el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

En la siguiente figura se describe como esta conformado el proceso administrativo:



Fuente: I. Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pag. 230

⁵ Koontz y O'Donnel, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Duodécima Edición, México, 2004, Pág. 6

El **Proceso Administrativo** como se puede apreciar en la siguiente figura es cíclico, dinámico e interactivo.

Figura: 3: Características del Proceso Administrativo



Fuente: I. Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Pag. 231

2.3 PLANIFICACION

Planificación: "Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".⁶

"Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno....es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones".⁷

Planificar es decidir con anticipación que se debe hacer, como hacerlo, donde y quien lo hará; la planeación es el puente que va desde el lugar de donde estamos, hasta el lugar que queremos llegar en un futuro deseado.

⁶ Goodstein Leonard, "Planeación Estratégica Aplicada", Ed. McGraw-Hill D.F., © 1998, Pág. 10

⁷ CAMARA, Luis – CIDEAL, "PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción laboral", 1ª Edición, Ed. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., Madrid - España, © 2005, Pág. 54.

2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA

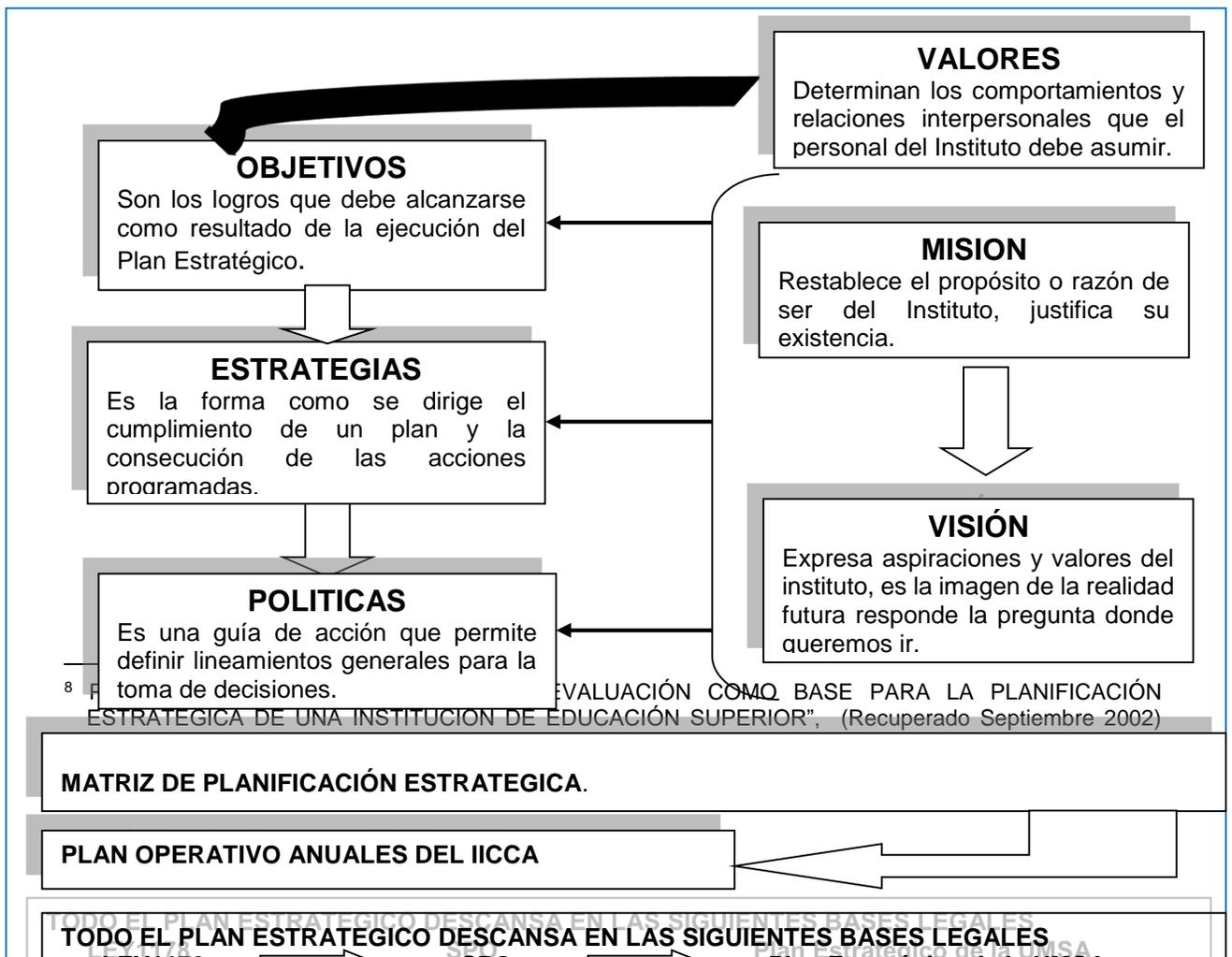
La planificación estratégica “debe permitir a la institución organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar los objetivos y metas definidos previamente, en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional”.⁸

La planeación estratégica en la educación superior universitaria es un esfuerzo organizacional a partir de un cambio de conducta que bien definida apunta a decidir la misión básica de la organización, los objetivos que desea lograr, y las principales estrategias que privilegiaran el uso de los recursos para lograr los objetivos.

En la siguiente figura se muestra una adaptación de los pasos a seguir de la planificación estratégica a efectos de estudio:

Figura 4: Pasos para un Plan Estratégico

Factores Externos

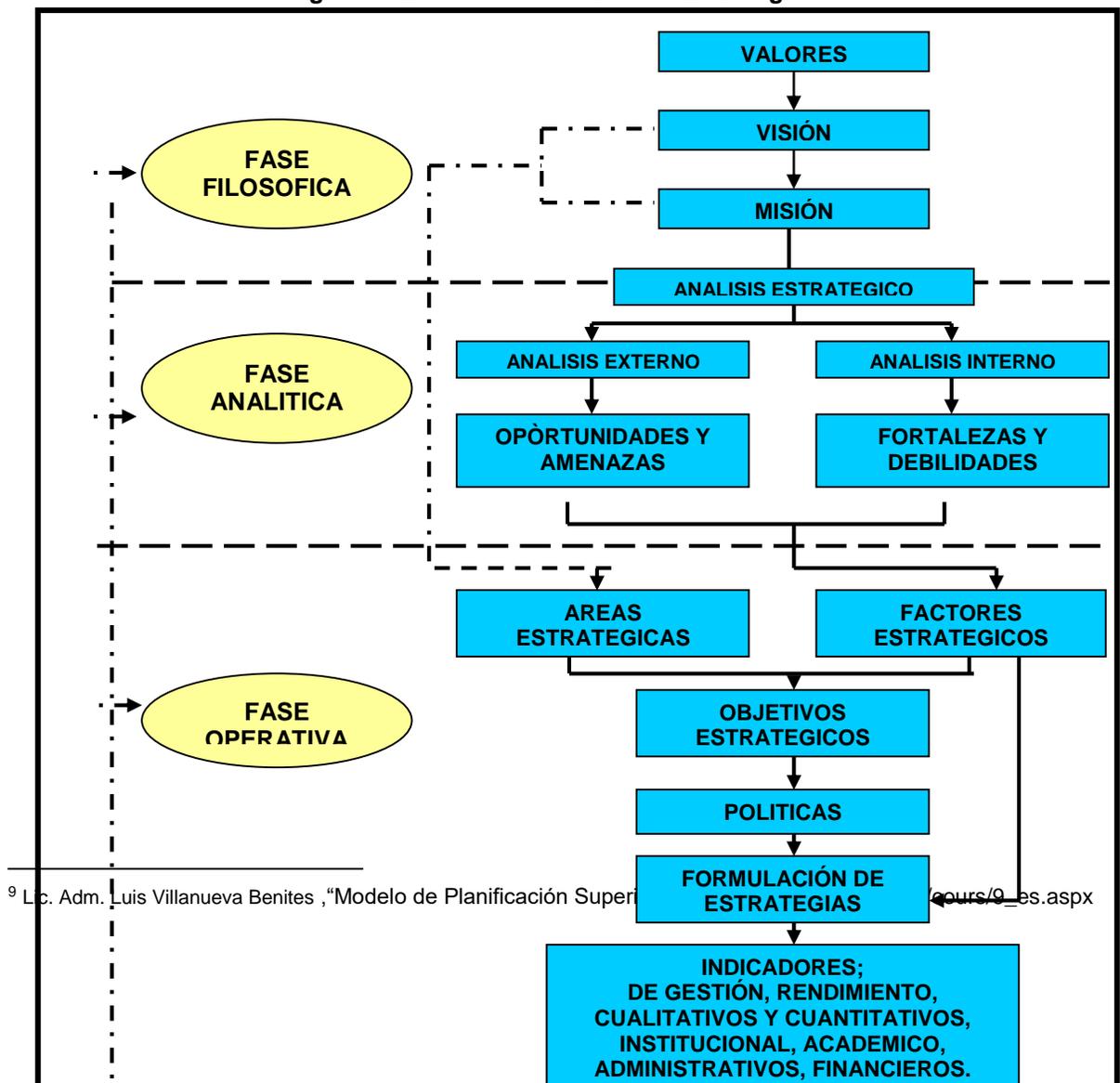


Fuente: Elaboración Propia

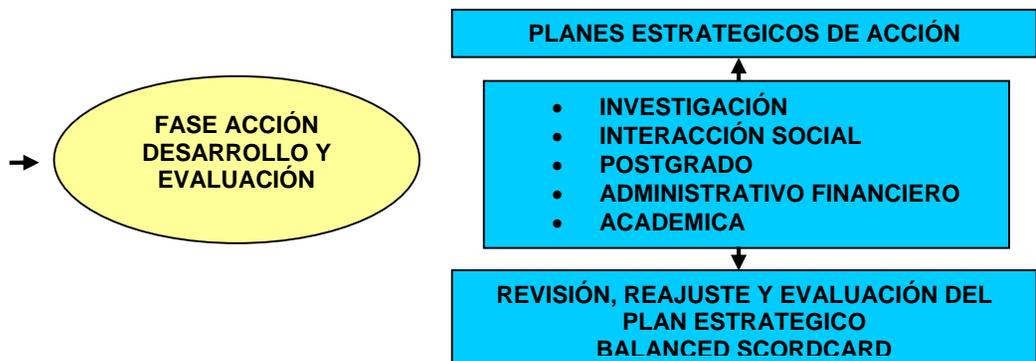
2.4.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se muestra un modelo de planificación estratégica para un instituto de Educación Superior ⁹

Figura 5: Modelo de Planificación Estratégica



⁹ Lc. Adm. Luis Villanueva Benites, "Modelo de Planificación Superior", www.cursos/0_es.aspx



Fuente: LA PLANEACION ESTRATEGICA: CONCEPTOS, IMPORTANCIA Y PROCESOS
Lic. Adm. Luis Villanueva Benites

2.5 FASE FILOSOFICA

Esta primera fase comprende:

2.5.1 Valores

La raíz etimológica de la palabra valor deriva del latín valere, que significa ser fuerte, robusto, tener fuerza, energía o poder, prevalecer, tener eficacia. Por lo que, tras esta definición existe un empeño de extraer de la realidad algo que se encuentra dentro: la fuerza, la potencia de un ser, cuya concientización se produce gracias al hecho humano.

Son los valores en relación a la educación, bases estructurales y principios fundamentales éticos y morales sobre los cuales tendrían más sentido las normas y los conocimientos.

2.5.2 Misión:

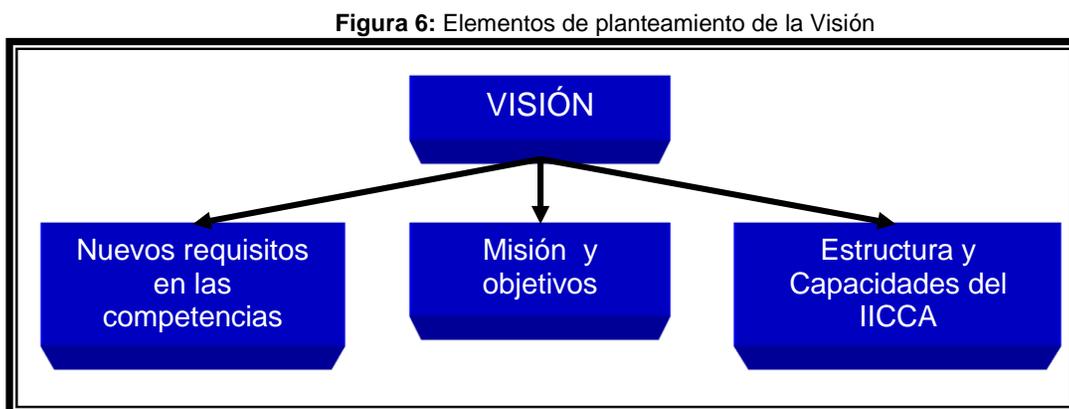
Los fines fundamentales de toda institución de educación superior deben ser el hombre, la ciencia y la sociedad, a los cuales apunta a través de sus principales funciones de docencia: investigación, extensión y transferencia.

La Misión de toda institución de educación superior debe centrarse en la búsqueda de la verdad y en el desarrollo de todas sus funciones, permaneciendo fiel al espíritu fundacional.¹⁰

2.5.3 Visión

La visión de un instituto de Educación Superiores necesita una proyección de la organización a largo plazo. Esta proyección se encuentra acorde con el planteamiento de la misión, la estructura y la capacidad en recursos humanos, técnicos y materiales.

En la siguiente figura se puede observar los elementos de la visión:



Fuente: Elaboración Propia

2.6 FASE ANALÍTICA

En la fase analítica se desarrollara el análisis estratégico que esta conformado por el análisis externo y el análisis interno.

¹⁰ Pablo Varela y Jorge Laurito, "LA AUTOEVALUACIÓN COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR", (Recuperado Septiembre 2002 <http://www.salvador.edu.ar/sgral/autoev-planif.pdf> 5

2.6.1 Análisis Externo

Entendemos por oportunidades, las fuerzas del medio externo que favorecen el logro de los objetivos y las amenazas las fuerzas que ponen en peligro el logro de los mismos. Las variables que debemos analizar son: económicas, políticas, socio-culturales, tecnológicas, jurídicas, etc.¹¹

Es un análisis del ambiente externo de operación de la organización. El propósito de éste es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que se cumple su misión.¹²

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, que nos permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.6.2 Análisis Interno

Toda institución en su interior posee fortalezas y debilidades. La primera se refiere a características o recursos que posee o ha desarrollado una organización, la cual la ponen en una situación de ventaja o desventaja frente a los agentes con quienes interactúa. Las debilidades en consecuencia son lo contrario de las fortalezas.¹³

¹¹ SORIANO, Mónica, "LAS 7 I'S DE LA GESTIÓN DE PERSONAL", 1ª Edición, Ed. Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., La Paz – Bolivia, ©2003. Pág. 29.

¹² HILL, Charles-GARETH Jones, "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", 6ª Edición, Ed. McGraw-Hill, México D.F., ©2005, Pág. 18.

¹³ SORIANO, Mónica, "LAS 7 I'S DE LA GESTIÓN DE PERSONAL", 1ª Edición, Ed. Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., La Paz – Bolivia, ©2003. Pág. 30.

El análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva.¹⁴

Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa, por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

En el siguiente cuadro se muestra como se debe elaborar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), estratégica

Figura 7: Modelo de Matriz FODA Estratégica

Dejar en blanco	Fortalezas - F <i>Listar las fortalezas</i>	Debilidades - D <i>Listar las debilidades</i>
Oportunidades - O <i>Listar las oportunidades</i>	Estrategias FO <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DO <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>

¹⁴ HILL, Charles-GARETH Jones, "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA", 6ª Edición, Ed. McGraw-Hill, México D.F., ©2005, Pág. 18.

Amenazas-A <i>Listar las amenazas</i>	Estrategias FA <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	Estrategias DA <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>
---	---	---

Fuente: Fred David, Administración Estratégica, Pág 220

2.6.3 Puntuación de Incidencias o Impactos

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se basa en la siguiente puntuación:

- 0 ninguna
- 1 Baja
- 2 Media
- 3 Alta
- 4 Muy alta

En la siguiente figura se aplica la puntuación de incidencias en la matriz FODA estratégica:

Figura 8: Matriz FODA con puntuación de incidencias

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Posibilidad de incursionar en nuevos mercados exigentes en productos certificados	Precio diferenciado y mayor del café orgánico con respecto al café convencional	Interés de consumidores por productos orgánicos procedentes de zonas con extrema pobreza	Caída del precio de café en el mercado internacional	Ingreso de nuevos ofertantes de café orgánico al mercado internacional	La aparición de plagas de interés técnico y económico para el café
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Los productos de la Asociación cuentan con certificación internacional de producción orgánica	F1	4	4	2	1	2	0
Los productores están debidamente organizados y cuentan con experiencia en gestión técnica y comercial	F2	4	3	3	2	2	2
La Asociación cuenta con una Alianza Estratégica de un socio comercial extranjero que asegura la exportación	F3	4	2	2	3	4	1
Suma		12	9	7	6	8	3
DEBILIDADES							
Vías de acceso en mal estado de conservación	D1	3	2	1	3	0	0
Áreas cafetaleras con baja producción por ser en su mayoría plantaciones antiguas	D2	3	3	2	2	2	0
Escasa diversificación productiva, tendencia al monocultivo	D3	4	1	1	4	1	4
Suma		10	6	4	9	3	4

Fuente: Matriz FODA con puntuación de incidencias, <http://Monografias.com>

2.7 FASE OPERATIVA

La fase operativa se compone por:

2.7.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de una institución de educación superior derivan, necesariamente, de su misión, valores y principios y deben ser los orientadores de los objetivos operativos aplicables, coyunturalmente, en las diversas áreas estratégicas.¹⁵

- a. Son los propósitos que debe obtenerse al término de un plan a corto o mediano plazo,
- b. Son los logros que debe alcanzarse como resultado de la ejecución del Plan Estratégico.
- c. Representan las soluciones propuestas a los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico.

2.7.2 Formulación de Estrategias

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas).

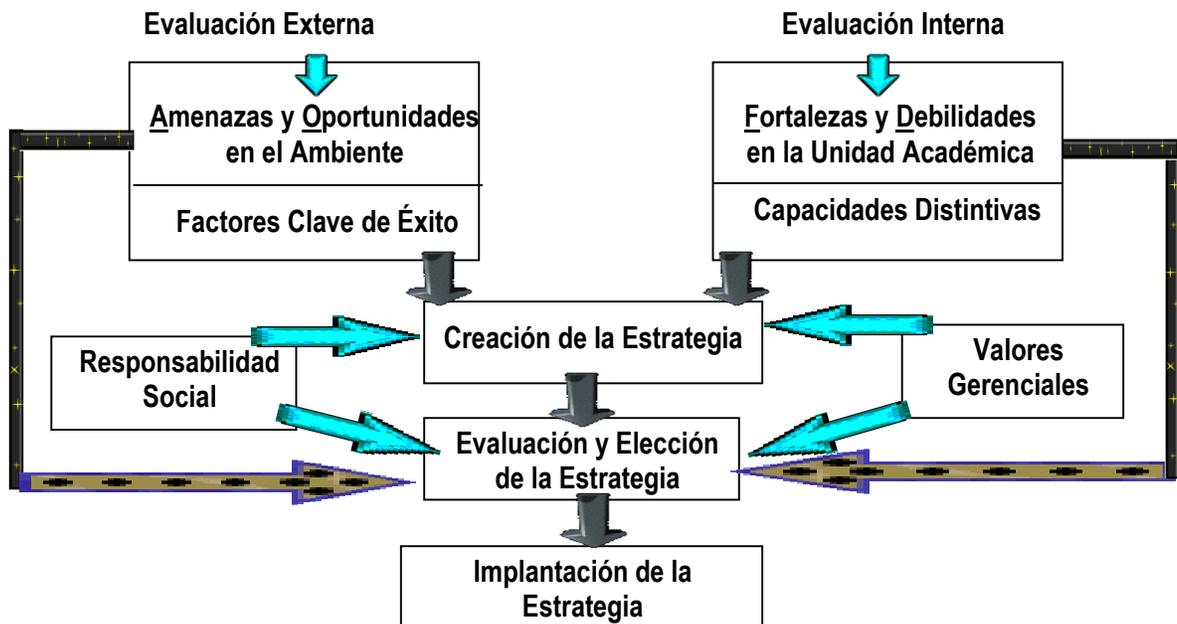
2.7.2.1 Elementos para el Diseño de la Estrategia

- Identificar actividades estratégicas que el instituto desarrollará para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos de éxito que permitirán al Instituto hacer seguimiento al proceso en cada actividad estratégica que trate de seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales el instituto logrará su visión de la condición futura ideal.

¹⁵ Pablo Varela y Jorge Laurito, "LA AUTOEVALUACIÓN COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR", (Recuperado Septiembre 2002) <http://www.salvador.edu.ar/sgral/autoev-planif.pdf> 5

En la siguiente figura se muestra como se elabora una estrategia:

Figura 9: Creación de la Estrategia



Fuente: Ramón R. Abarca Fernández

2.7.3 Políticas

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Es una guía de acción y pensamiento para todos los miembros de la entidad que permite definir lineamientos generales para la toma de decisiones.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de las políticas es la discrecionalidad.

2.7.4 INDICADORES

En la planificación estratégica se utilizan indicadores que permiten fijar objetivos de mejoramiento medible.

Existen diversos tipos de indicadores según el aspecto del sistema que estén tratando de analizar o según la función que tenga su uso. Diversos autores han propuesto diferentes clasificaciones para estos indicadores, la más amplia es la basada en los criterios de Dochy et al. (1990).

- Según las Funciones de la Educación Superior: educación, investigación, servicios.
- Según el Objeto: indicador de input, de proceso, de output.
- Según el Tipo de Medida: indicador cuantitativo, indicador cualitativo.¹⁶

"Indicadores de rendimiento son datos empíricos de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Estos datos se convierten en indicadores si expresan las metas contempladas por las partes implicadas, ello significa que tienen una importancia contextual además de temporal".

Según esta definición hay que diferenciar entre datos estadísticos que proporcionan información, de los indicadores que describen el funcionamiento de una institución y el modo en que la institución se aproxima a sus metas.

2.7.4.1 Tipo de Indicadores

Entre los tipos de indicadores se tiene:

2.7.4.2 Indicador de Gestión:

Los indicadores de gestión son una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la institución; teniendo en cuenta que es una información cuantitativa, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

¹⁶ Pedro Jorquera González (p), Javier Caamaño Eraso, "ADMINISTRACIÓN EN PROYECTOS UNIVERSITARIOS: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTOS"

Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia y oportunidad.

Un indicador de gestión tiene que ser:

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados y divulgados
- Establecidos en consenso

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de indicador de gestión:

Figura 10: Indicador de Gestión

• INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento con los estudiantes	Consiste en calcular el porcentaje real del avance del curso con los estudiantes.	$\frac{\text{Total de avance del curso}}{\text{Total de todo el curso}} \times \text{Tiempo}$	Sirve para controlar el tiempo en que los estudiantes acaban el curso según el cronograma de actividades.

Fuente: Elaboración Propia

2.7.4.3 Indicadores de Rendimiento

Los indicadores de rendimiento son por su propia naturaleza ambiguos, al menos que sean usados en un contexto de diálogo adecuado entre las partes implicadas y sean utilizados para objetivos aceptables por todos.

Ejemplo

Por ejemplo en un proceso de préstamos de libros en la biblioteca existen cuatro indicadores:

- Id1. Número de estudiantes en cola
- Id2. Tiempo de espera
- Id3. Grado de Satisfacción del estudiante

2.7.4.4 Indicadores Efecto Impacto

Se trata de medir en cuanto nos acercamos a los efectos e impactos esperados que es la razón de ser de todo proyecto de desarrollo social.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de indicador de efecto:

Figura 11: Indicador de Efecto

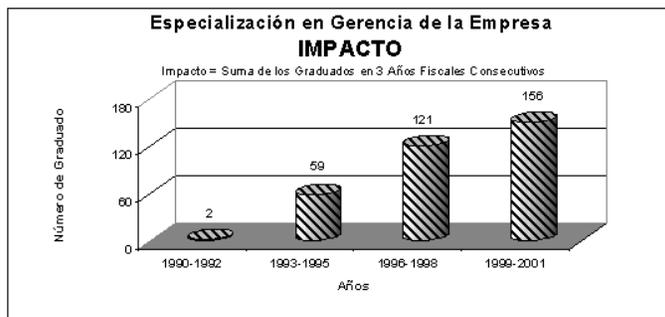
Factor de impacto:	28,417
Citas recibidas en el año 1996 de artículos publicados en:	
1994:	28.245
1995:	24.951
TOTAL:	53.196
Número de artículos publicados en:	
1994:	927
1995:	945
TOTAL:	1.872
Cálculo:	
$F_i = \frac{\text{Citas recibidas de artículos recientes : } 53.196}{\text{Número de artículos recientes : } 1.872} = 28.417$	

Fuente: Elaborado por Norma E. Eyzaguirre Rojas. Área de Planificación de la Unidad de Programación.

Ejemplo de Indicador Impacto

Impacto: explica la repercusión a mediano y largo plazo en el entorno de los resultados, productos o servicios prestados por la organización o unidad. Para el instituto, el impacto se refiere a la sumatoria de egresados durante tres años fiscales seguidos (bloques de tres años). Los datos sugieren una tendencia al aumento del número de graduados por cada bloque de tres años considerados desde 1990 hasta 2001. En el siguiente se puede examinar la evolución en el tiempo del indicador de impacto desde 1990 hasta el año 2001. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de indicador impacto:

Figura 12: Indicador de Impacto desde 1991 hasta 2001



Fuente: Elaborado por Norma E. Eyzaguirre Rojas. Área de Planificación de la Unidad de Programación.

2.7.4.5 Indicador Institucional

Los indicadores relativos a la institución analizan a esta desde una perspectiva global y comprende casi todos los elementos que conforman el ambiente institucional.

Ejemplo:

- Incremento o disminución del financiamiento
- Personal capacitado
- Imagen institucional
- Biblioteca
- Página Web
- Inscripciones

2.7.4.6 Indicador Académico

Estos indicadores analizan las características que deben presentar los cursos, programas de docentes y de la institución.

A continuación se muestra un ejemplo de indicador académico:

Figura13: Indicador Académico

	Indicadores de capacidad académica	Valores		Políticas aplicadas en el periodo 2001-2006 (PIFI 1.0 al PIFI 3.2)	Estrategias y acciones implementadas en el periodo 2001-2006 (PIFI 1.0 al PIFI 3.2)	Impacto en la capacidad académica derivado del proceso de planeación en el marco del PIFI
		2001	2006			
1	Porcentaje de PTC con posgrado.					
2	Porcentaje de PTC con perfil deseable.					
3	Porcentaje de PTC adscritos al SNI.					
4	Número de cuerpos académicos consolidados.					

Fuente: Elaborado por Norma E. Eyzaguirre Rojas. Área de Planificación de la Unidad de Programación.

2.7.4.7 Indicador Administrativo

Son indicadores que se refieren al apoyo que se da administrativamente en la institución.

En la siguiente figura se da un ejemplo de indicador administrativo:

Figura 14: Cubrimiento de matrícula en programas de postgrado

FUNCIÓN	Docencia
ATRIBUTO	Eficiencia
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	(Número de matriculados a primer semestre académico en programas de posgrado / Número total de cupos disponibles para primer semestre académico, en programas de postgrado) x 100.
CAPACIDAD DE MEDIDA	Determina la capacidad institucional en la captación de estudiantes
FUENTE	Facultad de Postgrados
ASPECTOS METODOLÓGICOS	Se debe considerar únicamente los matriculados a primer nivel académico en los programas de postgrado.

Fuente. Elaborado por Norma E. Eyzaguirre Rojas. Área de Planificación de la Unidad de Programación.

2.7.4.8 Indicador Financiero

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la institución con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la misma.¹⁷

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las instituciones como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de indicador financiero

Figura 15: Indicador Financiero

Indicador capital de trabajo	=	<u>Capital de trabajo</u> Activo circulante
Punto de equilibrio	=	<u>Gastos fijos</u> Margen en porcentaje
Indicador de política financiera	=	Obligaciones de corto plazo <u>Obligaciones de largo plazo</u> Activo circulante Activo fijo plazo

Fuente: Elaborado por Norma E. Eyzaguirre Rojas. Área de Planificación de la Unidad de Programación.

2.8 FASE DE ACCIÓN DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Esta última fase comprende:

2.8.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

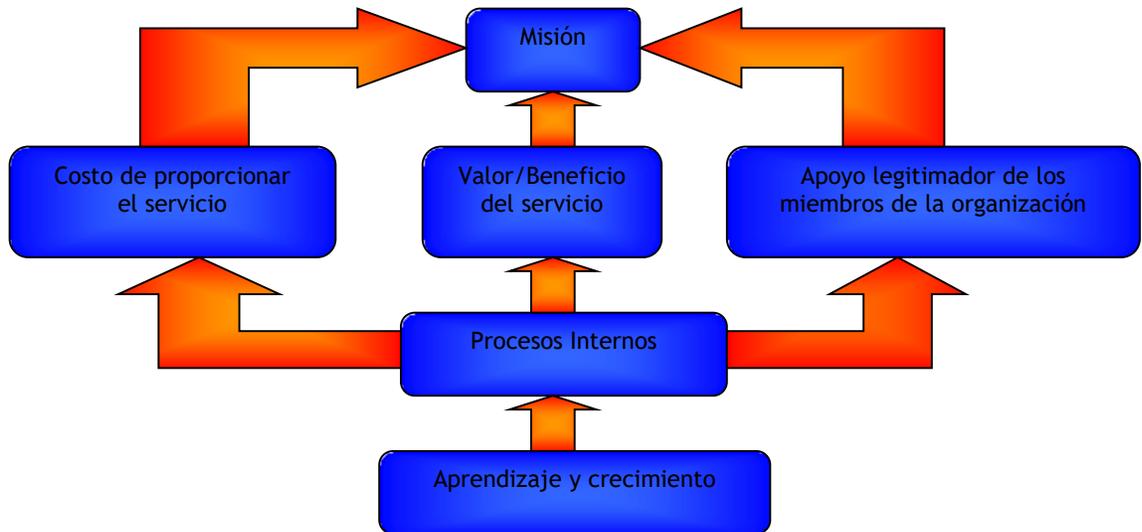
El CMI denominado también Balanced Scorecard es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la institución, de cara a convertir la visión en acción por medio de un

Conjunto coherente de objetivos e indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas.

¹⁷ Indicadores Financieros <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>

En la siguiente figura se puede ver un esquema del Cuadro de Mando Integral:

Figura 16: Estructura del Cuadro de Mando Integral genérico para instituciones no lucrativas



Fuente: Kaplan y Norton: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Pág. 149

El modelo propuesto para las instituciones de educación superior plantea cuatro perspectivas: formación y crecimiento, procesos, clientes y sociedad. Si se logra un mejoramiento en la formación y crecimiento de la comunidad del instituto, se puede obtener un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, permitiendo atender efectivamente los aspirantes, alumnos, egresados y empresarios y brindarle así a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo.

Figura 17: Adaptación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral al caso del IICCA



Fuente: Elaboración Propia

2.9 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) es un organismo académico que es parte de la Carrera de Administración de Empresas, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés.

Fue creado el 15 de abril de 1993 mediante Resolución N° 056 /93 del H. Consejo Universitario.

Es la instancia de la Carrera de Administración de Empresas que organiza la investigación, dirige los cursos de cuarto nivel en el campo de la Ciencia de la Administración, organiza y desarrolla actividades de capacitación extracurricular para estudiantes del pregrado y realiza proyectos de interacción con diferentes organizaciones empresariales de la región y el país.

2.9.1 Estructura del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Para el cumplimiento de sus objetivos, el IICCA cuenta con los siguientes funcionarios de línea:

- Director
- Consejo Técnico
- Docentes Investigadores
- Personal de Apoyo Administrativo y Técnico

En la siguiente figura se muestra el organigrama del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

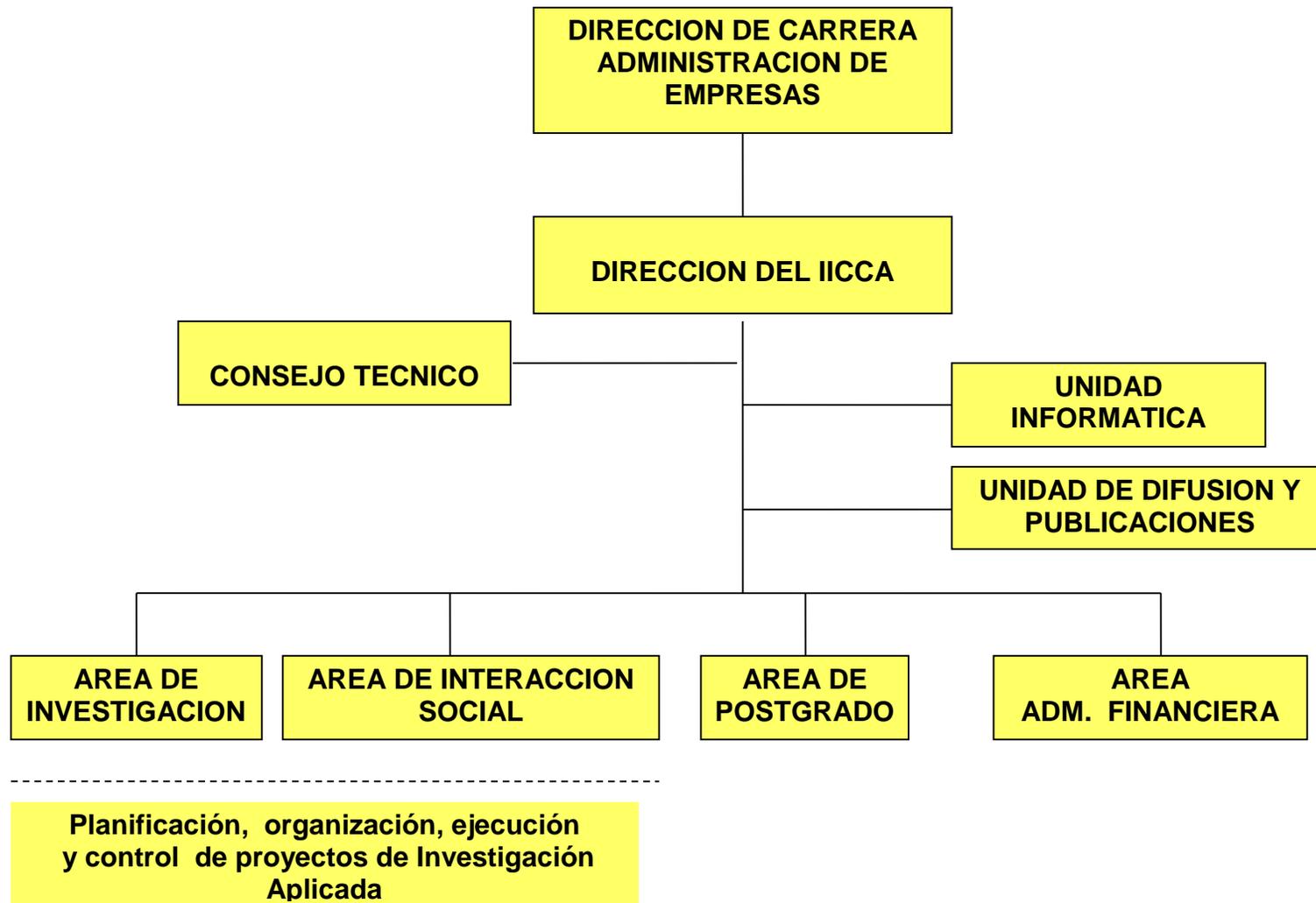


Figura 18: Organigrama no aprobado del Instituto de Investigación y Capacitación de Ciencias Administrativas.
Fuente: IICCA

2.9.2 Misión

La misión actual del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) es la siguiente:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas es la unidad académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos tanto de investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico.

En la interacción social, en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobados previamente por las instancias superiores de gobierno.”

2.9.3 Visión

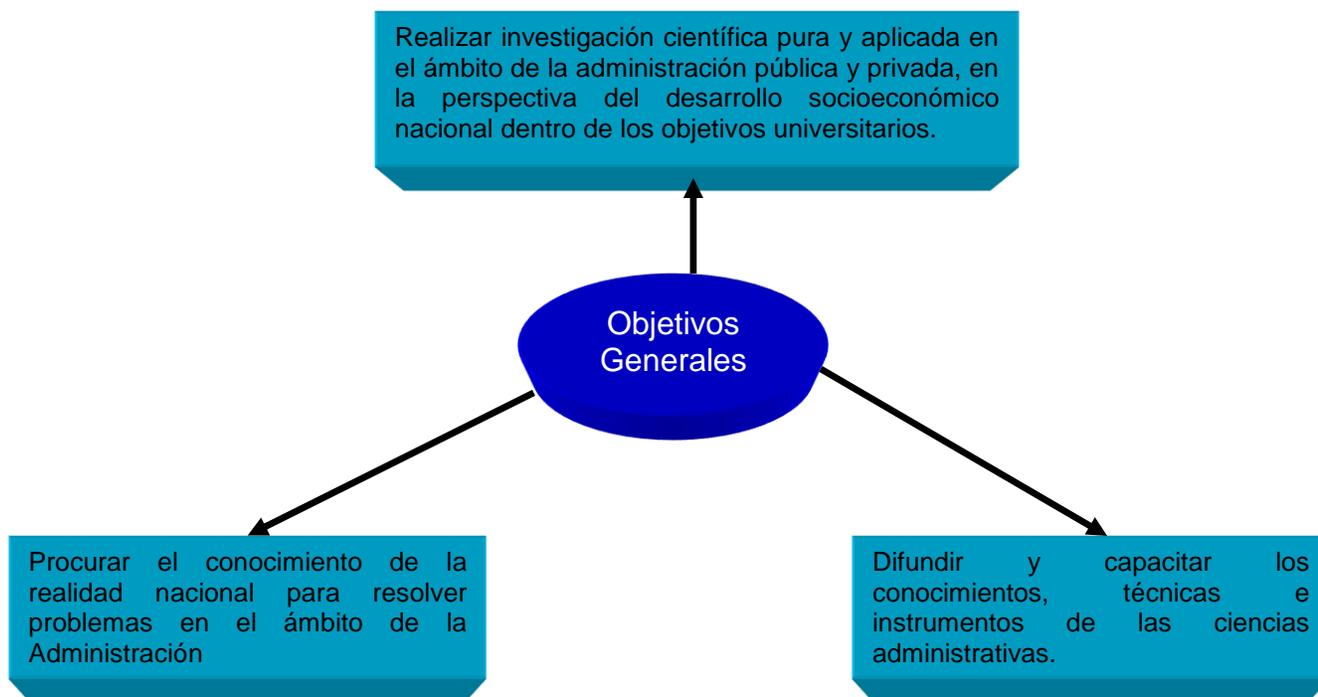
La visión actual del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) es la siguiente:

"Constituirse en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en el desarrollo de programas y proyectos tendientes a coadyuvar y alcanzar mejores niveles de vida de la sociedad y a solucionar problemas identificados de la realidad nacional"

2.9.4 Objetivos Generales

Los objetivos generales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas son descritos en la siguiente figura:

Figura 19: Objetivos Generales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas



Fuente: Elaboración Propia

2.9.5 Área de Postgrado

La actividad central del Instituto está dirigida a la organización y desarrollo de diversos cursos, en los que destacan los curso de postgrado, en el siguiente cuadro se describen las maestrías, diplomados, talleres y otros cursos de capacitación.

AREAS DE CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Maestría	Diplomados	Otros cursos de capacitación
Maestría en Gestión de Organizaciones (Seis versiones entre 2000 y 2006)	Diplomado en Sistema de Administración de Bienes y Servicios (Quinta Versión)	Cursos de Metodología de la Investigación
Maestrías en Gerencia Pública (Octava Versión entre 2000 y 2009)	Diplomado en Desarrollo Organizacional (2003-2004)	Curso de Marketing Social 1997 y 1998.
Maestría en Gestión Financiera (Sexta Versión)	Diplomado en Gestión y Competitividad de Entidades de Microfinanciamiento. (2003-2004)	Curso de Gerencia de proyectos Ms Project, SYSTAD, SPSS,EPIINFO. 1997 a 1999.
	Diplomado en Gestión y Desarrollo del Capital Humano (2003-2004)	
Maestría en Gestión y Calidad Universitaria (Primera Versión)	Diplomado en Finanzas Bancarias y Microfinanciamiento.	Curso en Buenas Practicas en la Planificación y Gestión de la Cooperación Universidad – Empresa para el Desarrollo (Primera Versión).
Maestría en Gestión del Talento Humano (Primera Versión)	Diplomado en Gestión de Proyectos de Inversión Pública y Privada.	
Maestría en Ejecutiva en MBA de la UMSA (Primera Versión)	Diplomado en Administración Privada y Gubernamental.	
Taller	Diplomado en Gestión y Evaluación Ex Pos de Proyectos (Segunda Versión).	
Taller de Investigación Aplicada (TIA-1)(1999) M.Sc. Lexin Arandía	Diplomado en Gestión del Talento Humano (Segunda Versión).	
	Diplomado en Operaciones Bancarias de Comercio Exterior (Primera Versión).	
	Diplomado en Gestión Universitaria (Segunda Versión).	
	Diplomado en Gestión Pública por Resultados (Segunda Versión).	
	Diplomado en Comercio Exterior y Procedimientos Aduaneros (Primera Versión).	
	Diplomado en Gestión de Emprendimientos (Segunda Versión).	
	Diplomado en Sistema de Administración y Control Gubernamental (Primera Versión).	
	Diplomado en Gestión de Calidad Educativa.	
	Diplomado en Secretariado de Dirección y Asistente de Gerencia.	

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades académicas de capacitación han sido complementadas con un conjunto de: conferencias, seminarios talleres, destinadas a docentes, estudiantes de pregrado y postgrado.

2.9.5.1 Publicaciones

Desde 1999 el instituto ha publicado dos revistas (Admivital 1999-2002, Gestión Empresarial 2003 -2006) que recogen principalmente trabajos de investigación de docentes o resúmenes de las tesis de estudiantes de postgrado

2.9.6 Área de Investigación

El propósito de la investigación que se realiza en el IICCA es coadyuvar al desarrollo humano, económico y social del país en la gestión aplicada en las organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y sociales.

El IICCA cuenta con más de un centenar de tesis y otras investigaciones de postgrado elaboradas por sus estudiantes de especialidad y maestría. Este cuerpo abarca una gama muy amplia de temas relacionados, entre otros, con la salud, el fortalecimiento institucional, la integración de sistemas, administración de recursos humanos, análisis de motivación, satisfacción de usuarios, dinámicas orientadas al mejoramiento de la competitividad, evaluación de funcionalidad, evaluación financiera, tecnología de información, mediciones de calidad, análisis, diseño y rediseño de procesos, formulación de estrategias competitivas, examen de estilos de dirección

Los docentes investigadores del Instituto han realizado también investigaciones orientadas a diagnósticos de aplicación de disposiciones legales en ámbitos municipales, evaluación de diversas actividades universitarias, relación Universidad - Empresa: características y componentes de las PyMEs, plan estratégico para el desarrollo de incubadoras de empresas, estudios sobre temas relacionados con la Participación Popular y la Descentralización, etc.

El IICCA también apoya y patrocina investigaciones de estudiantes de pregrado sobre temas de interés del Instituto.

2.10 MARCO LEGAL

Para el marco legal se tomo en cuenta:

2.10.1 LEY 1178

La Ley de Administración y Control Gubernamentales, cuyo número de promulgación es 1178 conocida también como Ley SAFCO es una disposición legal donde define los sistemas, conceptos, criterios de la administración y control que deben ser aplicadas en todas las entidades públicas.

La Ley 1178 se caracteriza por ser:

- Ley Marco por definir Principios, conceptos y Criterios técnicos para el funcionamiento integrado de sistemas de administración y control gubernamentales.
- Ley Especial por referirse solamente a sistemas de administración y control gubernamentales.
- Ley Instrumental los sistemas que establece La Ley 1178 son instrumentos para políticas gubernamentales.
- Ley Sistémica Ley 1178 establece una lógica sistémica para las funciones administrativas y de control.

En el capítulo 1 de La Ley 1178 donde señala su finalidad y ámbito de aplicación, en el Artículo 3 indica: *que los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en las universidades* razón por a cual es aplicada al trabajo de investigación.

La Ley 1178 esta compuesta por ocho sistemas los cuales son agrupados en tres actividades como se describe en la siguiente figura:

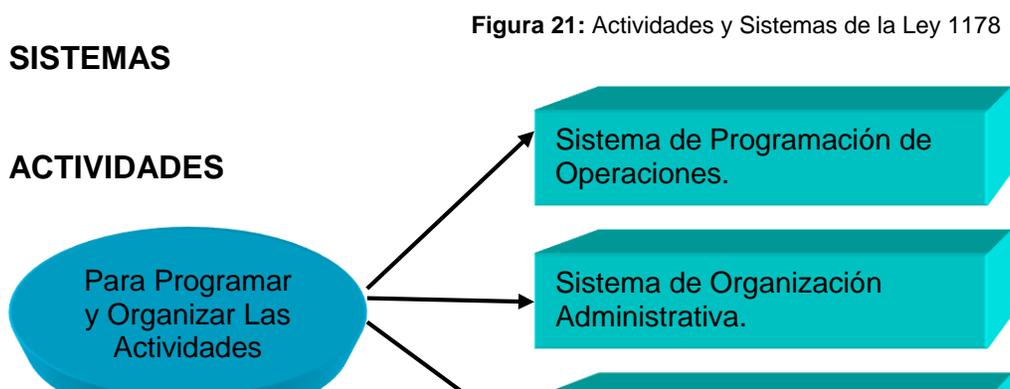
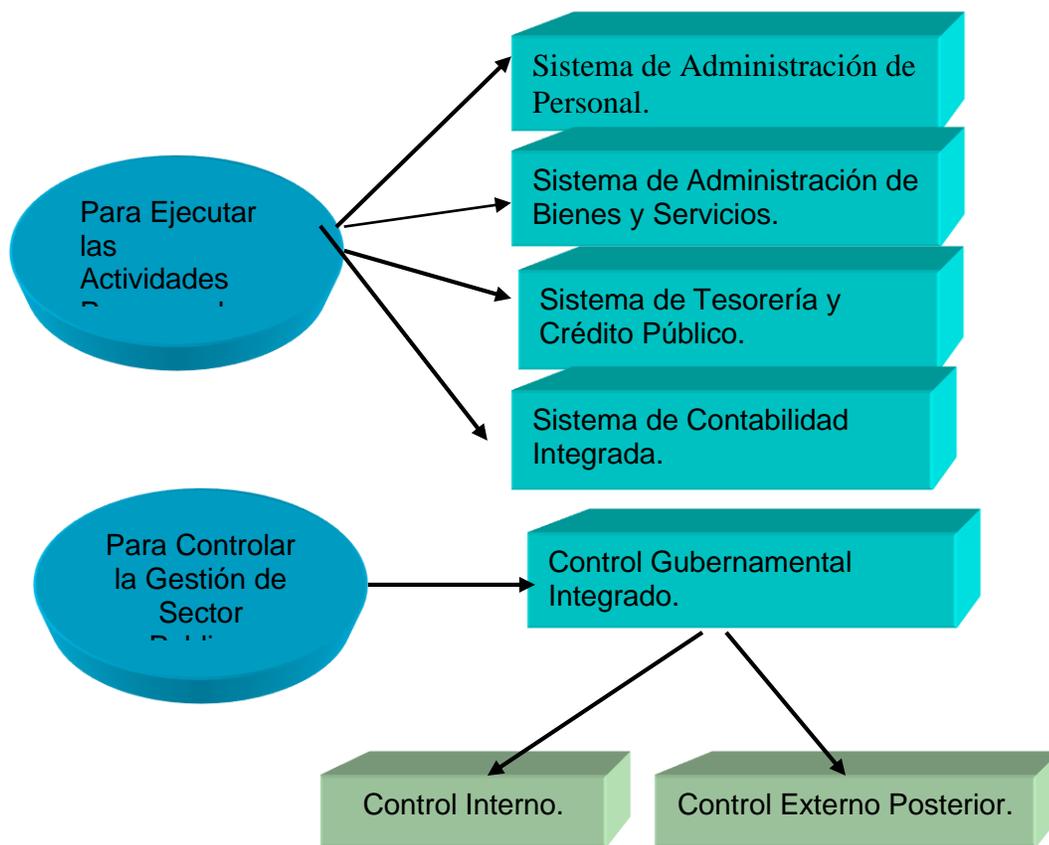


Figura 21: Actividades y Sistemas de la Ley 1178



Fuente: Elaboración Propia

2.10.1.1 SISTEMA DE PROGRAMACION DE OPERACIONES

El Artículo 6° de la Ley 1178, señala con precisión el proceso de determinación de objetivos, acciones conducentes al logro de los objetivos y recursos necesarios para la ejecución de las actividades programas, integrado dicho elemento en un sistema

de planificación institucional de corto y mediano plazo denominando Sistema de Programación de Operaciones. Este Artículo señala textualmente:

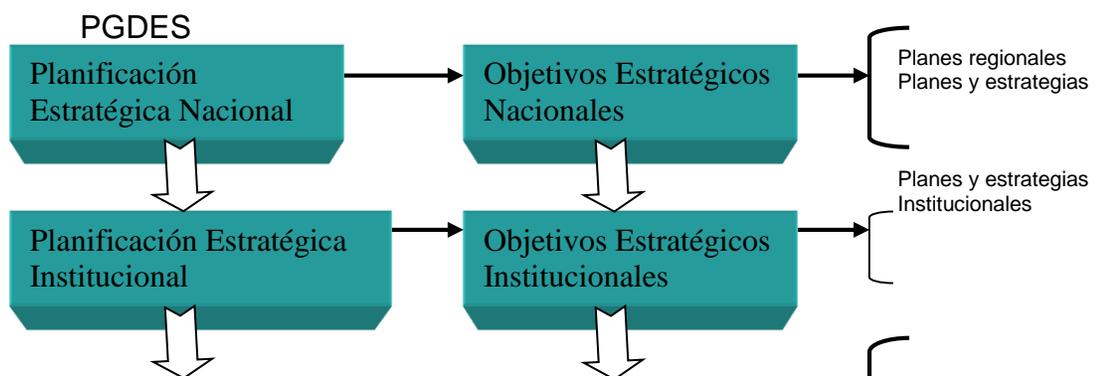
"Programación de Operaciones. ART. 6°

"El Sistema de Programación de operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordados con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos al alcanzar a corto plazo y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutarán procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función al tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de preinversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales, de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Planificación."

En el caso del Instituto de Investigación de Capacitación y Ciencias Administrativas su planificación estratégica será un proceso que articule los planes de desarrollo con el Programa de Operaciones Anual del instituto convirtiendo sus políticas y objetivos en términos de responsabilidad institucional.

Los conceptos precedentes brindan un lineamiento básico y fundamental de la Programación de Operaciones, diferenciando los niveles o categorías " de planificación del sector publico boliviano, y los elementos conceptuales fundamentales de la misma, que se exponen en el grafico siguiente.

En la siguiente figura se puede observar las categorías del sistema de planificación de sector público:



Programas
Actividades,
Responsables,

Recursos, tiempo y
Lugar

Fuente: Gobernance, Freddy Aliendre España

El Sistema de Programación de Operaciones (SPO) es un conjunto de normas y procesos que establece el Programa de Operaciones Anual de las entidades, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales.

Comprende a los subsistemas de Elaboración de Programa de Operaciones Anual y de seguimiento y evaluación de estos programas.

a) Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual.

Comprende la.

I Formulación de Objetivos de Gestión.

1. Considerarse en primera instancia un marco de referencia,
2. Análisis interno (Institucional de situación) y externo (de entorno).
3. proceso de formulación de objetivos de gestión y red de objetivos

II. Programación de Operación

1. Ordenamiento lógico y secuencial de las Operaciones.
2. Determinación de metas.
3. Determinación de los tiempos.

4. Determinación de los Recursos Humanos.
5. Determinación de Recursos: materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles.
6. Determinación de Servicios.
7. Identificación de las unidades responsables de la ejecución.
8. Descripción de los resultados.
9. Indicadores de Eficiencia y Eficacia.

III. Compatibilización de los programas de operaciones.

b) Subsistema de Seguimiento y evaluación a la ejecución del programa de

Operación Anual: Este subsistema comprende la:

- I. Verificación de la Ejecución del Programación de Operaciones Anual.
- II. Evaluación de Resultados.
- III. Generación de Medidas Correctivas.

1. Elaboración Programa de Operación Anual	a. Formulación de Objetivos de Gestión. b. Determinación de Operaciones. c. Compatibilización de Programas.
2. Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Programa de Operaciones Anuales	a. Verificación de la Ejecución del programa de operaciones. b. Evaluación de Resultados. c. Generación de Medidas Correctivas.

Figura 23: Sistema de Programación de Operaciones, Normas basicas R.S. 216784

Fuente: Gobernance, Freddy Aliendre España

2.10.2 PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

El Plan Nacional de Desarrollo de la República de Bolivia se fundamenta en los siguientes pilares:

Bolivia Digna: Enfoque global de lo social, salud, educación, justicia y cultura.

Bolivia Democrática: Poder social comunitario y descentralizado

Bolivia Productiva: Conformación de la matriz productiva nacional

Bolivia Soberana: Transformación de las relaciones internacionales

La oferta educativa y de formación profesional que brinda la Universidad Mayor de San Andrés, esta dada bajo tres líneas de acción: la formación profesional, interacción social e investigación.

Como se puede ver en el siguiente cuadro se puede verificar que la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras cuenta con nueve cursos diferentes situándose en el tercer lugar entre las facultades que ofrecen postgrados en la Universidad Mayor de San Andrés.

2.10.3 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

A continuación se muestra el cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la UMSA en su plan estratégico:

FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Diversa oferta académica de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Autonomía universitaria.

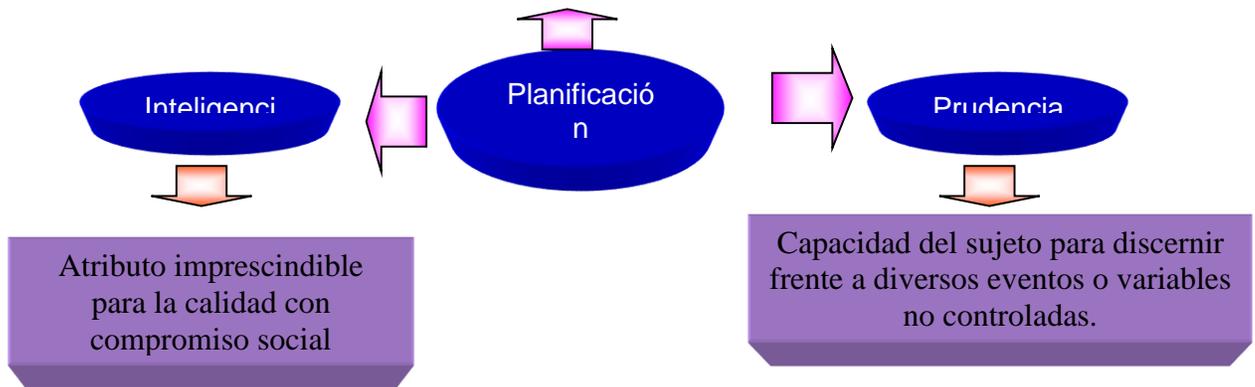
<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación y acreditación en la mayoría de sus unidades académicas. • Suficiente atención a la demanda de la región. • Asesoramiento y consultorías reconocidas socialmente. • Docentes altamente calificados. • Producción intelectual y tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición estratégica en el sistema de universidades. • Democracia institucional. • Difusión de la tecnología educativa que produce. • Ingresos por el Impuesto de Hidrocarburos. • Reconocimiento social.
DEBILIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento de los graduados. • Insuficiente desarrollo de la interacción social. • Orientación productiva de las líneas de investigación. • Débil sistema de interrelación interna. • Escasa difusión de sus actividades y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma de la Educación superior. • Desconocimiento indirecto de la autonomía universitaria. • Competencia no regulada de las universidades privadas. • Masificación estudiantil. • Brecha creciente con los ciclos de formación pre universitaria. • Campañas de desprestigio de gobiernos de turno.

Se diseñaran futuras alternativas de acción universidad sociedad, empresa a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento.

En relación con futuros escenarios se espera dar origen a nuevas alternativas que tengan como fundamento el diseño de proyectos a tres ejes de la planificación prospectiva:

Figura 24: Tres ejes de la Planificación Prospectiva





Fuente: Elaboración Propia

2.11.3 PLAN ESTRATEGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

En el siguiente cuadro se puede observar por cada área las estrategias y políticas que se utilizaron para el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Área: Gestión Institucional			
Estrategias	Políticas	Asuntos a Decidir	Asuntos a Negociar
Gestionar la suscripción de convenios con organismos nacionales e internacionales.	Priorizar las suscripciones de convenio para obtener cooperación internacional e incrementar las plazas para la realización de pasantías y trabajos dirigidos.		Facultad-organización : Capacitación académica infraestructura, medios, materiales e incorporación tecnológica.
Posicionar la imagen de la facultad como institución con capacidad y experiencia	Definir la imagen de la facultad en forma intensiva.	Facultad: fechas y lugares en los cuales se socializaría la información acerca de la facultad.	

académica e institucional.			
Orientar el desarrollo de los procesos económicos y la distribución de los recursos.	Definir en forma conjunta aspectos importantes como los lineamientos a seguir en los procesos académicos y la distribución de los recursos.	H.C.C. políticas en marcadas n los lineamientos establecidos por el C.A.F. en base a los resultados del estudio realizado.	
Rediseñar procesos y procedimientos n trámites académicos.	Aplicar la reingeniería de procesos y procedimientos, elabora para la facultad el año 2005.		
Ampliar la cobertura y modernizar el sistema de información.	Implementar en el menor tiempo posible el sistema de información y brindar la ayuda necesaria para adecuar el sistema a los requerimientos de las carreras.		Facultad-Carreras-UMSA-TIC: Requerimientos para implementar el sistema.
Implementar un programa de mejora de equipamiento, medios materiales e incorporación tecnológica.	Identificar las necesidades y la disponibilidad de recursos para satisfacer las mismas.	H.C.F. : Plazo d las carreras para la presentación de los planes. HCC: Fechas para la ejecución de las tareas.	
Realizar un plan de desarrollo de infraestructura y mejoramiento en las instalaciones de la facultad.	Concluir las obras de construcción iniciadas anteriormente, realizando las mejoras en el plan de desarrollo infraestructura.	H.C.F Fuentes de financiamiento fechas de inicio de actividades, responsables de las taras y adjudicación de las empresas.	Facultad-carreras intercambio de instalaciones, recursos a inventar, distribución de espacio físico.

Área: Formación Académica			
Estrategia	Política	Asuntos a Decidir	Asuntos a Negociar
Realizar cursos taller de las áreas de especialidad con mayor demanda de profesionales competitivos.	Capacidad a estudiantes en áreas con mayor demanda en el mercado laboral.	Carreras: Fecha y ambientes para la realización del curso taller.	Carrera_ Docentes: Horarios de los cursos, y el monto de la retribución a pagar.
Realizar reformas curriculares en cada una de las carreras, para adecuarlas a las	Orientar l desarrollo curricular a la excelencia académica, priorizando su actualización y su dimensión practica.	H.C.C. Implementación de nuevos cursos o reformas, costo de las colegiatura y las políticas	

actuales exigencias de la formación superior.		a seguir en las unidades de postgrado.	
Simplificar y mejorar la oferta de cursos de formación postgrado.	Renovar la oferta curricular de los cursos de postgrado en base a los requerimientos del mercado, en busca de la excelencia académica.		

Área: Interacción Social			
Estrategias	Políticas	Asuntos a Decidir	Asuntos a Negociar
Realizar acciones específicas para impulsar el desarrollo de investigación social del país.	Identificar la investigación más importante en los institutos de investigación con el área de cursos de postgrado y promover mayor incidencia en el desarrollo económico y social del país.	Facultad – Carrera De los recursos para financiar estos proyectos de investigación a seguir en cada unidad académica.	

Fuente: Extraído del Trabajo Dirigido Plan Estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

Autor: Sara Zapata, Sylvia Tejada

2.12 MATRIZ RELACIONAL

A continuación se describe la relación entre: El Plan Nacional de Desarrollo, la Universidad Mayor de San Andrés, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, la Carrera de Administración de Empresas y el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Nº	Áreas	Plan Nacional de Desarrollo	Universidad Mayor de San Andrés	Facultad de Ciencias Económicas Financieras	Carrera de Administración de Empresas	Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)
1	Área de Investigación	Las instituciones de educación superior que, si bien requieren procesos de cambio curricular, de oferta académica de investigación e interacción social, tienen amplia tradición en la formación de profesionales y se constituyen en un factor estratégico para el emplazamiento de la nueva matriz productiva y el cambio social, económico, político y cultural que estamos desarrollando.	Orientación productiva de las líneas de investigación.	Incentivar, promover e impulsar los procesos de investigación.	Generar un ambiente propicio para la construcción sistemática de líneas de investigación relacionadas con problemas que agobian a las organizaciones del país, procurando armonizar la producción de conocimientos científicos.	El propósito de la investigación en el IICCA es coadyuvar al desarrollo humano, económico y social del país en la gestión aplicada en las organizaciones públicas, privadas, no gubernamentales y sociales.
2	Área de Interacción Social	El Plan Nacional de Desarrollo prevé la generación de estrategias destinadas a facilitar el desarrollo de potencialidades	Asesoramiento y consultoría reconocida socialmente.	Realizar acciones específicas para fomentar el desarrollo económico y social del país.	Crear condiciones técnicas apropiadas para educar cuadros profesionales con las cualidades que proclama la visión, y que faciliten la	Realiza proyectos de interacción social con diferentes organizaciones empresariales en la región y el país.

		y habilidades que conduzcan a formar activos sociales y productivos ³ , más allá del asistencialismo.			modificación de su perfil en correspondencia con las transformaciones de las necesidades sociales.	
3	Área Académica	Organización del sistema de educación superior boliviano; identificación de los enfoques pedagógicos apropiados al desarrollo profesional que requiere el país	Diversa oferta académica de calidad.	Simplificar y mejorar la oferta de cursos de formación postgrados.	Consolidar los logros y desarrollar capacidades de administración estratégica en los programas académicos y procesos interactivos.	La actividad central del instituto esta dirigida a postgrados, Diplomados, Talleres y otros cursos de investigación.
4	Área Institucional	Se impulsará el desarrollo de un programa de transformación de la Educación Superior, el mismo que comprende varios proyectos: identificación de carreras y de líneas de posgrado pertinentes y relevantes por región, concordantes con el plan nacional de desarrollo	Democracia institucional y posición estratégica en el sistema de universidades.	Gestionar la suscripción de convenios con organismos nacionales e internacionales.	Generar un clima institucional conveniente a las nuevas circunstancias, los estudiantes y funcionarios con las metas y aspiraciones de la carrera.	Es reconocido en los contextos internacional, regional y nacional por la importancia de sus investigaciones y la calidad de los cursos que organiza.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Métodos de la investigación

En el presente trabajo dirigido sea empleado el método Deductivo.

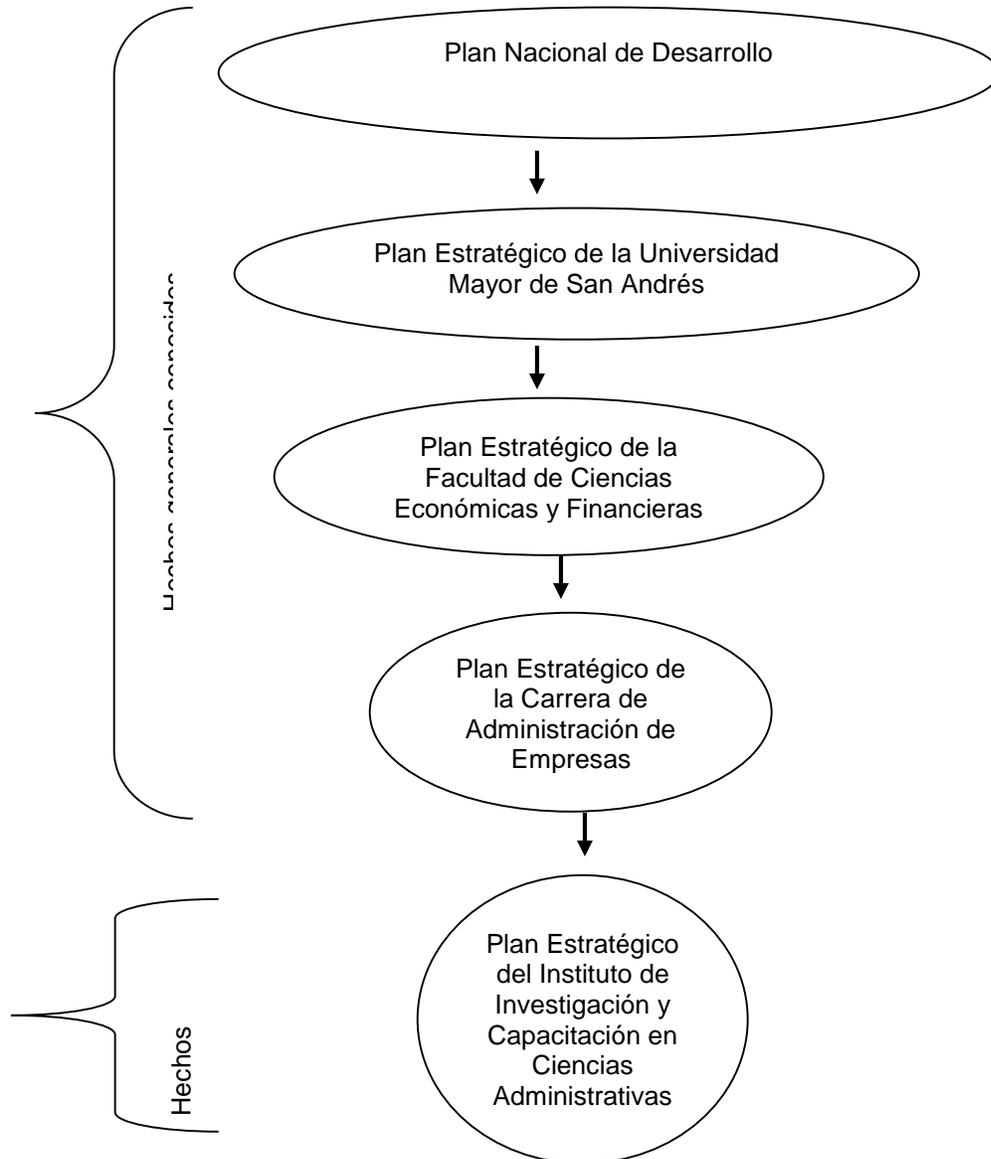
El modelo de la Investigación es de tipo deductivo, tomando en cuenta la conceptualización que de ella tienen algunos autores: La deducción va de lo general a lo particular. “Este método es aquél que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez”¹⁸.

Se ha utilizado el presente método de investigación, puesto que se considera hechos generales conocidos para llegar ha hechos particulares desconocidos mediante la revisión de documentación externa.

En la siguiente figura se puede observar el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico de la Universidad Mayor de San Andrés, de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, de la Carrera de Administración de Empresas y del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas por lo cual utilizamos el método deductivo, que va de lo general a lo particular tal como se puede observar en el siguiente grafico.

¹⁸“Método Deductivo”, (Recuperado Septiembre 2007), <http://www.metodologiadelestudio.blogspot.com>

Figura 25: Hechos generales y particulares



Fuente: Elaboración propia

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que ha sido utilizado en el presente trabajo es la investigación descriptiva – analítica. La parte descriptiva, “esta basada en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, mediante la ejecución de diseño exploratorios orientados a la recopilación de

Investigaciones ya realizadas con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva”.¹⁹

Desde un punto de vista científico describir es medir. El estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga²⁰.

Este tipo de estudio aplicado a este trabajo dirigido analiza y especifica las propiedades del IICCA sometidas a un análisis donde mide independientemente y se evalúan diversos aspectos y dimensiones, este desemboca a la formulación del problema y se pretende comprender e interpretar el diseño y el impacto que pueda ocasionar en este caso la planificación estratégica.

3.3 Universo o Población

“Es el total del conjunto de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener información. Aquí el término población tiene un significado mucho más amplio que el usual, ya que puede referirse a personas, cosas, actos, áreas geográficas e incluso al tiempo”.²¹

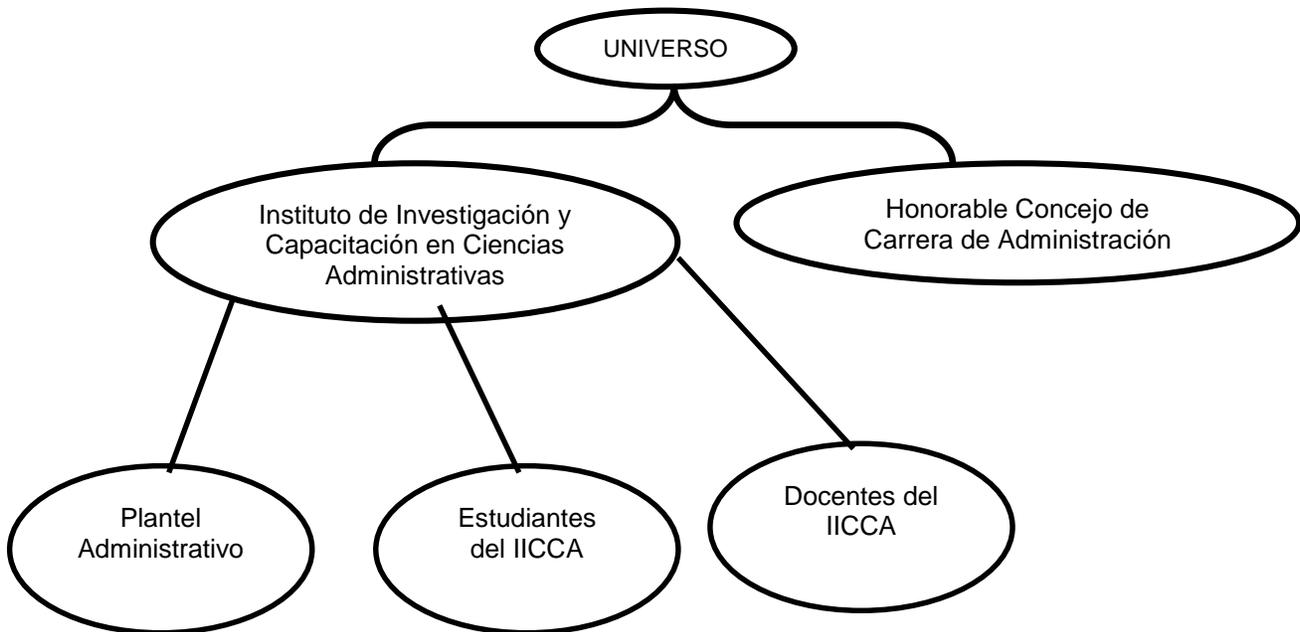
¹⁹ Hernandez, Sampieri Roberto, “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN “ , Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Mexico 2003, Pag 69

²⁰ Hernandez, Sampieri Roberto, “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN “ , Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Mexico 2003, Pag 69

²¹ “Informaciones sobre Censo”, (Recuperadp 2001), www.indec.gov.ar/proyectos/censo2001/maestros/quees/masinfo.doc

Para este trabajo, se tendrá dos universos:

Figura 26: Universo de Investigación



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Primer Universo: Instituto de investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) y la Carrera de Administración de Empresas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y financieras, de la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz. A continuación en la siguiente tabla se describe el universo del (IICCA).

Tabla 27: Universo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

DESCRIPCIÓN	NUMERO
Director	1
Administrativos	7
Informáticos	1
Docentes de postgrado	41 ²²
Docentes Investigadores	2
Estudiantes postgrados	310 ²³
Pasantes Egresados	25 ²⁴

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.1 DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

“La Muestra es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinado a suministrar información sobre la población. Para que este subconjunto de unidades de análisis sea de utilidad estadística, deben reunirse ciertos requisitos en la selección de los elementos”²⁵

Se identifican dos grandes procedimientos de muestreo: el determinístico y el probabilístico.

Este primer universo que está conformado por el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), tendrá dos muestras:

➤ Primera Muestra

Se utilizará el muestreo determinístico que esta basado en un censo, a continuación en la siguiente tabla se presenta los datos de la muestra tomada del universo del IICCA.

Tabla 28: Muestra tomada del Universo

²² Datos variables, según las maestrías se determina el numero de docentes.

²³ Datos variables, según las inscripciones y postgrados.

²⁴ Datos variables, por que en la gestión se reduce o aumenta según mande estudiantes la Carrera de Administración de Empresas y los egresados concluyan su trabajo.

²⁵ “Informaciones sobre Censo”, (Recuperadp 2001),

www.indec.gov.ar/proyectos/censo2001/maestros/quees/masinfo.doc

DESCRIPCIÓN	N ^a
Director	1
Docentes Investigadores	2
Administrativos	7
Informáticos	1
Total	11

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Segunda Muestra:**

Para la segunda se realiza un muestreo probabilístico, donde cada uno de los elementos del universo tiene una probabilidad determinada y conocida de ser seleccionado para aparecer en la muestra. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para universos finitos, propuesta por Berenson y Levine, considerando:

n = Muestra

N = Universo (tamaño de la muestra)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

z = Nivel de confianza

e = Error permitido

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + e^2 * N}$$

Para determinar la muestra del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas se cuenta con la siguiente información descrita en la tabla 3.3:

TABLA 29:
MAESTRÍAS DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

N	DESCRIPCION	ESTUDIANTES
1	Maestría en Gerencia Pública VI	10
2	Maestría en Gerencia Pública VII	27
3	Maestría en Gestión Financiera IV	20
4	Maestría en Gestión Financiera V	40
5	Maestría en Gestión Financiera VI	36
6	Maestría en Bussines Administración	27
7	Diplomados	150
TOTAL		310

Fuente: Documento del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, Lic. Ricardo Valer, Gestión 2009

Datos

Muestra	$n = ?$
Tamaño del universo	$N = 310$
Probabilidad de éxito	$p = 0.95$
Probabilidad de fracaso	$q = 0.05$
Nivel de confianza	$z = 1.96$
Error de confianza	$e = 0.05$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05) * (310)}{((1.96)^2 * (0.95) * (0.05)) + ((0.05)^2 * (310))}$$

$$n = \frac{(3.8416) * (0.95) * (0.05) * (310)}{((3.8416) * (0.95) * (0.05)) + ((0.0025) * (310))}$$

$$n = \frac{56,56756}{(0,182476) + (0,775)}$$

$$56,56756$$

$$n = \frac{\dots}{1.077476}$$

$n = 59,0798725$

Realizando las operaciones la muestra es de 59 de estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

➤ **Tercera Muestra**

Para la tercera muestra se toma como referencia a los docentes del instituto y se realiza un muestreo probabilístico aleatorio.

Tabla 30: Datos de la tercera muestra
MAESTRÍAS DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

N	DESCRIPCION	ESTUDIANTES
1	Docentes	29
2	Tutor	12
TOTAL		41

Fuente: Documento del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, Lic. Ricardo Valer, Gestión 2009

3.3.2 Segundo Universo: Honorable Consejo de Carrera de Administración de Empresas (HCC)

Este segundo universo esta conformado por el Honorable Consejo de Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés para el cual se realizará un muestreo determinístico que se efectuara mediante un censo, a continuación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 31: Conformación del Honorable Consejo de Carrera

Honorable Consejo de Carrera	Nº
Presidente	1
Miembros Docentes	5

Miembros Estudiantes	5
Total	11

Fuente: Proporcionado por la Carrera de Administración de Empresas

3.4 Fuentes y diseño de los instrumentos de relevamiento de información

En este punto se ha identificado las fuentes de investigación y diseñado los instrumentos de relevamiento necesarios para el presente trabajo.

3.4.1 Fuentes de Investigación:

Se denomina fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de conocimiento o información.

Las fuentes de información se clasifican en:

3.4.1.1 Información primaria:

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información nueva u original se accede a ellas a través de entrevistas, encuestas, talleres y observación directa.²⁶

Las fuentes de información primaria empleadas para el presente trabajo en el “Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas” son:

➤ Entrevistas (Anexo 1 y 2)

²⁶ Arandía Lexin R., “METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE”, Editorial Catacora, La Paz Bolivia, 4ª Edición 2006, Pag. 100

La palabra entrevista deriva del latín y significa "los que se ven entre sí". Una entrevista es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

El objetivo de la entrevista es recabar información de forma directa con los entrevistados para construir los lineamientos estratégicos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

En el presente trabajo se aplico entrevistas a:

- Docentes, Investigadores, Estudiantes, Administrativos e Informáticos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
- Entrevista a los miembros del Honorable Consejo de Carrera.

➤ **Encuesta (Anexo 3)**

“Consiste en aquel procedimiento que tiene por objeto la captación y registro consiente y planeado de datos e información primaria sobre hechos, opiniones, juicios, motivaciones y situaciones relativas al tema que estamos investigando, mediante la aplicación de un cuestionario”.²⁷

El objetivo de la encuesta es obtener información veraz y confiable para que con base a la opinión de los encuestados se pueda construir los

Lineamientos estratégicos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

²⁷ Arandía Lexin R., “METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE”, Editorial Catacora, La Paz Bolivia, 4ª Edición 2006, Pag. 105

Las encuestas fueron dirigidas a:

- Docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

➤ **Talleres * (Anexo 4)**

“Un taller consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto”.²⁸

Entre las ventajas del taller se encuentran las de desarrollar el juicio y la habilidad mental para comprender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas.

Estimula el trabajo cooperativo, prepara para el trabajo en grupo y ejercita la actividad creadora y la iniciativa.

El objetivo del taller es clasificar y seleccionar la información obtenida en las entrevistas y encuestas, para poder elaborar el plan estratégico del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Participaran en el taller:

- Honorable Consejo de Carrera en pleno.
- Instituto de investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas en pleno.

3.4.2. Información secundaria

²⁸⁴“Que es un taller”(recuperado Junio 2007) <http://redescubrir.blogspot.com/2007/06/qu-es-un-taller.html>

* Por el receso obligatorio de toda la Universidad, no se realizo el taller para la elaboración del Plan Estratégico.

Las fuentes de información secundaria son aquellas que tienen un esquema determinado y contienen material conocido.

La principal fuente de información secundaria son:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Estratégico de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
- Planes Operativos Anuales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas del 2009 - 2014.
- Reglamento Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Para tener una interpretación óptima de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se utilizó el programa estadístico informático SPSS Versión 15.0 para el proceso y análisis de la información.

A continuación se muestran los resultados del análisis de las variables *sexo* y *profesión*, obtenidos mediante este procedimiento, de acuerdo a las siguientes opciones:

```
FRECUENCIES  
VARIABLES=sexo  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER= ANALYSIS .
```

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Varón	54	54,0	54,0	54,0
	Mujer	46	46,0	46,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

CAPITULO IV

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se desglosan los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a investigadores, al plantel administrativo, docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y al Honorable Consejo de Carrera en sus diferentes fases.

4.1.1 FASE FILOSOFICA

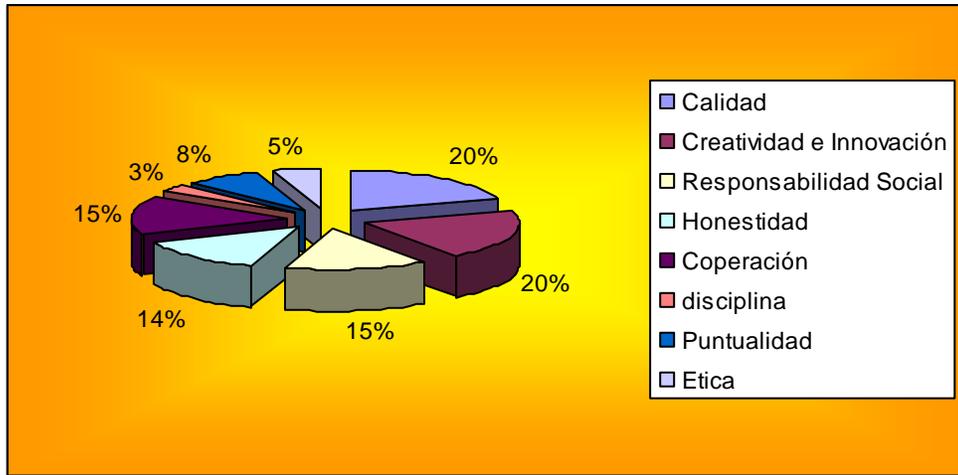
En esta fase se analizará los resultados de los valores, misión y visión de las entrevistas y encuestas.

4.1.1.1 Valores

Se puede verificar que el **Honorable Consejo de Carrera** da una importancia significativa a los siguientes valores: calidad y creatividad e innovación con un mismo porcentaje, asegurando que son condiciones para una educación integral en la cual se promueva nuevos conocimientos. En segundo lugar a la responsabilidad social y cooperación institucional que son valores importantes para la conducción del Instituto y como últimos valores a la honestidad, puntualidad, ética, disciplina.

A continuación se muestra lo anteriormente descrito gráficamente.

GRAFICO Nº 32
VALORES

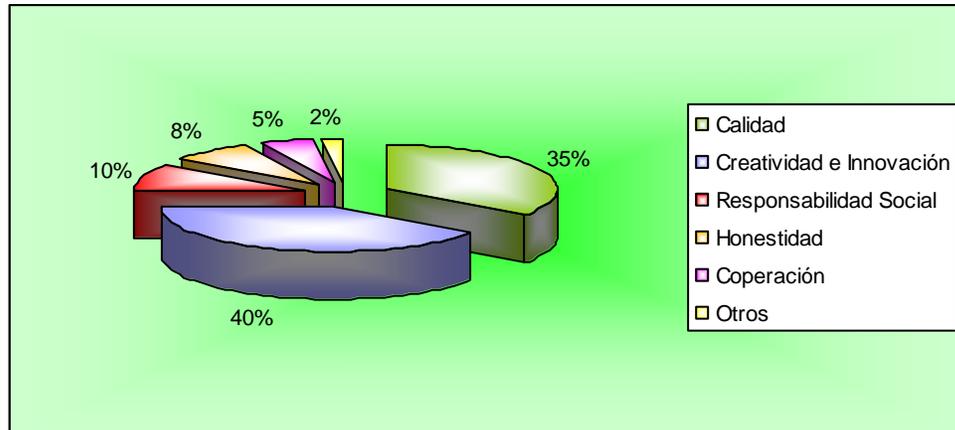


Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida al Honorable Consejo de Carrera

Las entrevistas realizadas al **plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**, acerca de los valores que deberían ser de la institución, son: Como primer valor a la calidad académica, que busca brindar educación de excelencia y como segundo valor a la creatividad y la innovación, adquiriendo nuevos conocimientos en todos los campos del saber, teniendo en cuenta que en el instituto su principal interés es apoyar a la investigación. Asimismo, consideran en tercer lugar a la responsabilidad social y el desarrollo institucional, finalmente a la Honestidad y la cooperación con otras instituciones académicas.

A continuación se muestra en el gráfico la tendencia de los valores:

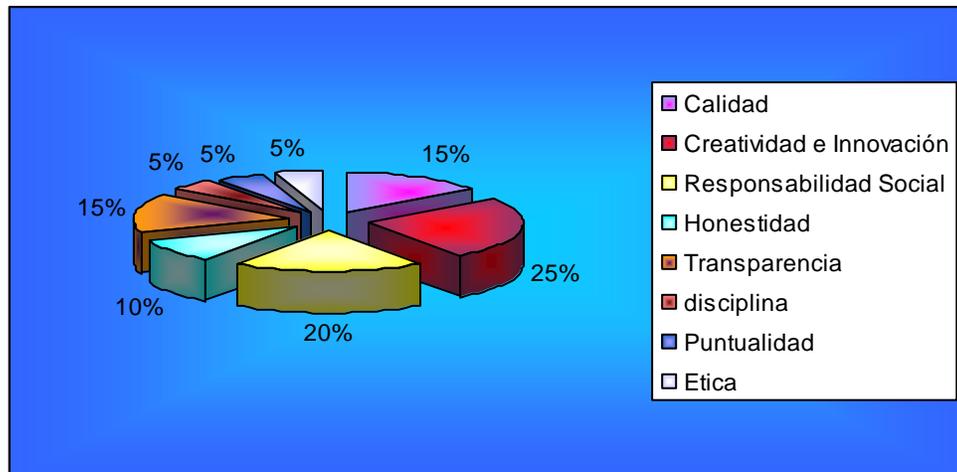
GRAFICO Nº 33
VALORES



Fuente: Elaboración propia, en base a la entrevista dirigida al plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Los **docentes y estudiantes** del instituto, tienen la siguiente clasificación de los valores según su perspectiva: como primer valor a la creatividad e innovación porque promueve nuevos conocimientos y en segundo lugar a la responsabilidad social, en tercer lugar a la honestidad y transparencia y como últimos valores la disciplina, la responsabilidad y ética. A continuación se puede observar en el gráfico lo descrito.

**GRAFICO N°34
VALORES**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

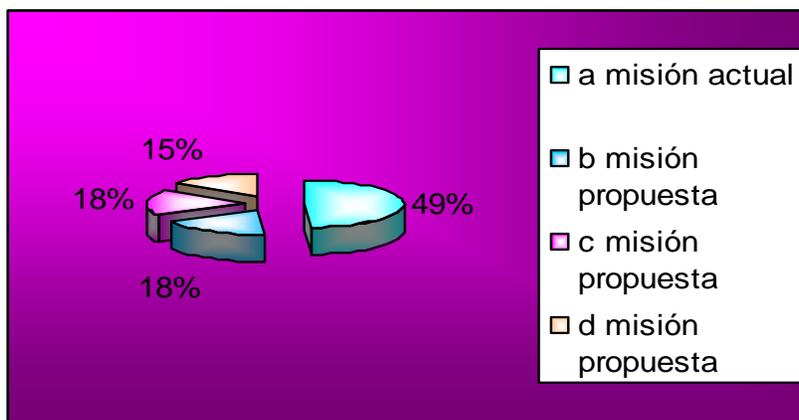
4.1.1.2 Misión

Como se puede observar en el presente gráfico, el **Honorable Consejo de Carrera** considera que debe mantenerse la misión actual del instituto.

A continuación se muestra lo anteriormente descrito gráficamente.

GRAFICO Nº 35

MISIÓN

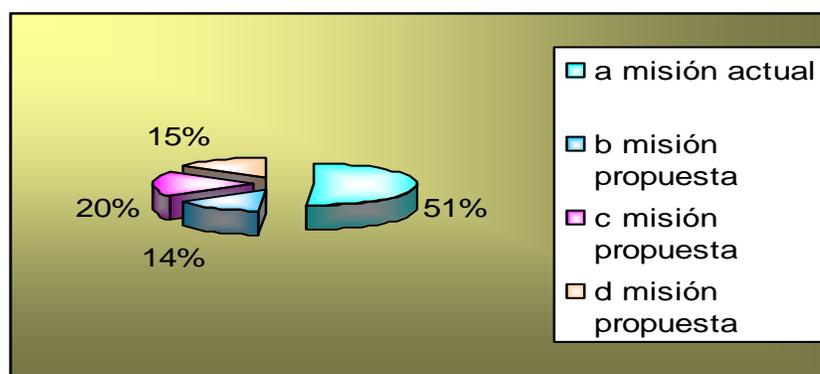


Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida al Honorable Consejo de Carrera

De acuerdo a las entrevistas realizadas al **plantel administrativo** del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, la mayoría de los entrevistados esta de acuerdo con mantener la misión actual, tal como se muestra en la grafica siguiente:

GRAFICO Nº 36

MISIÓN



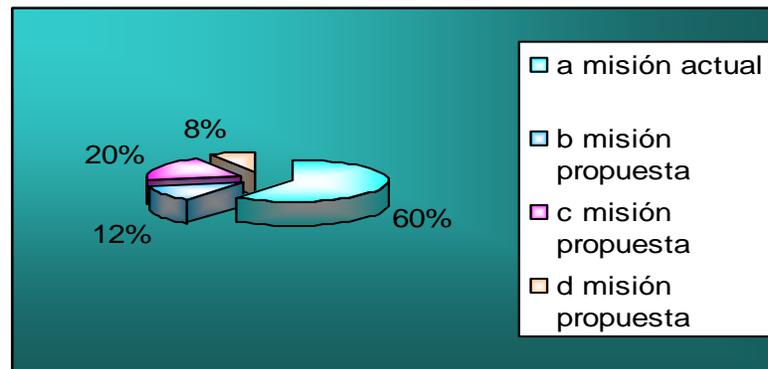
Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista dirigida a docentes investigadores y plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, están de acuerdo con la misión actual, pero en un porcentaje menor considera que la misión actual no consigna las prioridades de Postgrado.

A continuación se muestra el siguiente gráfico de lo citado anteriormente

GRAFICO N°37

MISIÓN



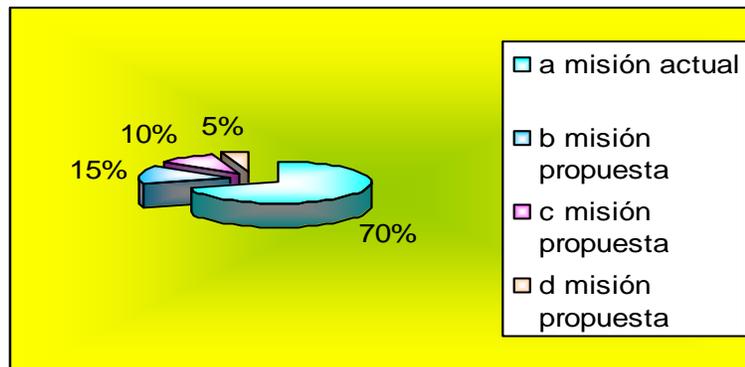
Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

4.1.1.3 Visión

El **Honorable Consejo de Carrera** esta de acuerdo con la visión actual del instituto, tal como se puede ver en el siguiente gráfico.

GRAFICO N°38

VISIÓN



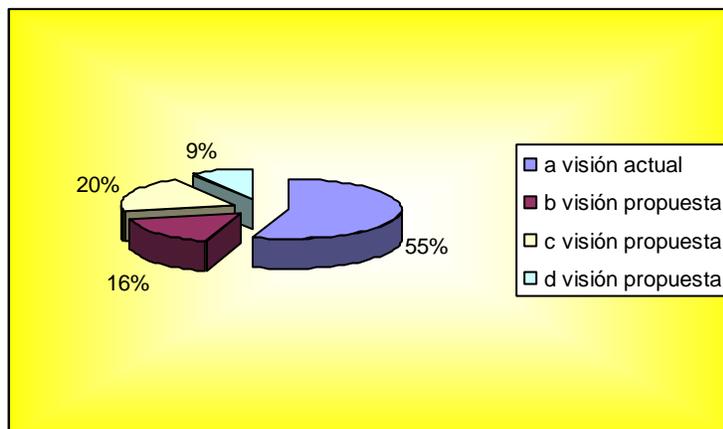
Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida al Honorable Consejo de Carrera

En siguiente gráfico se puede observar los resultados obtenidos de la encuesta realizada al **Personal Administrativo** del Instituto, donde la mayoría de los encuestados esta de acuerdo con la actual visión.

A continuación se muestra la siguiente grafica de lo anteriormente citado:

GRAFICO Nº 39

VISIÓN

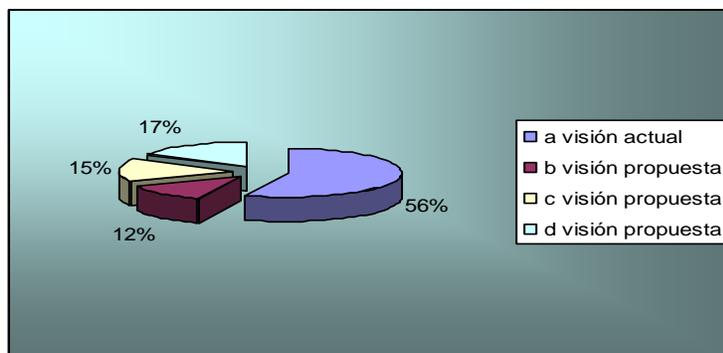


Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista dirigida a docentes investigadores y plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

En el gráfico N° 9 se puede observar que los **docentes y estudiantes** del instituto en su gran mayoría están de acuerdo con la visión actual y un porcentaje menor se inclinan por algunas de las visiones propuestas anteriormente en el cuestionario.

GRAFICO Nº 40

VISIÓN



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

4.1.2 FASE ANALITICA

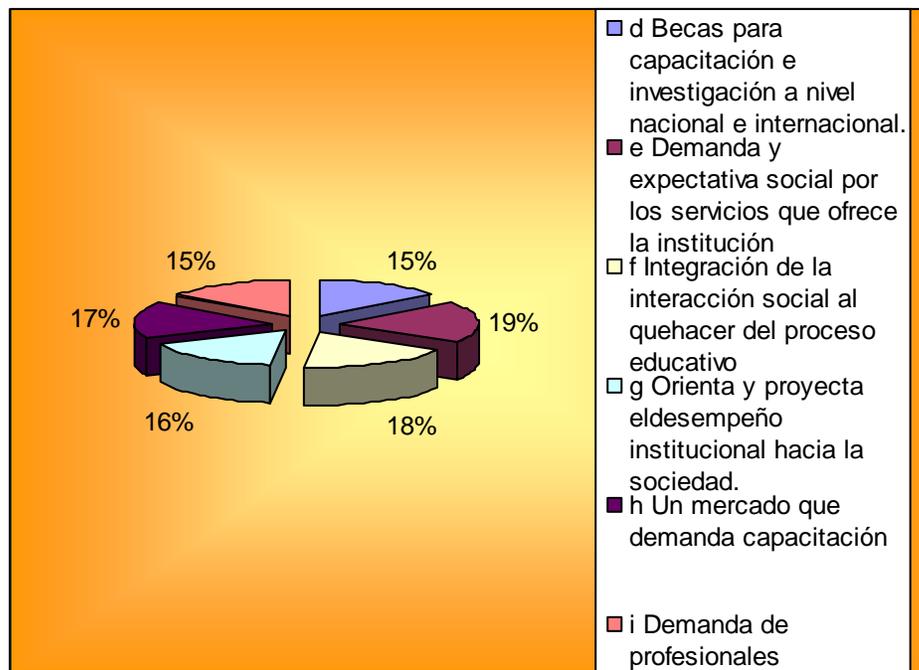
A continuación se describen los resultados obtenidos del análisis interno y externo realizado al personal, docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y al Honorable Consejo de Carrera.

4.1.2.1 Análisis Externo

➤ Oportunidades

Como se puede observar en el gráfico N° 10 se destacan las siguientes oportunidades que perciben con más fuerza tanto el personal del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas como el Honorable consejo de Carrera.

**GRAFICO N° 41
OPORTUNIDADES**

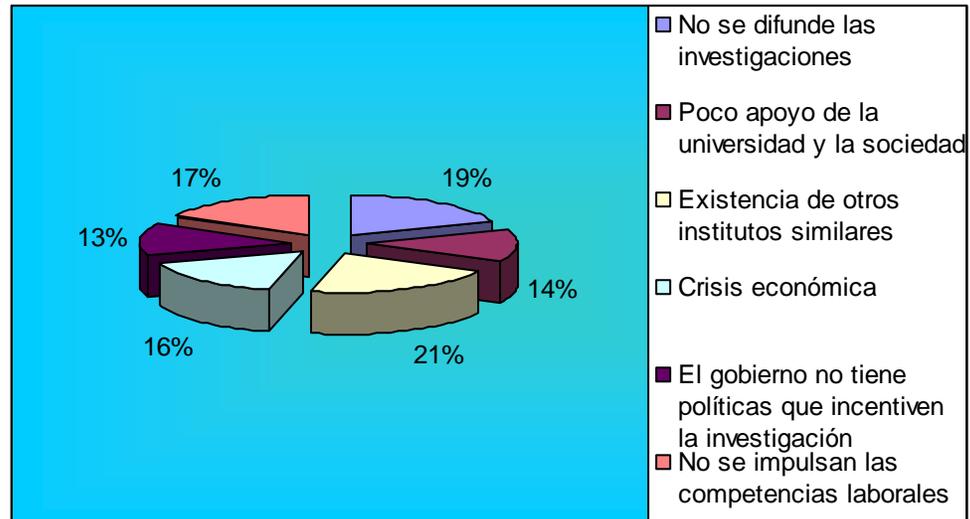


Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

➤ Amenazas

El gráfico N° 11 describe las amenazas identificadas en las distintas áreas del instituto.

GRAFICO N° 42
AMENAZAS



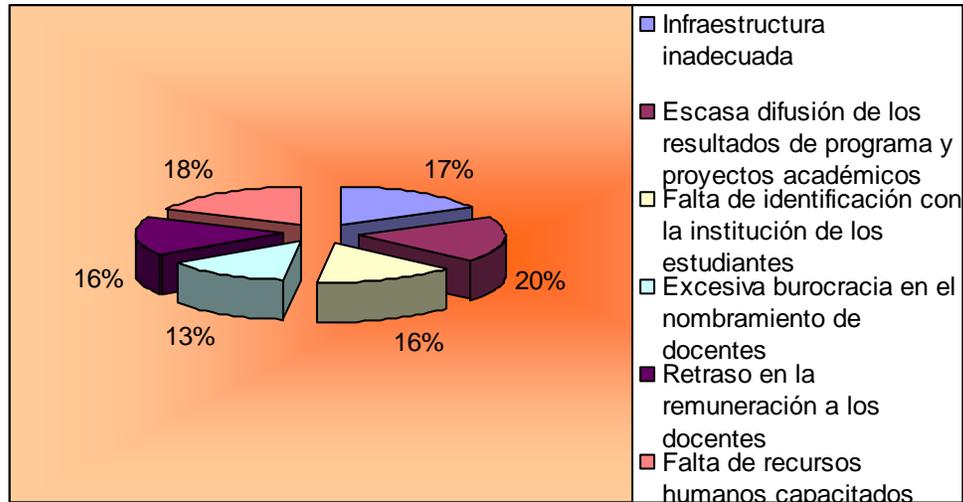
Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

4.1.2.2 Análisis Interno

➤ Debilidades

A continuación se presenta el siguiente gráfico donde se muestra y detalla las debilidades del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas en sus diferentes áreas.

GRAFICO N° 43
DEBILIDADES

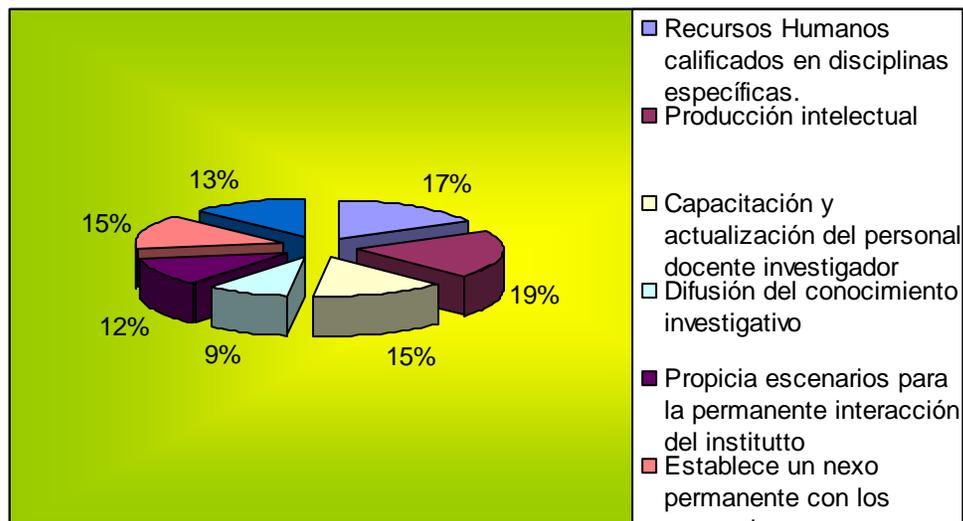


Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

➤ Fortalezas

En el siguiente gráfico se detalla las fortalezas identificadas en las áreas de: investigación, interacción social, postgrado y administrativo financiero.

**GRAFICO Nº 44
FORTALEZAS**



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

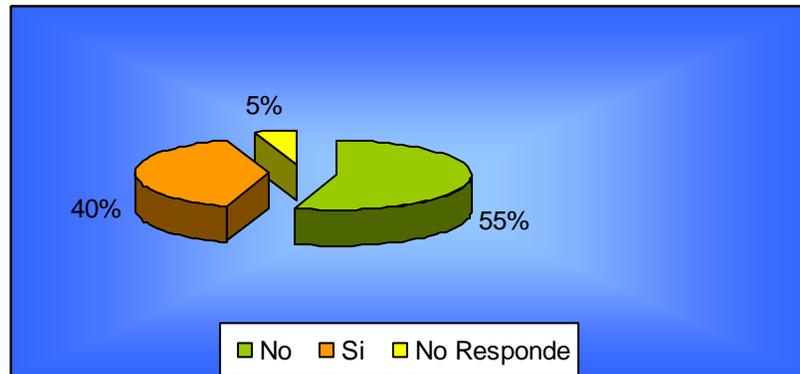
4.1.3 Fase Operativa

A continuación se analizan los resultados de esta fase:

4.1.3.1 Objetivos

El **Honorable Consejo de Carrera** en su gran mayoría está de acuerdo en realizar cambios a los objetivos del instituto, como se puede verificar en la siguiente gráfica:

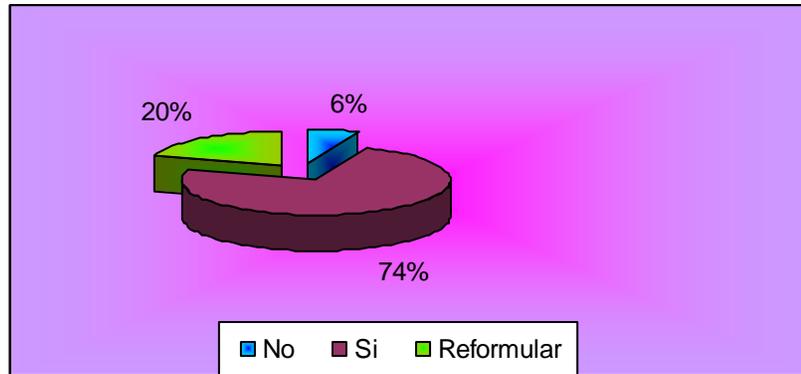
GRAFICO N° 45
OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida al Honorable Consejo de Carrera

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al **plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**, muestran que la mayoría de ellos están de acuerdo con mantener los objetivos actuales, pero también un porcentaje menor opina en que se debe crear otros con perspectivas a futuro.

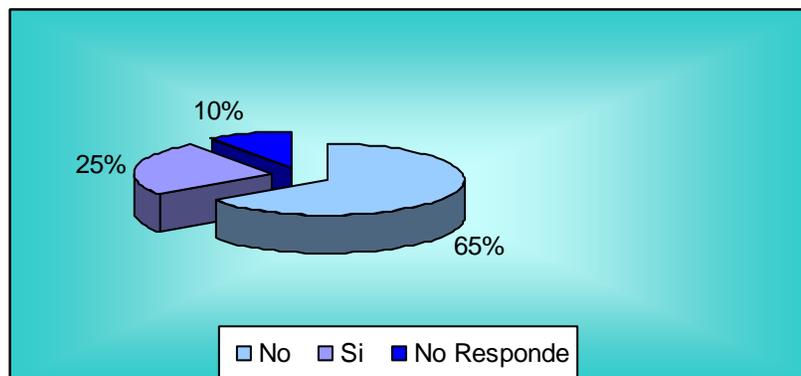
GRAFICO N° 46
OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia, encuesta dirigida al plantel del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

Tanto docentes y estudiantes del Instituto coinciden en que la mayoría de los objetivos deben cambiarse según las aspiraciones futuras del instituto, como se puede ver en el siguiente gráfico:

GRAFICO Nº 47
OBJETIVOS

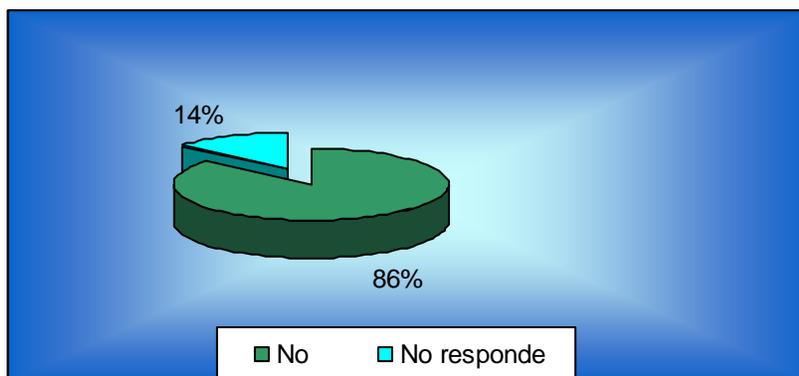


Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida a docentes y estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

4.1.3.2 Políticas

Como se puede observar en el grafico N° 18, Una mayoría del **Honorable Consejo de Carrera** afirma que desconocen las políticas del Instituto, de acuerdo a la encuesta realizada y una minoría no responde.

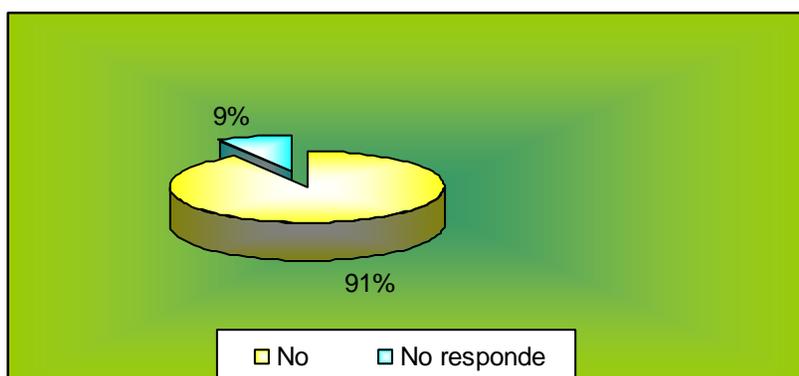
GRAFICO N° 48
POLITICAS



Fuente: Elaboración propia, en base a encuesta dirigida Honorable Consejo de Carrera

En el siguiente gráfico se puede observar que un 91% del **plantel administrativo, docentes y estudiantes** del instituto, no conocen políticas y un 9% no respondió.

GRAFICO N° 49
POLITICAS

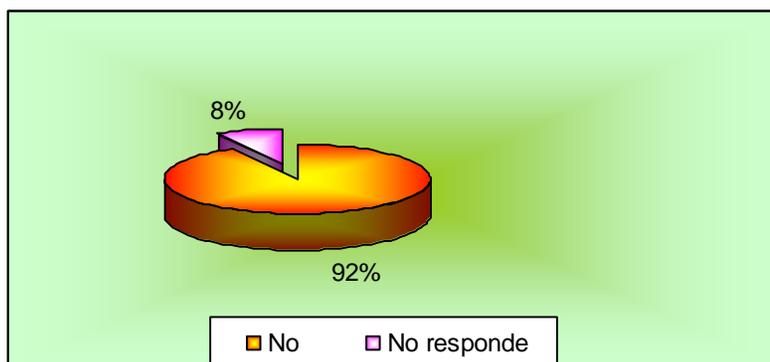


Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista dirigida a docentes investigadores y plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

4.1.3.3 Estrategias

El **Honorable Consejo de Carrera** desconoce de estrategias que tenga el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas como se puede verificar en el siguiente cuadro.

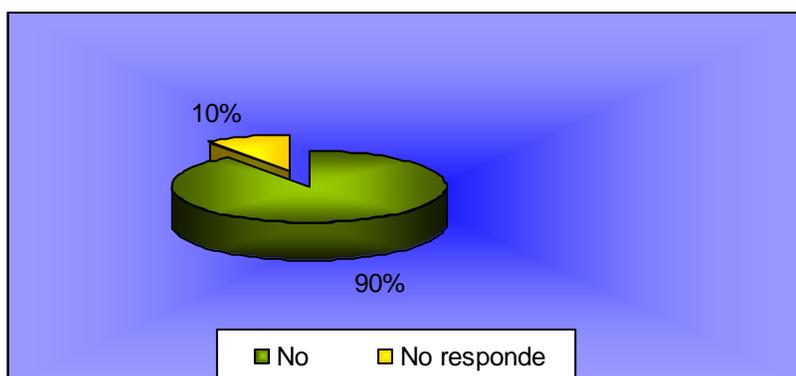
GRAFICO Nº 50
ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista dirigida a docentes investigadores y plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

En el gráfico Nº 20 se puede observar que un porcentaje alto de los encuestados no conoce estrategias que se hayan aplicado dentro del instituto y un 10% no responde.

GRAFICO Nº 51
ESTRATEGIAS



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista dirigida a docentes investigadores y plantel administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

4.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

A continuación se elaboro la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con la información de los gráficos anteriormente detallados.

CUADRO Nº 52
MATRIZ FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F 1	Producción intelectual	O 1	Se cuenta con fondos concursables del IDH para las investigaciones
F 2	Recursos Humanos calificados en disciplinas específicas.	O 2	Demanda y expectativa social por los servicios que ofrece la institución

F 3	Busco el perfeccionamiento continuo de la currícula de los programas académicos de los postgrados	O 3	Integración de la interacción social al quehacer del proceso educativo
F 4	Calidad docente	O 4	Implementación de recursos contables informáticos
F 5	Docentes con experiencia en diversos campos de especialización	O 5	Pago de colegiatura a través de un plan pagos
F 6	Reconocimiento y respaldo de la Universidad Mayor de San Andrés	O 6	Un mercado que demanda capacitación
F 7	Buen posicionamiento en el mercado	O 7	Orienta y proyecta el desempeño institucional hacia la sociedad.
F 8	Capacitación y actualización del personal docente investigador	O 8	Las empresas requieren de profesionales con especialidades en maestrías y doctorados
F 9	Establece un nexo permanente con los egresados	O 9	Demanda de profesionales competitivos
F10	Permite fortalecer la formación de los alumnos	O10	Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D 1	Cuadros incompletos de investigadores	A 1	Existencia de otros institutos similares
D 2	No existen planes para la formación y capacitación de investigadores.	A 2	Crisis económica y saturación del mercado laboral
D 3	Escasa difusión de los resultados de programa y proyectos académicos	A 3	No se incentivan los cursos de postgrado desde la universidad
D 4	Falta de recursos humanos capacitados	A 4	Abundante oferta de programas de postgrado de otras instituciones
D 5	Insuficiente producción científica básica aplicada	A 5	No se difunde las investigaciones
D 6	Las investigaciones realizadas no se difunden	A 6	Competencia desleal entre las unidades postgrado de la UMSA
D 7	Insuficiente e inadecuada vinculación con el entorno social	A 7	Bajos salarios no permiten el acceso a programas de maestrías
D 8	Falta de identificación con la institución de los estudiantes	A 8	Situación laboral de los estudiantes inestable
D 9	No cuenta con unidad financiera específica	A 9	Improvisación de las autoridades financieras de la UMSA
D10	Infraestructura inadecuada	A10	Descontento total de los maestrantes por la emisión de facturas de pago de colegiatura.

4.2.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Fase Filosófica: Valores, Misión y Visión del Instituto.

Valores:

- De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas al **Honorable Consejo de Carrera**, se pudo comprobar que la calidad, creatividad e innovación, responsabilidad social, honestidad y cooperación son los cinco valores que más votos obtuvieron y que consideran que son valores fundamentales para cumplir la misión y alcanzar la visión del Instituto.
- Los valores de calidad, creatividad e innovación, responsabilidad social, honestidad, cooperación y transparencia, son valores muy importantes según el **Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**.

Misión y Visión:

- Al preguntar sobre la misión y visión a los entrevistados y encuestados al **Honorable Consejo de Carrera**, opinan que debería de mantenerse la misión y visión actual del Instituto, pero consideran también que debería de estimular y coordinarse la investigación e interacción social.
- Una gran mayoría de los entrevistados y encuestados del **Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**, están de acuerdo con la actual misión y visión del instituto, por que consideran que es la manera de definir a la Institución, en términos de identidad, valores y actividades con una visión hacia el futuro.

Fase Analítica: Análisis Externo e Interno de la Institución.

- De acuerdo a entrevistas y encuestas realizadas al **honorable Consejo de Carrera, docente, estudiantes y plantel Administrativo del Instituto** consideran que la mayor oportunidad que tiene el instituto, es que cuentan con fondos concursables del IDH para financiar la investigación, pero que

una amenaza al mismo es que existen y se van creando nuevos institutos similares, que ocasionarían que el gobierno baya disminuyendo estos fondos para dividirlos entre los demás, por ello es necesario crear políticas en mejora de la institución en sus diferentes áreas.

- En el análisis interno realizado al **Honorable Consejo de Carrera, docentes, estudiantes y plantel administrativo del IICCA**, según entrevistas y cuestionarios, consideran que la mayor fortaleza con que cuenta el instituto es la producción intelectual y su principal debilidad es que cuentan con cuadros incompletos de investigadores, es decir falta de formación de personal especializado en el área de investigación.

Fase Operativa: Objetivos y Políticas del Instituto.

- Según encuestas y entrevistas al personal del IICCA consideran que los objetivos actuales deberían mantenerse, pero que es necesario implantar políticas y líneas de investigación para el fortalecimiento de la investigación, y según entrevistas y cuestionarios realizados al instituto, no conocen políticas del instituto o que se hayan implantado al mismo.

Fase de Acción Desarrollo evaluación:

- Los límites para el desarrollo de Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas son presupuesto, falta de apoyo y falta de equipos.
- Es importante que la Institución establezca Estrategias de financiamiento, como fondos concursables, integración de la investigación y formación en el cuarto nivel, ejecución de investigaciones financiadas y asimismo establecer estrategias de investigación.
- Los investigadores describen como un ambiente laboral ideal de trabajo aquel ambiente de confianza y transparencia con coordinación, adecuadas

para el desarrollo de las investigaciones ya que la infraestructura con la que cuenta actualmente el Instituto es insuficiente y tampoco se cuenta con el personal adecuado para la investigación.

4.2.2 RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones para esta etapa de la investigación:

FASE FILOSÓFICA

- Se recomienda tomar en cuenta como valores principales a la calidad, creatividad e innovación, responsabilidad social y cooperación, por que son los que mas se identifican tanto con los entrevistados como con los encuestados del Instituto.
- Respecto a la misión actual es aconsejable que sea modificada o cambiada, por que no cumple las expectativas actuales.
- La visión actual debería ser cambiada por que no refleja las expectativas que tiene el instituto para el futuro.

FASE ANALÍTICA

- Es necesario la construcción de una matriz donde se refleje cuales son las prioridades en cuanto se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el instituto.

FASE OPERATIVA

- Desde la creación del Instituto y actualmente no se realizaron cambios en los objetivos, los mismos que se encuentran desactualizados para esta realidad de hoy por lo que se recomienda reformularlos y elaborar nuevos objetivos para el desarrollo de la Institución
- Establecer estrategias para sus cuatro áreas, distinguiendo entre ellas sus lineamientos con los cuales se identifican y fortalecer los mismos.
- En cuanto se refiere a las políticas se pudo verificar que no se cuenta con los mismos, por lo cual se recomienda elaborar nuevas políticas de acuerdo a los lineamientos del instituto.

FASE DE ACCIÓN DESARROLLO EVALUACIÓN:

Investigación

Es necesario la implantación de promociones de proyectos de investigación, que fortalezcan el desarrollo de la institución. Hacer de la investigación una actividad prioritaria y la utilización de sistemas para acceder oportuna y pertinentemente a fuentes de cooperación y financiamiento para la investigación.

Interacción Social

Es primordial la participación de alumnos y docentes en los procesos de vinculación con la sociedad, también es necesario contar con procesos eficientes que permitan dar respuestas rápidas a las necesidades actuales.

Postgrado

La implantación de un rediseño de los programas de estudio, en caso de encontrarse obsoletos permitirá garantizar la calidad académica.

Administrativas Financieras

Es necesario capacitar periódicamente al personal administrativo y de servicio y modernizar la infraestructura física y tecnológica del instituto.

Académico

Es preciso contar con programas actualizados para los postgrados, promover el entrenamiento y perfeccionamiento de sus docentes en los diferentes campos de la actividad científica..

CAPITULO V PROPUESTA

En la presente propuesta se pone a consideración un plan estratégico que traza el rumbo de la investigación, basado en estrategias para un plan de cinco años. El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas precisa de una herramienta de gestión que guíe y oriente su accionar en el largo plazo.

Como producto del capítulo anterior se redacta la propuesta del plan estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA).

5.1 OBJETIVOS

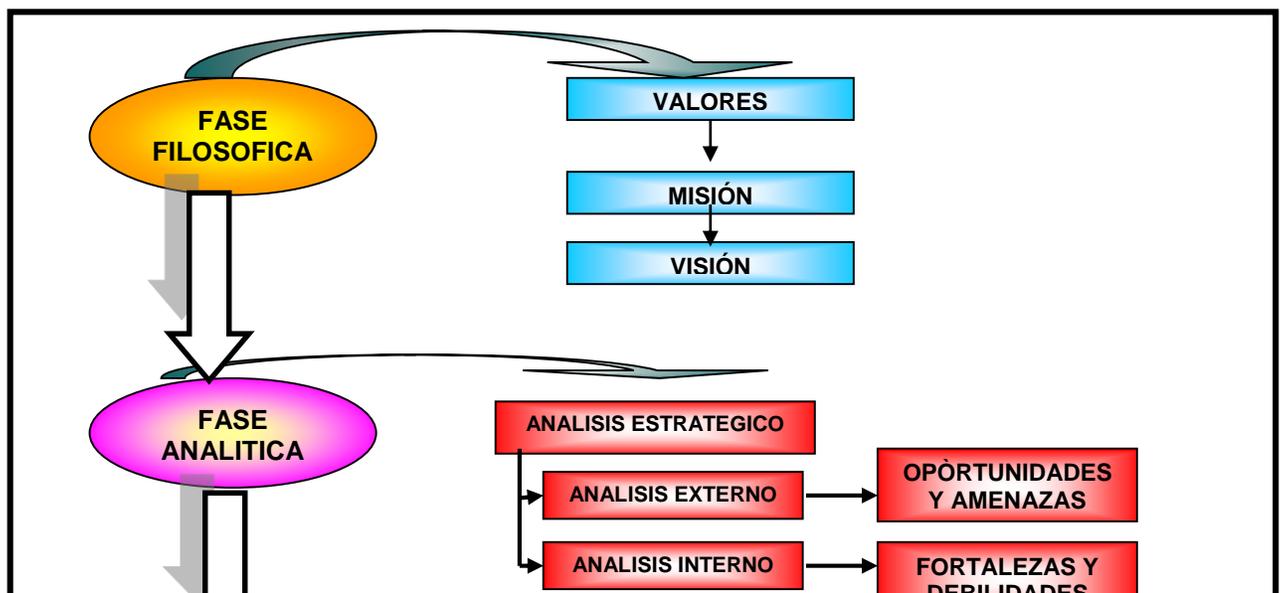
Proporcionar al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) de una herramienta de gestión que guíe y oriente su accionar a largo plazo.

5.2 RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Institucional para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (ICCA), esta dividido en cuatro fases las cuales representan el modelo de educación utilizado para el instituto.

En la siguiente figura se puede observar el Modelo de Planificación Estratégica del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

GRAFICO Nº 53
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL IICCA



Fuente: La Planificación Estratégica: Conceptos, Importancia y Procesos
Lic Adm. Luis Villanueva Benites

El Modelo de Planificación Estratégica permitirá a la institución organizar adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar los objetivos y metas definidos previamente, en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.

A continuación se describe el desarrollo de las Fases del Modelo de Planificación Estratégica del IICCA.

- **Fase Filosófica**

En esta fase se desarrollo en tres etapas:

La primera etapa se identificó los valores del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (ICCA),

La segunda etapa es la declaración de la misión, que define la razón de ser del instituto y proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Y finalmente la tercera etapa de esta fase es la visión donde se describe la situación futura que desea tener el instituto, teniendo como propósito guiar, controlar y alentar al instituto en su conjunto para alcanzar el estado deseable del mismo y que va de acorde con la misión.

- **Fase Analítica**

La siguiente es la fase analítica cuyo primer componente es el análisis externo donde se examinó e identificó las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente externo a la institución.

El segundo componente de esta fase es el análisis interno donde se describe las fortalezas y debilidades en su área de investigación, área de interacción social, área de postgrado y finalmente en el área administrativa financiera

Respectivamente del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (ICCA).

Dando como resultado a los dos pasos anteriores la construcción de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del instituto.

- **Fase Operativa**

En esta fase se plantean los objetivos estratégicos que tienen como propósito establecer que es lo que desea lograr el instituto a largo plazo. Para cada área del instituto se desarrollan objetivos estratégicos.

Como ya se tienen elaborados los objetivos estratégicos se procede a la formulación de las estrategias que son la respuesta para alcanzar los objetivos estratégicos.

Y finalmente se formulan las políticas para guiar la toma de decisiones y marcar el límite para la acción.

Para cada objetivo estratégico se tiene necesariamente estrategias e indicadores que verifican el avance del plan estratégico en la institución, se utilizan indicadores de resultados, cualitativos, cuantitativos, académicos, administrativos y financieros.

- **Fase Acción Desarrollo y Evaluación**

En esta fase se elaboro el Cuadro de Mando para el área de investigación, área de interacción social, área de postgrado y finalmente en el área administrativa financiera del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (ICCA).

Para el reajuste y evaluación del Plan Estratégico Institucional a fin de cada gestión se debe evaluar el Programa de Operaciones Anual y conjuntamente realizar la revisión de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y a la vez los indicadores formulados para cada estrategia, para que se proceda a reformular o validar las estrategias que se tienen.

5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico Institucional empezaremos con la primera fase del modelo presentado:

5.3.1 Fase Filosófica

A continuación se describe los resultados percibidos en esta fase.

5.3.1.1 Valores

Los valores que se toman en cuenta para cumplir con la misión y alcanzar la visión define el conjunto de principios, creencias, reglas que regularán al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (ICCA). Constituyéndose en la filosofía institucional.

A continuación se describen los Valores que se proponen para el instituto:

➤ **Calidad:**

Certifica condiciones adecuadas para una educación integral, abierta, flexible y permanente

➤ **Creatividad e Innovación**

La creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa

➤ **Responsabilidad Social:**

Cumplimos con los compromisos adquiridos, reconociendo, aceptando y respondiendo por las acciones y decisiones generadas en el entorno social.

➤ **Cooperación:**

Apoyan las relaciones que impulsan la cooperación de nuevas instituciones académicas, con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar oportunidades en investigación, postgrado y fortalecer interacción social.

➤ **Honestidad:**

Es deducida como la búsqueda de la congruencia entre lo que se piensa se dice y se hace.

5.3.1.2 Misión

Luego de haber identificado los valores, el siguiente paso a seguir es fijar la misión y luego la visión de la entidad.

La misión son los fines fundamentales de toda institución de educación superior debe centrarse en la búsqueda de la verdad y en el desarrollo de todas sus funciones, permaneciendo fiel al espíritu fundacional.

Una vez conocidos los valores, aspiraciones y prioridades que tiene la institución, se identifico que se busca la calidad educacional, que motivará y estimulará la educación superior, la creatividad para establecer asociaciones poco comunes de ideas, la innovación como el invento de una idea creativa, la cooperación de nuevas instituciones ya sean publicas o privadas y la búsqueda de la honestidad.

Por tanto la misión actual del instituto se basa en estos valores, con la cual se identifican; docentes, estudiantes, administrativos y representantes del Honorable Consejo de Carrera.

A continuación se muestra la misión actual del Instituto:

Misión actual:

"El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas es la unidad académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos tanto de investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico, como la interacción social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobados previamente por las instancias superiores de gobierno".

A pesar de que indican que se mantenga la misión actual se propone la siguiente misión para las gestiones 2009- 2014:

“Nosotros no formamos investigadores y profesionales, creamos líderes para el futuro con espíritu investigativo y emprendedor.”

5.3.1.3 Visión

La visión de un Instituto de Educación Superior necesita una proyección de la organización a largo plazo, la misma que debe ser acorde con el planteamiento de la misión, la estructura y la capacidad de recursos humanos, técnicos y materiales.

La visión actual del instituto proyecta un enfoque hacia el futuro, por lo que estudiantes, administrativos y representantes del Honorable Consejo de Carrera se identifican con ella, pero es necesario realizar cambios estratégicos y que la nueva visión refleje la misión, los objetivos y las estrategias propuestas.

A continuación se muestra la visión actual:

Visión actual:

"Constituirse en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en el desarrollo de programas y proyectos tendientes a coadyuvar y alcanzar mejores niveles de vida de la sociedad y a solucionar problemas identificados de la realidad nacional."

A pesar de que indican que se mantenga la visión actual se propone la siguiente visión para las gestiones 2009- 2014:

“Ser el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en postgrado, desarrollo de investigaciones y proyectos de interacción social con espíritu emprendedor e innovador.”

5.3.2 Fase Analítica

En esta fase se desarrolla el análisis estratégico, mediante un análisis externo e interno de la Institución, para luego proceder a la construcción de la matriz FODA estratégica.

A continuación se muestra los siguientes cuadros de priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las diferentes áreas del Instituto, para finalmente llegar a la matriz FODA.

Cuadro N° 54 Cuadros de Priorización FODA

PRIORIZACION DE FORTALEZAS DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente cuadro se puede observar la priorización de fortalezas en el área de investigación.

		A	B	C	D	TOTAL
A	Recursos humanos calificados en disciplinas específicas		0	1	1	2
B	Producción intelectual.	1		1	1	3
C	Capacitación y actualización del personal docente investigador.	1	0		0	1
D	Difusión del conocimiento investigativo	0	0	1		1

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE INVESTIGACIÓN

Como se puede observar en el siguiente cuadro, se describe la priorización que se realizó a las debilidades en el área de investigación.

		A	B	C	D	E	TOTAL
A	No existen planes para la formación y capacitación de investigadores	1	0	1	1	1	3
B	Insuficiente producción científica básica y aplicada.	0	1	0	1	1	2
C	Cuadros incompletos de investigadores..	1	1	1	1	1	4
D	Las investigaciones realizadas no se difunden	0	1	1	1	1	3
E	Se abarca pocos temas por áreas.	1	0	1	1	1	3

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente cuadro se puede observar la priorización que se realizó a las oportunidades en el área de investigación.

		A	B	C	D	E	TOTAL
A	Investigación en todas las áreas	1	0	0	1	1	2
B	Se cuenta con fondos concursables del IDH para las investigaciones	0	1	1	1	1	3
C	Escenarios favorables para el cambio	1	1	1	0	0	2
D	Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional	1	0	1	1	1	3

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS DE INVESTIGACIÓN

El siguiente cuadro se describe la priorización de las amenazas del área de investigación.

		A	B	C	D	E	TOTAL
A	No se difunde las investigaciones	1	1	0	1	0	2

B	Poco de la apoyo de la universidad y la sociedad	1		0	0	1	2
C	Existencia de otros Institutos de investigación similares	1	1		1	0	3
D	Crisis económica	0	1	1		1	3
E	El gobierno no tiene políticas que incentiven la investigación	1	0	1	1		3.

		A	B	C	TOTAL
A	Propicia escenarios para la permanente interacción del instituto con organizaciones del medio y la región mediante conferencias, foros, encuentros, participación en eventos sociales etc.		0	1	1
B	Establece un nexo permanente con los egresados	1		1	2
C	Permite fortalecer la formación de los alumnos; complementa los aspectos académicos con los éticos e impulsa su desarrollo integral .	1	0		1

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS DE INTERACCION SOCIAL

Se describe en el siguiente cuadro la priorización de las fortalezas para el área de interacción social.

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE INTERACCION SOCIAL

A continuación se muestra la priorización de las debilidades del área de interacción social.

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INTERACCION SOCIAL

		A	B	C	TOTAL
A	Insuficiente e inadecuada vinculación con el entorno social.	1	1	1	2
B	No hay un marketing suficiente para dar a conocer al instituto.	1	1	0	1
C	Baja capacidad de crear mecanismos adecuados de integración de recursos humanos y trabajo científico.	1	1	1	2

A

continuación se describe las prioridades de las oportunidades del área interacción social.

		A	B	C	TOTAL
A	Demanda y expectativa social por los servicios que ofrece la institución..	1	1	1	2
B	Integración de la interacción social al quehacer del proceso educativo para de este modo vincular el proceso de conocimiento con la realidad.	1	1	0	1
C	Orienta y proyecta el desempeño institucional hacia la sociedad, ofreciendo oportunidades para la formación a lo largo de la vida	0	1	1	1

		A	B	C	TOTAL
A	No se impulsan las competencias laborales.	1	1	0	1
B	No se facilita la transferencia de conocimiento	1	1	0	1
C	No se cuenta con el apoyo de instituciones que atiendan las demandas de la sociedad y las empresas	1	1	1	2

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS DE INTERACCIÓN SOCIAL

Se detalla en el siguiente cuadro la priorización de las amenazas para el área de interacción social.

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS DE POSTGRADO

En el siguiente cuadro se describe la priorización de las fortalezas.

		A	B	C	D	E	TOTAL
A	Docentes con experiencia en diversos campos de alta especialización	1	0	1	1	1	3
B	Busca el perfeccionamiento continuo de la curricula de los programas académicos de los postgrados.	1	1	1	1	1	4
C	Reconocimiento y respaldo de la Universidad Mayor de San Andrés	1	1	1	0	0	2
D	Calidad docente	0	1	1	1	1	3
E	Genera nuevas alternativas de postgrado en función a la demanda de profesionales.	1	0	0	0	1	1

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE POSTGRADO

En el siguiente cuadro se detalla la priorización de las debilidades de postgrado.

		A	B	C	D	E	TOTAL
A	Infraestructura inadecuada.	1	0	1	1	1	3
B	Escasa difusión de los resultados de programa y proyectos académicos	1	1	0	0	0	1
C	Falta de Identificación con la Institución de los estudiantes	1	1	1	0	0	2
D	Excesiva burocracia en el nombramiento de docentes.	0	1	1	1	1	3
E	Retraso en la remuneración a los docentes	1	0	0	0	1	1

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE POSTGRADO

En el siguiente cuadro se describen las prioridades de las oportunidades de postgrado.

		A	B	C	D	E	F	TOTAL
A	Un mercado que demanda capacitación	1	0	1	1	1	0	3
B	Demanda de profesionales competitivos	1	1	0	0	1	0	2
C	Posibilidad de acceder a convenios de cooperación	1	1	1	0	0	0	2
D	Necesidades de asistencia técnica del aparato productivo.	0	1	0	1	0	0	1
E	Las empresas requieren de profesionales con especialidades en maestrías y doctorados.	1	0	1	0	1	0	2
F	Oportunidades de obtención de becas	1	1	0	0	0	1	2

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS DE POSTGRADO

A continuación se detalla las prioridades de las amenazas para postgrado.

		A	B	C	D	E	F	TOTAL
A	Abundante oferta de programas de postgrados de otras instituciones.	1	1	1	1	1	0	4
B	Percepción de calidad en el mercado	1	1	0	0	1	0	2
C	Crisis económica y saturación del mercado laboral	1	1	1	0	0	1	3
D	Políticas educativas nacionales priorizan la educación básica, no la educación superior	0	1	0	1	0	0	2
E	No se incentiva los cursos de postgrado desde la universidad..	1	0	1	0	1	0	2
F	Competencia desleal entre las unidades de postgrado de la Universidad Mayor de San Andrés.	1	1	0	0	1	1	3

PRIORIZACION FORTALEZAS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

La priorización que se encontró para las fortalezas administrativas financieras son las siguientes:

		A	B	C	D	TOTAL
A	Buen posicionamiento en el mercado.	1	1	1	1	3
B	Control de ingresos a través de base de datos propio.	1	1	1	0	2
C	Seguimiento exhaustivo en el pago de colegiatura a los masters.	1	1	1	0	2
D	Compromiso de pago de colegiatura individualizado de los masters.	0	1	1	1	2

PRIORIZACION DEBILIDADES ADMINISTRATIVO FINANCIERO

La priorización que se encontró para las debilidades del área administrativa financiera son las siguientes

:

		A	B	C	TOTAL
A	Falta de recursos humanos capacitados.	1	1	1	2
B	Demora en el traspaso de pago de colegiatura de la cuenta C.U.M.E. al instituto.	1	1	0	1
C	No cuenta con una unidad financiera específica para postgrados.	1	1	1	2

PRIORIZACION OPORTUNIDADES ADMINISTRATIVO FINANCIERO

A continuación se detalla la priorización de las variables para las oportunidades para el área administrativa financiera.

		A	B	C	D	TOTAL
A	Situación laboral de los masters inestables.	1	1	1	1	3
B	Bajos salarios no permiten el acceso a programas de maestrías.	1	1	1	0	2
C	Improvisación de las autoridades financieras de la UMSA respecto al pago de colegiatura, matrícula factura.	1	1	1	0	2
D	Descontento total de los maestrantes por la emisión de facturas por pago de colegiatura.	0	1	1	1	2

PRIORIZACION AMENAZAS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

En el siguiente cuadro se puede observar la priorización de las amenazas del área administrativa financiera.

A continuación se muestra el cuadro resumen del FODA:

		A	B	C	D	TOTAL
A	Implementación de recursos contables informáticos.	1	1	1	1	3
B	Integración con las unidades financieras a través de seguimiento.	1	1	1	0	2
C	Pago de colegiatura a través de un plan de pagos.	1	1	1	0	2
D	Plan de pagos en la colegiatura de los docentes de la carrera de Administración de Empresas, licenciados, administrativos y funcionarios públicos..	0	1	1	1	2

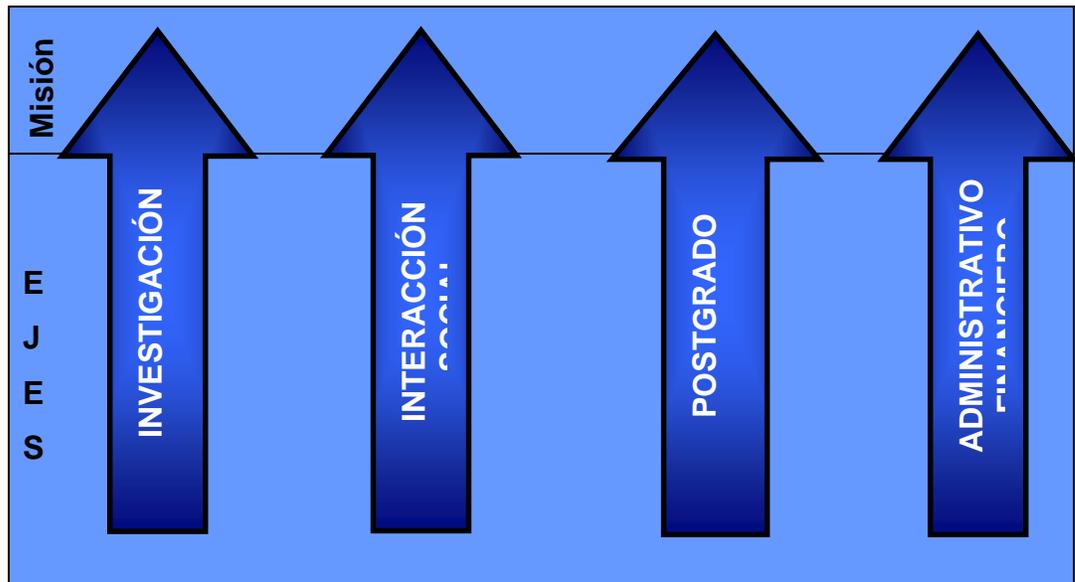
Foda cuadro 3

55

5.3.3 Fase Operativa

Se formula en esta fase los objetivos estratégicos, estrategias y políticas para el nuevo plan, para lo cual definimos en base a los ejes de investigación, Interacción Social, Postgrado, Administración financiera que formarán la institución.

Figura 56: Ejes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.



Fuente: Elaboración Propia

5.3.3.1 Objetivos Estratégicos y Estrategias

La identificación de los cuatro ejes estratégicos del Instituto, constituyen la base de referencia para la identificación de objetivos, estrategias y acciones del Plan Estratégico propuesto, que a continuación se presentan:

➤ AREA DE INVESTIGACION

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Forma de Medición	Tiempo	Fuente
<p>(INV.01) Generar para los Próximos 5 años un 30% mas de Investigación.</p>	<p>INV.01.E1 Ejecutar la investigación como actividad fundamental del postgrado.</p>	<p>AL 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las líneas de investigación científica del postgrado por área del conocimiento. • Promover la publicación y difusión de las investigaciones como producto de los cursos de posgrado. • Obtención de recursos externos. <p>Al 2011 -2012-2013-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de recursos externos. • Generación de un 30% mas de proyectos de investigación 	<p>Índice de Resultado</p>	<p>Número de investigaciones realizadas</p> $\frac{\text{Número total de investigaciones programadas}}{\text{Número de investigaciones realizadas}} \times 100$	<p>Cada año</p>	<p>Registro de áreas</p>

<p>INV.O2) Generar para los próximos 5 años en un 50% de nuevos programas de post.</p>	<p>INV.O2E1 Promover la el desarrollo de nuevos programas de postgrado.</p>	<p>AI 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos programas de postgrado. • Publicación y difusión de los nuevos programas de postgrado en medios de comunicación, panfletos, revistas, pagina web y otros. <p>AI 2011-2012-2013-2014:. Obtención de nuevos programas de postgrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de mayor número de alumnados en programas de postgrado. • Obtención de mayores recursos económicos para el Instituto 	<p>Índice de Resultado</p>	<p>Número de programas de postgrado realizados X 100</p> <hr/> <p>Número total de programas de postgrado programados</p>	<p>Cada seis meses</p>	<p>Docentes investigadores</p>
<p>(INV.O3) Para los próximos 5 años se relacionara al Postgrado con</p>	<p>INV.O3E1 Establecer un relacionamiento con organismos</p>	<p>AI 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover convenios interinstitucionales 	<p>Índice de Gestión</p>	<p>Número de cursos nacionales e</p>	<p>Cada seis meses</p>	<p>Docentes de investigación</p>

<p>organismos nacionales e internacionales con al menos 5 organizaciones</p>	<p>nacionales e internacionales.</p>	<p>que permitan ampliar la base de participación en la elaboración de la oferta académica.</p> <p>AI 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cursos nacionales e internacionales. <p>AI 2011-2012-2013-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones con empresas, instituciones y organismos especializados del país y del exterior, abiertos a recibir una colaboración que respete nuestra identidad y principios. 		<p>internacionales realizados.</p> <hr/> <p>Número total de cursos nacionales e internacionales programados</p>		
--	--------------------------------------	---	--	---	--	--

➤ **AREA DE INTERACCION SOCIAL**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Forma de Medición	Tiempo	Fuente
(IS.01)	IS.01.E1.	AI 2010:	Índice de Gestión			

<p>Para los próximos 5 años se vinculara los lazos Instituto-universidad-estado en un 50% más.</p>	<p>Integrar la actividad del Instituto con la universidad y el estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular programas de posgrado en conexión con los procesos de desarrollo del Instituto, Universidad y Estado. <p>AI 2010-2011-2012-2013-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de lazos Instituto universidad-estado en un 50% más. 		<p>Número de programas realizados</p> <p>_____ X 100</p> <p>Número total de de programas propuestos</p> <p>.</p>	<p>Cada año</p>	<p>Responsable de interacción social</p>
<p>(IS.O2) Para los próximos 5 años se promoverá 10 convenios interinstitucionales de investigación.</p>	<p>IS.O2.E1 Desarrollar convenios interinstitucionales de investigación.</p>	<p>AI 2010: Promover convenios interinstitucionales de investigación orientados a la solución de los problemas</p> <p>AI 2010-2011-2012-2013-2014: Transformación y desarrollo del Instituto, de nuestra región y del país.</p>	<p>Índice de Resultado</p>	<p>Número de convenios de investigación realizados</p> <p>_____ X 100</p> <p>Número total de de convenios de investigación programados</p>	<p>Cada año</p>	<p>Responsable de interacción social</p>

➤ **AREA DE POSTGRADO**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Forma de Medición	Tiempo	Fuente
<p>PG.01.) Para los próximos 5 años se contara con una metodología para la formulación, aprobación y ejecución de nuevos programas de postgrado en un 100%.</p>	<p>PG.01.E1 Desarrollar programas de postgrado con pertinencia social, actualidad y estándares de calidad, en coordinación con las líneas de investigación.</p>	<p>AI 2010: Establecer una metodología para la formulación, aprobación y ejecución de nuevos programas de postgrado.</p> <p>AL 2010: Identificar líneas de investigación prioritarias que sirvan de base para la formulación de nuevos programas.</p> <p>AL 2010-2011-2012-2013-2014: Se cuenta con más maestrías interdisciplinarias, respondiendo necesidades actuales de la región y del país.</p>	<p>Índice de Eficacia</p>	<p>Numero de Programas de Postgrado realizados</p> $\frac{\text{Número total de programas de postgrado programados}}{\text{Número total de programas de postgrado programados}} \times 100$	<p>Cada seis meses</p>	<p>Área de postgrado</p>
<p>(PG.02) Para los próximos 5 años se elevara el rendimiento</p>	<p>PG.02.E1 Establecer mecanismos permanentes de autoevaluación,</p>	<p>. AI 2010: Compatibilizar los instrumentos de autoevaluación, evaluación y acreditación.</p>	<p>Índice de Eficacia</p>	<p>Número de Programas de Postgrado Acreditados, realizados</p> $\frac{\text{Número de Programas de Postgrado Acreditados, realizados}}{\text{Número de Programas de Postgrado Acreditados, realizados}} \times 100$	<p>Cada año</p>	<p>Área de postgrado</p>

académico en un 60%	evaluación y de de acreditación programas postgrado.	<p>AI 2010: Promover la acreditación de los programas de postgrado.</p> <p>AI 2011-2012-2013-2014: Se cuenta con la acreditación de programas de Postgrado.</p>		Número total de Programas de postgrado acreditados, programados		
---------------------	--	---	--	---	--	--

➤ **AREA DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Forma de Medición	Tiempo	Fuente
AF.01) Para los próximos 5 se implementara la estructura	AF.01.E1 Rediseñar la estructura	<ul style="list-style-type: none"> AI 2010: Rediseño de la estructura organizacional e instrumentos administrativos del instituto 	Índice de Gestión	Disponibilidad de estructura organizacional Básica e	Para los próximos 5 años	Administrativa Financiera

organizacional del IICCA en por áreas.	organizacional del instituto.	<ul style="list-style-type: none"> • AI 2010-2011-2012-2013-2014: Se cuenta con estructura organizativa básica y áreas. • Se cuenta con reglamentos específicos para el régimen académico y administrativo. 		instrumentos administrativos del IICCA por áreas.		
AF.02 Para los próximos 5 años se contara con una infraestructura propia para el IICCA	AF.02. Captación de mas recursos propios	<p>AI 2010: Realizar convenios de financiamiento con entidades públicas y privadas, para la obtención de una infraestructura propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mas proyectos de investigacion concursables <p>AI 2014: Se cuenta con infraestructura propia</p>	Índice de Resultado	Disponibilidad de recursos con financiamiento externo para contar con una infraestructura propia	Cada año	Administrativa Financiera

➤ **AREA DE ACADEMICA**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Forma de Medición	Tiempo	Fuente
-----------------------------	--------------------	-----------------	------------------	--------------------------	---------------	---------------

<p>AA.01) Para los próximos 5 años se conformara un plantel académico y de investigación de excelencia y innovación.</p>	<p>AA.01.E1. Generar programas y cursos de postgrado que respondan a las necesidades actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AI 2010: Conformar un plantel académico y de investigación, excelencia comprometido a impulsar los procesos de innovación. • AI 2010-2011-2012-2013-2014: Implantación del Sistema de Gestión Académica y Administrativa. AI 2010-2011-2012-2013-2014: Seguimiento y evaluación. 	<p>Índice de Gestión</p>	<p>Disponibilidad de plantel académico y de investigación y de excelencia.</p>	<p>Cada seis meses</p>	<p>Área académica</p>
<p>(AA.02) Para los próximos 5 años se implementara 5 programas de postgrado mediante la modalidad de educación a distancia</p>	<p>AA.02.E1 Implementar un sistema de educación postgradual virtual.</p>	<p>AI 2010-2011-2012-2013-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear relaciones interinstitucionales que permitan realizar actividades académicas post graduales virtuales. • Dotar de aulas virtuales necesarias para la formación académica virtual articulando redes de conocimiento. 	<p>Índice de resultado</p>	<p>Numero de Programas de Postgrado a virtuales realizados</p> <hr style="width: 10%; margin: 5px auto;"/> <p style="text-align: right;">x 100</p> <p>Numero total de programas postgradual virtual programada</p>	<p>Cada año</p>	<p>Área académica</p>

5.3.3.2 POLITICAS PARA EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

➤ POLITICAS GENERALES

- Desarrollo de actitudes que minimicen la resistencia al cambio y que favorezcan las actividades del instituto.

Mentalizar tanto al personal administrativos, docentes y estudiantes que se esta en un mundo de permanente cambio y que una misión y una visión obsoleta no ayudan a la proyección deseada para el instituto.

- Impulso de acciones que coadyuven al trabajo en equipo.

Motivar a estudiantes, docentes a trabajar en equipo para que se obtenga una retroalimentación adecuada y se puedan lograr los objetivos y alcanzar las metas de forma conjunta.

- Impulso de una cultura de evaluación participativa.

Tener una evaluación participativa cada seis meses donde se pueda medir el desempeño de los funcionarios, docentes y estudiantes y verificar si se identifican con el instituto y si están satisfechos al pertenecer al mismo.

- Incremento del nivel de formación de los estudiantes para hacerlo compatible con los estándares de calidad.

Tener una currícula de postgrado actualizada para que el profesional del instituto tenga una formación competitiva en la sociedad.

- Impulso a una cultura de calidad académica

Porque se considera que es importante que dentro de la institución se fomenten el [aprendizaje significativo](#) en los estudiantes.

➤ POLITICAS INSTITUCIONALES

POLITICAS: INVESTIGACIÓN

- Promoción de proyectos de investigación que fortalezcan el desarrollo de la institución.
- Promover el desarrollo de investigación científica de calidad, capaz de afrontar los desafíos, incluyendo modalidades innovadoras.
- Hacer de la investigación una actividad prioritaria.
- Utilización de sistemas para acceder oportuna y pertinentemente a fuentes de cooperación y financiamiento para la investigación.
- Fortalecer al área de investigación, para la obtención y la gestión de recursos externos que financien la investigación.

POLITICAS: INTERACCIÓN SOCIAL

- Participación de alumnos y docentes en los procesos de vinculación con la sociedad.
- Invertir en las actividades de investigación e interacción social.
- Mejorar la comunicación interna y la calidad de información para la toma de decisiones.
- Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas.
- Contar con procesos eficientes que permitan dar respuestas rápidas a las necesidades actuales.

POLITICAS: POSTGRADO

- Rediseño de los programas de estudio, en caso de encontrarse obsoletos para garantizar la calidad académica.
- Asegurar altos niveles de calidad en la formación de los estudiantes de postgrado, para una mayor participación de los mismos.
- Excelencia Académica.
- Crear maestrías interdisciplinarias que respondan a las necesidades actuales.
- Crear horarios flexibles de acuerdo a las necesidades estudiantiles.
- Ofrecer facilidades de financiamiento y condiciones de acceso para los estudiantes.

POLITICAS: ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS

- Capacitar periódicamente al personal administrativo y de servicio.
- Modernizar la infraestructura física y tecnológica del instituto.
- Tener una infraestructura propia.
- Lograr una administración efectiva, moderna y ágil.
- Mejorar los procesos administrativos.

POLITICAS: ACADEMICAS

- Rediseño de los programas de estudio para garantizar la calidad académica.
- Promover el entrenamiento y perfeccionamiento de sus docentes en los diferentes campos de la actividad científica..
- Difundir y publicar trabajos de investigación y de interacción social.
- Elaborar el plan curricular de acuerdo a las actividades para cada gestión.

5.4 FASE ACCION, DESARROLLO Y EVALUACION

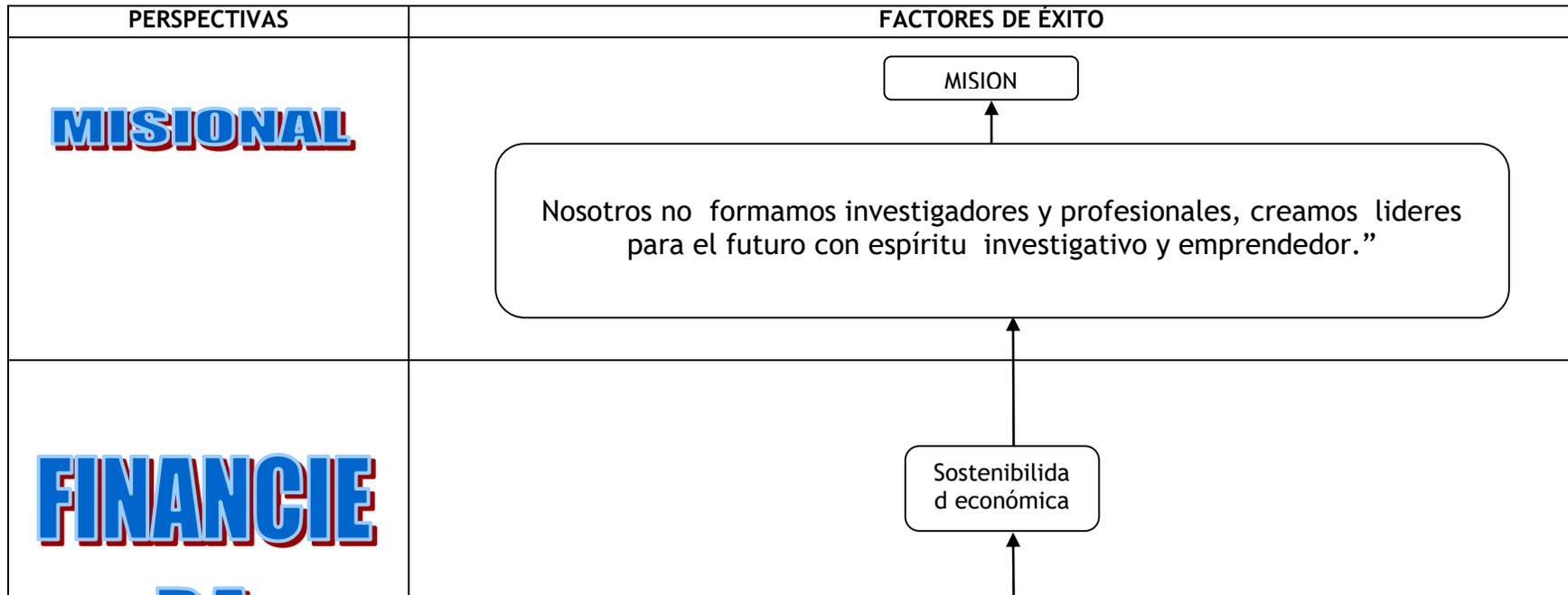
En esta última fase se desarrolla el Cuadro de Mando Integral.

5.4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Plan Estratégico 2009 – 2014 del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas se completa con el diseño del Cuadro de Mando Integral, ideado como un instrumento facilitador de la ejecución y seguimiento del mismo, que garantiza la existencia de un sistema de control a través de la valoración de diferentes indicadores.

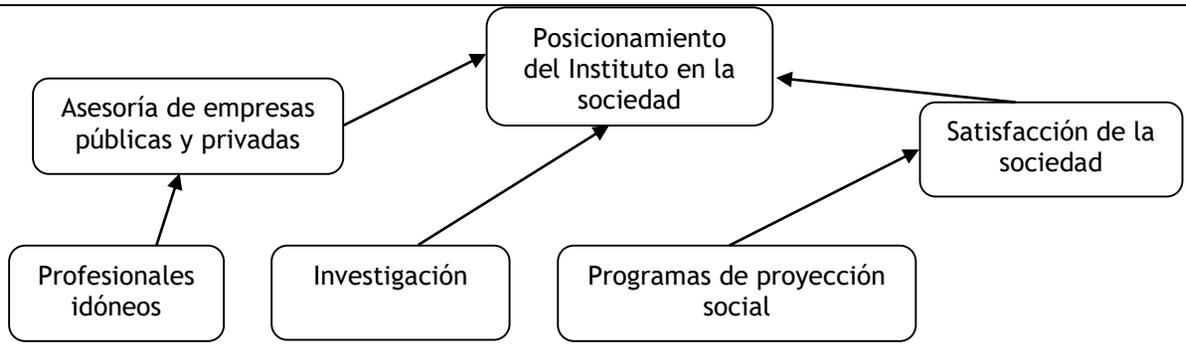
A continuación se describe la Matriz del Cuadro de Mando Integral que es la representación de la relación entre los distintos temas estratégicos en la definición de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas:

MAPA ESTRATÉGICO

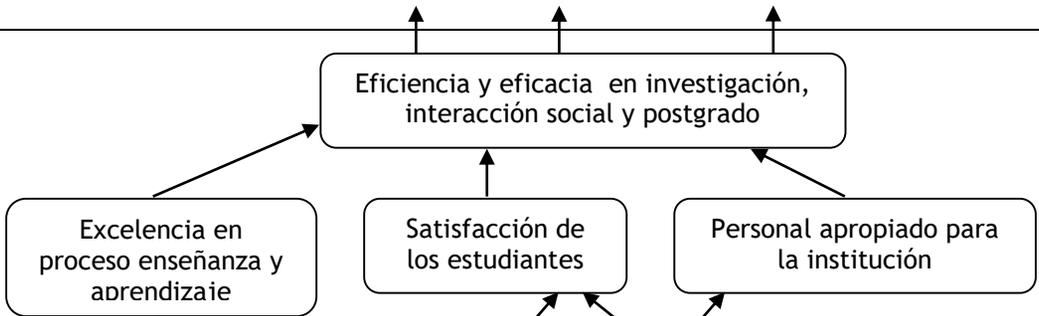


RA

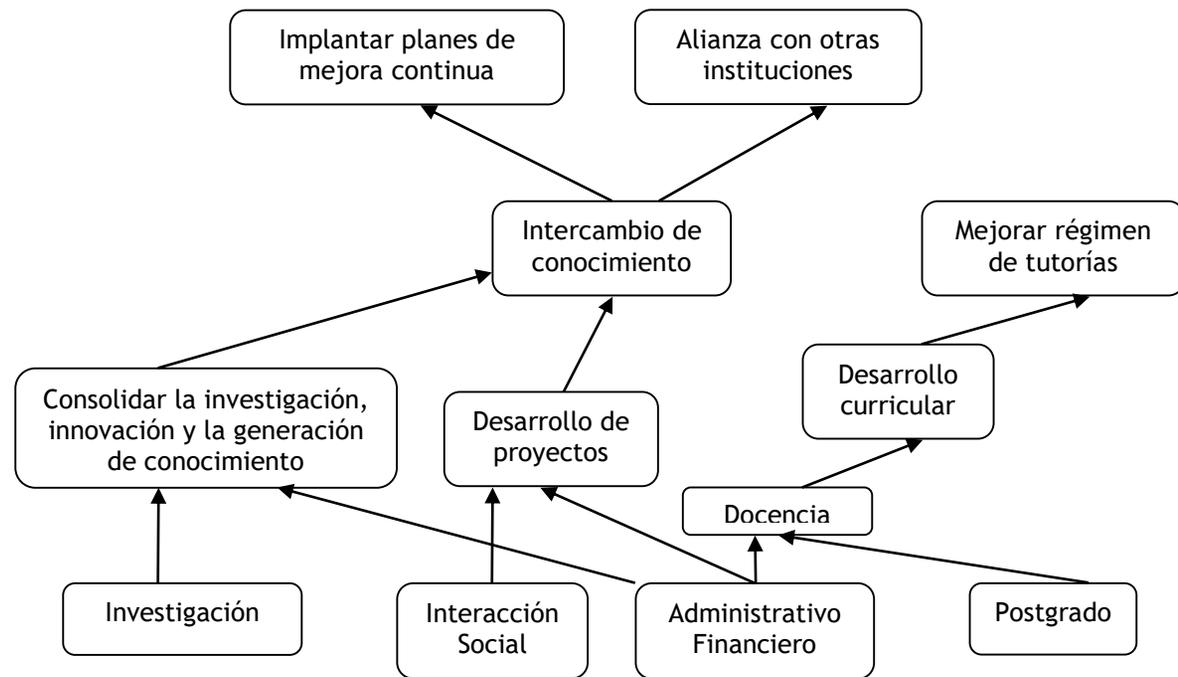
SOCIEDAD



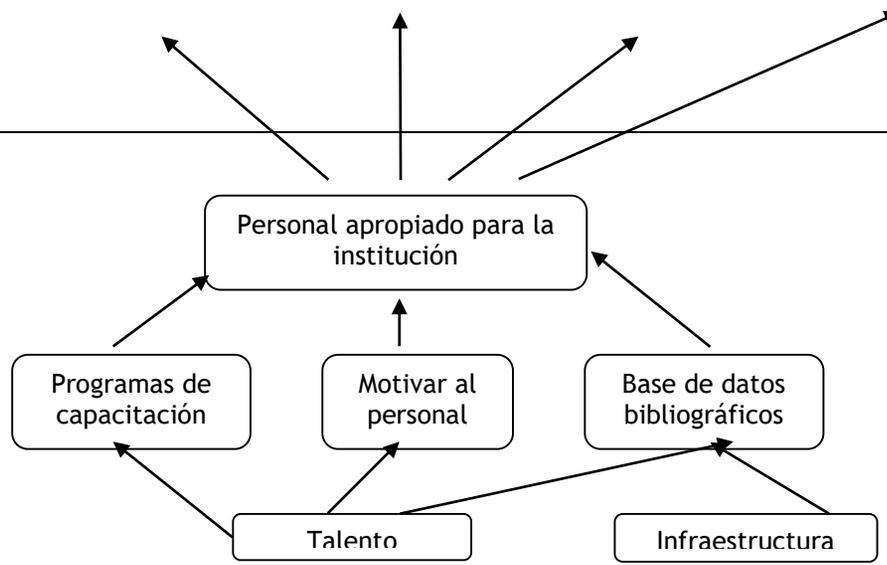
CLIENTES



PROCESOS INTERNOS



CRECIMIENTO



5.4.2 MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA INVESTIGACIÓN

En el siguiente cuadro se describe el CMI para investigación del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Maximizar eficiencia uso de recursos disponibles	Desarrollo de la capacidad de reducir al mínimo los costos operativos.	Gasto total/Nº de alumnos. Costo de mantenimiento de equipos Modificaciones en el presupuesto
Tener infraestructura propia	Banco de datos de posibles entidades de financiamiento.	Gasto total Nº de alquileres pagados
Pago puntual a docentes	Satisfacer necesidades de Docentes, mediante la reducción de gastos.	Gasto total Nº de sueldos pagados

PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Incrementar la calidad de estudiantes	Sistema de seguimiento y evaluación de estudiantes.	Nº de créditos matriculados en asignaturas del Departamento.
Aumentar satisfacción de estudiante y docentes	Programas de formación y capacitación continua diseñados para docentes y estudiantes.	Encuestas de opinión. Nº de horas lectivas perdidas.
Disminuir el fracaso académico	Instancias de seguimiento constituidas.	Disminuir el fracaso académico

Cubrir las necesidades de los usuarios y del entorno.	Oferta de programas educativos, de acuerdo a las nuevas corrientes disciplinarias del Instituto.	Nº de cursos organizados extras. Encuestas de satisfacción.
---	--	---

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Llegar a cumplir todos sus objetivos trazados durante la gestión	Instancias de seguimiento para el desarrollo de los objetivos planteados	Nº de objetivos trazadas
Tratar de obtener mas alumnado durante las maestrías en la gestión.	Oferta de programas educativos, de acuerdo a las nuevas corrientes disciplinarias del Instituto.	Nº de Maestrías obtenidas
Llegar a tener una infraestructura propia para el instituto	Constituir banco de datos de posibles entidades de financiamiento.	Nº de cuotas a pagar

PERSPECTIVA DE PERSONAL

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Formar al personal	Unidad de Planificación y Evaluación Académica implementada y funcionando.	Nº de cursos de formación recibidos. Encuestas de opinión.
Incrementar medios informáticos. .	Desarrollo de la implementación de medios informáticos.	Nº de ordenadores por alumno o profesor
Motivar al personal.	Crear un ambiente de trabajo idóneo para alcanzar nuestros objetivos.	Premios y/o gratificaciones de docencia e investigación. Nº de sugerencias.
Incrementar las bases de datos Bibliográficos.	Bibliotecas con material bibliográfico y virtual actualizado y disponible para docentes e y estudiantes y mejorado todos los años.	Nº de libros-revistas / Nº de profesores.

En la siguiente Matriz se puede observar el Plan Operativo de las gestiones 2009-2014 del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACION EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS IICCA
MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO GESTION 2009 – 2014**

CUADRO Nº 58

Objetivo Estratégico	Políticas	Acciones	Indicador	Presupuesto
<p>(INV.O1) Generar para los Próximos 5 años un 30% mas de Investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de la investigación de calidad en todo el Instituto. • Fortalecer la investigación contando con más recursos económicos externos concursables, que financien la investigación para el desarrollo del conocimiento y la innovación. 	<p>AL 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las líneas de investigación científica del postgrado por área del conocimiento. • Promover la publicación y difusión de las investigaciones como producto de los cursos de posgrado. • Obtención de recursos externos. <p>AI 2011 -2012-2013-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de recursos externos. • Generación de un 30% mas de proyectos de investigación 	<p>Índice de Resultado</p>	<p align="center">2.377.210</p>
<p>INV.O2) Generar para los próximos 5 años en un 50% de nuevos programas de postgrado.</p>	<p>Fortalecer al área de postgrado, para la obtención y la gestión de recursos externos. Crear nuevos</p>	<p>AI 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos programas de postgrado. • Publicación y difusión de los nuevos programas de 	<p>Índice de Resultado</p>	

	programas de postgrado.	postgrado en medios de medios de comunicación, panfletos, revistas, pagina web y otros. AI 2011-2012-2013-2014:. Obtención de nuevos programas de postgrado <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de mayor numero de alumnados en programas de postgrado. • Obtención de mayores recursos económicos para el Instituto 		
(INV.O3) Para los próximos 5 años se relacionara al Postgrado con organismos nacionales e internacionales con al menos 5 organizaciones	Promoción de proyectos de investigación que relacione organismos nacionales e internacionales.	AI 2010: <ul style="list-style-type: none"> • Promover convenios interinstitucionales que permitan ampliar la base de participación en la elaboración de la oferta académica. AI 2010: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cursos nacionales e internacionales. AI 2011-2012-2013-2014: <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones con empresas, instituciones y organismos especializados del país y del exterior, abiertos a recibir una colaboración que respete nuestra identidad y principios. 	Índice de Gestión	

<p>(IS.01)</p> <p>Para los próximos 5 años se vinculara los lazos Instituto-universidad-estado en un 50% más</p>	<p>Actividades que tengan conexión con el instituto y el estado</p>	<p>AI 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular programas de posgrado en conexión con los procesos de desarrollo del Instituto, Universidad y Estado. <p>AI 2010-2011-2012-2013-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de lazos Instituto universidad-estado en un 50% más. 	<p>Índice de Gestión</p>	
<p>(IS.02)</p> <p>Para los próximos 5 años se promoverá 10 convenios interinstitucionales de investigación.</p>	<p>Invertir en las actividades de investigación e interacción social para poder obtener convenios.</p>	<p>AI 2010: Promover convenios interinstitucionales de investigación orientados a la solución de los problemas</p> <p>AI 2010-2011-2012-2013-2014: Transformación y desarrollo del Instituto, de nuestra región y del país.</p>	<p>Índice de Resultado</p>	
<p>PG.01.)</p> <p>Para los próximos 5 años se contara con una metodología para la formulación, aprobación y ejecución de nuevos programas de postgrado en un 100%.</p>	<p>Crear maestrías interdisciplinarias que respondan a las necesidades actuales.</p>	<p>AI 2010: Establecer una metodología para la formulación, aprobación y ejecución de nuevos programas de postgrado.</p> <p>AL 2010: Identificar líneas de investigación prioritarias que sirvan de base para la formulación de nuevos programas.</p>	<p>Índice de Eficacia</p>	

		AL 2010-2011-2012-2013-2014: Se cuenta con más maestrías interdisciplinarias, respondiendo necesidades actuales de la región y del país.		
(PG.02) Para los próximos 5 años se elevara el rendimiento académico en un 60%	Asegurar altos niveles de calidad en la formación de los estudiantes de postgrado, para una mayor participación de los mismos. Excelencia Académica.	AI 2010: . Compatibilizar los instrumentos de autoevaluación, evaluación y acreditación. AI 2010: Promover la acreditación de los programas de postgrado. AI 2011-2012-2013-2014: Se cuenta con la acreditación de programas de Postgrado.	Índice de Eficacia	
AF.01) Para los próximos 5 se implementara la estructura organizacional del ICCA en por áreas.	Mejorar los procesos administrativos en sus áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • AI 2010: Rediseño de la estructura organizacional e instrumentos administrativos del instituto • AI 2010-2011-2012-2013-2014: Se cuenta con estructura organizativa básica y áreas. Se cuenta con reglamentos específicos para el régimen académico y administrativo 	Índice de Gestión	
AF.02 Para los próximos 5 años se contara con una	Tener una infraestructura propia.	AI 2010: Realizar convenios de financiamiento con entidades	Índice de Resultado	

<p>infraestructura propia para el IICCA</p>	<p>Modernizar la infraestructura física y tecnológica del instituto.</p>	<p>públicas y privadas, para la obtención de una infraestructura propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mas proyectos de investigacion concursables <p>AI 2014: Se cuenta con infraestructura propia</p>		
<p>AA.01) Para los próximos 5 años se conformara un plantel académico y de investigación de excelencia y innovación.</p>	<p>Capacitar periódicamente al personal administrativo. Lograr una administración efectiva, moderna y ágil.</p> <p>Mejorar los procesos administrativos.</p> <p>Crear horarios flexibles de acuerdo a las necesidades estudiantiles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AI 2010: Conformar un plantel académico y de investigación, excelencia comprometido a impulsar los procesos de innovación. • AI 2010-2011-2012-2013-2014: Implantación del Sistema de Gestión Académica y Administrativa. <p>AI 2010-2011-2012-2013-2014: Seguimiento y evaluación.</p>	<p>Índice de Gestión</p>	
<p>(AA.02) Para los próximos 5 años se implementara 5 programas de postgrado mediante la modalidad de educación a distancia</p>	<p>Contar con programas de postgrado para la modalidad de educación a distancia Ofrecer facilidades de financiamiento y condiciones de acceso para los estudiantes. Crear horarios flexibles de acuerdo a las</p>	<p>AI 2010-2011-2012-2013-2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear relaciones interinstitucionales que permitan realizar actividades académicas post graduales virtuales. • Dotar de aulas virtuales necesarias para la formación académica 	<p>Índice de resultado</p>	

	necesidades estudiantiles.	virtual articulando redes de conocimiento.		
--	----------------------------	--	--	--

En el siguiente cuadro se puede observar el Plan Operativo Anual de las gestiones 2009-2014 del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas:

CUADRO Nº 59

INSTITUTO DE INVESTIGACION Y CAPACITACION EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (I.I.C.A.)
PLAN OPERATIVO ANUAL PROYECTADO
GESTIONES 2009 - 2014
 (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
A. SALDO (INICIAL) DISPONIBLE CAJAS Y BANCOS		84.431	136.000	91.622	138.633	262.122	449.515	
<u>FLUJO INGRESO DE FONDOS</u>								
<u>INGRESOS OPERATIVOS</u>								
Venta de Servicios de la Administraciones Publicas	-	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	SE MANT SE MANT
Derechos	1.709.284	1.028.451	1.028.451	1.028.451	1.028.451	1.028.451	1.028.451	
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS (1)	1.709.284	1.588.451	1.588.451	1.588.451	1.588.451	1.588.451	1.588.451	
<u>INGRESOS NO OPERATIVOS</u>								
Por Coparticipación Tributaria	747.209	788.759	828.197	869.607	913.087	958.741	1.006.679	5%
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS (2)	747.209	788.759	828.197	869.607	913.087	958.741	1.006.679	
B. TOTAL INGRESOS DE FONDOS (1 + 2)	2.456.493	2.377.210	2.416.648	2.458.058	2.501.538	2.547.192	2.595.130	
<u>FLUJO EGRESOS (GASTOS) FONDOS</u>								
<u>EGRESOS OPERATIVOS</u>								
<u>Servicios Personales</u>	691.034	731.023	767.574	805.953	846.251	888.563	932.991	5%
Otras Instituciones	227.069	249.570	262.049	275.151	288.908	303.354	318.522	
Aguinaldos	44.883	49.874	52.368	54.986	57.735	60.622	63.653	
Asignaciones Familiares	8.412	10.173	10.682	11.216	11.777	12.365	12.984	

Papel de Escritorio	8.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Productos de Artes Graficas, papel cartón	29.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Periódicos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Productos de cuero y caucho	7.500	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Productos metálicos	-	680	680	680	680	680	680
Material de Limpieza	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Útiles de Escritorio y Oficina	6.950	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
Útiles y materiales eléctricos	500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Útiles educacionales y culturales de capacitación	2.000	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
Otros repuestos y accesorios	20.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Otros materiales y suministros	-	11.339	11.339	11.339	11.339	11.339	11.339
Activos Fijos	172.000	194.090	194.090	194.090	194.090	194.090	194.090
Equipos de Computación	56.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Equipos de oficina y Muebles	22.000	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Equipos educacional y recreativo	79.000	45.240	45.240	45.240	45.240	45.240	45.240
Otros Activos Fijos	15.000	76.050	76.050	76.050	76.050	76.050	76.050
Impuestos, Regalías y Tasas	-	104.000	314.164	319.548	325.200	331.135	337.367
Impuesto al Valor Agregado Mercado Interno	-	104.000	314.164	319.548	325.200	331.135	337.367
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS (a)	2.454.042	2.286.885	2.422.270	2.372.290	2.339.294	2.321.044	2.315.682

EGRESOS NO OPERATIVOS

Transferencias

Donaciones, Ayudas Sociales y Premios a Personas	2.451	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756
Becas de estudios, otorgadas a estudiantes universitarios	-	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS (b)	2.451	38.756	38.756	38.756	38.756	38.756	38.756

C. TOTAL FLUJOS EGRESOS DE FONDOS (a+b)	2.456.493	2.325.641	2.461.026	2.411.046	2.378.050	2.359.800	2.354.438
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FONDOS DISPONIBLES FINAL DE GESTION (A+B-C)	84.431	136.000	91.622	138.633	262.122	449.515	690.206
--	---------------	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

5.5 Conclusiones y Recomendaciones de la propuesta

Las conclusiones y recomendaciones de la propuesta del Plan Estratégico se Desarrollan a Continuación:

Conclusiones

- El Plan Estratégico se convertirá en un excelente motor de cambio para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la nueva visión y la misión institucional.
- El Plan Estratégico comprende un plan marco, en el que se explican las iniciativas de planes de mejora del Instituto en sus diferentes áreas o ejes, que permitirán que el Instituto mejore su calidad.
- El plazo planteado para la puesta en práctica del Plan Estratégico es del año 2009 al 2014 se cree que es la más conveniente, pues es un periodo de tiempo necesario para el desarrollo del la implantación del Plan.
- La auto evaluación a servido para identificar las fortalezas que tiene el IICCA y pueden ser aprovechadas para conseguir nuevas oportunidades como también las debilidades y que no se aplican medidas estratégicas pueden obstaculizar el desarrollo del IICCA.
- Por lo tanto se llevo a la conclusión final de que la elaboración y su posterior aplicación del Plan Estratégico se alcanzará sus objetivos institucionales en sus actividades de postgrado, investigación e interacción social de manera efectiva y eficiente.

Recomendaciones

A continuación, se menciona algunas recomendaciones que se deben seguir, para el desarrollo de la presente propuesta

- El Plan Estratégico es un instrumento para alcanzar los objetivos y metas definidos, para ello es importante asegurar su vigencia y su revisión permanente, independientemente de las personas que tendrán a cargo la dirección del Instituto.
- Se considera conveniente establecer planes de formación y capacitación de los recursos humanos, donde los docentes desarrollen nuevas estrategias de enseñanza.
- Se debe aprovechar las fortalezas que tiene el IICCA, con estrategias para alcanzar nuevas metas y mejorar la imagen institucional.
- Es importante asegurar que se cuente con una página web institucional dinámica y útil donde se pueda contar con información actualizada y relevante de todas las dependencias del Instituto, de las actividades que desarrolla, de los servicios que brinda y de los logros obtenidos por los miembros de su comunidad.
- Es vital que el Instituto priorice su actividad en la adquisición de nuevo equipamiento, en el mejoramiento académico, en la modernización de la administración, en el mejor uso de los recursos económicos y en la mejora de los medios de información y comunicación que tiene el Instituto

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE LA IMPLEMENTACIÓN

La Estrategia de Implementación para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, propone implantar un Plan Estratégico para las gestiones 2009-2014 para alcanzar sus objetivos institucionales en sus actividades de postgrado, investigación e interacción social de manera efectiva y eficiente, desarrollada a través de un plan que se expone a continuación.

6.1 Objetivos

Plantear una estrategia de implantación para el " Plan Estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, que permita la adecuada implantación y funcionamiento del mismo.

6.2 Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación a ser aplicada será el **Método Instantáneo** ya que por su sencillez y condiciones favorables para su implantación no se precisa de un gran esfuerzo de capacitaciones

6.3 Cronograma de Actividades:

El cronograma de actividades establece responsables, fechas de inicio y finalización de cada actividad además de señalar el tiempo calendario considerando las etapas de las estrategias de implementación del método instantáneo.

Para la implantación de la propuesta se ha diseñado un cronograma que detalla todas las actividades tiempos, responsables y costos que serán necesarios para que el plan estratégico sea aplicado apropiadamente.

A continuación se presenta el cronograma de actividades:

6.4 Recursos

Para establecer la estrategia de implantación, uno de los factores de relevancia es el requerimiento de los siguientes recursos:

6.4.1 Recursos Humanos

Para efectuar la implantación de la propuesta será necesario la participación del los miembros del Honorable Consejo de Carrera, Plantel Administrativo y Docentes de Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, pero fundamentalmente el Director del mismo para la ejecución de la presente propuesta.

6.4.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales que serán necesarios para la implantación de la propuesta del Plan Estratégico del IICCA son como a continuación se presenta de manera detallada en siguiente cuadro:

Cuadro N° 61
Presupuesto de la Estrategia de Implementación

RECURSOS MATERIALES	MONTO EN Bs.
<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del Plan Estratégico del IICCA a través de Notas Internas dirigida al Plantel Administrativo, Docente y Pasantes. 	2000.-
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del Plan Estratégico del IICCA, al Plantel Administrativo, docentes y pasantes. 	500.-
<ul style="list-style-type: none"> • Realización del Taller del Plan Estratégico para el IICCA <ul style="list-style-type: none"> ➤ Data Show ➤ Papelógrafos ➤ Marcadores ➤ Pago de Docente Capacitador ➤ Refrigerio 	2500.-
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación del Plan Estratégico del IICCA en el Área investigación, Interacción Social, Postgrado, Administrativo Financiero y Académico. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Material de Escritorio ➤ Equipos Tecnológicos (Equipo de computación) ➤ Y Otros. 	15000.-
TOTAL	20000.-

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3 Recursos Financieros

Los recursos financieros que se requieren para la implantación del Plan Estratégico del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, serán

Asignados financiados por Recursos Propios, Proyectos Concursables y otros.

6.5 Responsables de la Implantación:

Para la implantación del Plan Estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, y según el título IV Artículo 33° y 34° del Sistema de Organización Administrativa, son responsables de:

- a) Aprobar y Aplicar el Plan de Implantación del Plan Estratégico (a nivel directivo): el Director de IICCA
- b) Orientar, Capacitar y difundir así como cumplir y hacer cumplir el Plan Estratégico (a nivel Ejecutivo): El Responsable de Planificación.
- c) Participar en todo el Proceso para Alcanzar los Objetivos Trazados (a Nivel Operativo): Todo el Personal de IICCA

6.6 Programas de Difusión y Capacitación:

En esta etapa final se difundirá, y/o capacitara a responsables y funcionarios. En cuanto al personal que trabaja en el IICCA tanto a nivel Ejecutivo, de Asesoramiento, Administrativo o de Apoyo y el Operativo están involucrados en los cambios organizacionales, debiendo participar durante todo el proceso para facilitar la Implantación de Plan Estratégico.

Para una difusión eficiente y capacitación se realizaran las siguientes tareas:

Figura 62: Programas de Difusión

Medios- Tareas	Ventajas	Comentarios
Impresos, volantes , folletos, Trípticos, pancartas, afiches y otros	<ul style="list-style-type: none"> • Permite presentar información en forma detallada • Puede ser atractivo por sus ilustraciones y diseños • Ofrece fácil referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Deben alterarse entre calidad y costo • Pueden a aprovecharse para espacio de difusión grupal • Apoyo educativo
Realizar un taller de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Se explicara potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones del proyecto. • Estimular la difusión y el intercambio de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden usar para entrenamiento del personal • Posibilidad de desarrollar contenido en varios temas

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Recomendaciones para la Implantación

- Para la presente estrategia de Implementación y sabiendo que la Estrategia aprobada es el Método Instantáneo, es necesario la realización de un Taller de Capacitación, para la elaboración del Plan Estratégico para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativa.
- El Plan Estratégico comprende un plan marco, en el que se explican las iniciativas de planes de mejora del Instituto en sus diferentes áreas o ejes, que permitirán que el Instituto mejore su calidad.
- El plazo planteado para la puesta en práctica del Plan Estratégico es del año 2009 al 2014, se cree que es la más conveniente, pues es un periodo de tiempo necesario para el desarrollo del la implantación del Plan.
- La implementación del Plan Estratégico no es un trabajo de una o dos personas, sino de un equipo que despliegue los roles y responsabilidades en cada uno de los miembros de Instituto.

BIBLIOGRAFIA

- Koontz y O'Donnel, "**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL**", Duodécima Edición, México, 2004.

- José Volman F. Barragan Bawer, "**PLANEACIÓN ESTRATEGICA**", Editorial Interdisciplinaria, Edición Segunda, Año, 2005

- Fredd R. David, "**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**", Editorial Pearson, Edición Novena, año 2005

- Goodstein Leonard, "**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA**", Ed. McGraw-Hill D.F., © 1998.

- CAMARA, Luis – CIDEAL, "**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**", Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción laboral", 1ª Edición, Ed. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., Madrid - España, © 2005.

- SORIANO, Mónica, "**LAS 7 I'S DE LA GESTIÓN DE PERSONAL**", 1ª Edición, Ed. Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E..F., La Paz – Bolivia, ©2003.

- HILL, Charles-GARETH Jones, "**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**", 6ª Edición, Ed. McGraw-Hill, México D.F., ©2005.

- Henny Mintberg-James Brian Quin – Sumantra Ghoshal, "**PROCESO ESTRATÉGICO**" Edición Europea Revisa, Editorial Hall, Año 1999

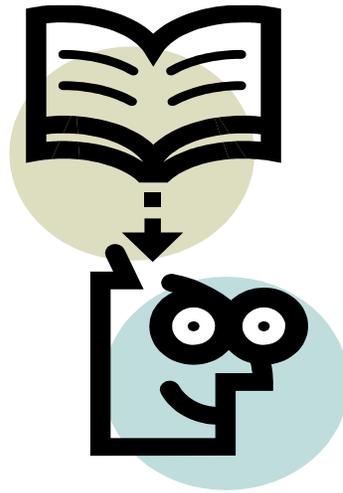
- Hernandez, Sampieri Roberto, **“METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN”**, Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Mexico 2003.

- Arandia Lexin R., **“METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE”**, Editorial Catacora, La Paz Bolivia, 4ª Edición 2006,

BIBLIOGRAFIA DE INTERNET

- **INVESTIGACIÓN EN BOLIVIA**, (Recuperado 2005), <http://www.bo.computrabajo.com>.
- Pagina de la **UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**, (Recuperado 2008), <http://www.umsa.bo/umsa/app>.
- Pagina del **INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, (Recuperado Junio 2008), <http://iicca.umsa.bo>.
- Pablo Varela y Jorge Laurito, **“LA AUTOEVALUACIÓN COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**, (Recuperado Septiembre 2002), <http://www.salvador.edu.ar/sgral/autoev-planif.pdf> 5.
- Lic. Adm. Luis Villanueva Benites ,**“MODELO DE PLANIFICACIÓN SUPERIOR”**, http://www.oui-iohe.qc.ca/cours/9_es.aspx.
- **“MÉTODO DEDUCTIVO”**, (Recuperado Septiembre 2007), <http://www.metodologiadelestudio.blogspot.com>.
- **“INFORMACIONES SOBRE CENSO”**, (Recuperado 2001), www.indec.gov.ar/proyectos/censo2001/maestros/quees/masinfo.doc
- **“QUE ES UN TALLER”**(recuperado Junio 2007) <http://redescubrir.blogspot.com/2007/06/qu-es-un-taller.html>

TALLER PARA LA
TALLER PARA LA
ELABORACIÓN
DEL PLAN ESTRATEGICO
PARA
EL INSTITUTO
DE INVESTIGACIÓN Y
CAPACIDAD Y
CAPACITACIÓN
EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
EN CIENCIAS



GUIA
GUIA
CONCEPT
UAL

TALLER DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (IICCA)

1. OBJETIVOS:

- Identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Que permitan definir:

- Potencialidades
 - Desafíos
 - Riesgos
 - Limitaciones
- A partir de este análisis, establecer la misión y visión del IICCA.
 - Definir sus objetivos y estrategias

2. Metodología:

- Se prevé que el taller sea altamente reflexivo y participativo, para lo cual se utilizara la metodología zoop, que consiste en que cada participante llene tarjetas de color, de acuerdo a las instituciones del moderador, con ideas que permitan después de un proceso de discusión abierto a alcanzar los objetivos propuestos para realizar el taller.

3. Materiales de apoyo y medios a emplear:

- Se utilizara tarjetas de colores y data show

4. tiempo de trabajo:

- Se toma dos días de trabajo

5. participantes:

- A continuación se detallan los participantes:
 - Director del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
 - Docentes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
 - Estudiantes del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.
 - Director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.
 - Delegados del Honorable Consejo de Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

6. Apoyo Teórico Básico:

- Es necesario poner a disposición de los participantes material de consulta básica, que los estimule a buscar información mas detallada y de calidad respecto de los tópicos abordados para lo cual se les dará una guía conceptual.

**PROPUESTA DEL TALLER PARTICIPATIVO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Se da comienzo al taller participativo de Planificación Estratégica, haciendo referencia primeramente a los valores que deben identificar a los miembros de la Institución para que en sus acciones diarias.

Este Taller es el participe de proceso de planificación Estratégica que nació por la necesidad de un plan que oriente al accionar del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas con el fin de promocionar insumos que ayuden a la nueva formulación del plan estratégico par la gestión 2009-2014.

Los resultados que se obtendrán del taller son:

- ✓ La formulación de los Valores del instituto
- ✓ una Misión
- ✓ Visión
- ✓ construcción de la matriz FODA estratégica.

EJERCIO 1

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

- ▣ CADA GRUPO RESPONDE A LAS PREGUNTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN.

	¿QUIÉNES SOMOS?	¿EN QUÉ CREEMOS?	¿QUÉ HACEMOS?	¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?	¿PORQUÉ LO HACEMOS?
G1					
G2					

EJERCIO 2

- ▣ FORMULACIÓN FINAL DE LA NUEVA MISIÓN CON TODOS LOS PARTICIPANTES, UNIENDO LAS RESPUESTAS DE LOS DOS GRUPOS.

“Nosotros no formamos investigadores y profesionales, creamos líderes para el futuro con espíritu investigativo y emprendedor.”

ETAPA DE RESULTADOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

EJERCIO 3

LLUVIA DE IDEAS DE RESULTADOS A ALCANZAR EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS, PROPUESTAS POR LOS GRUPOS DE PARTICIPANTES DEL TALLER

" Ser el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en postgrado, desarrollo de investigaciones y proyectos de interacción social con espíritu emprendedor e innovador"

DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

EJERCIO 5

- ▣ ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE EL DIAGNÓSTICO F.O.D.A., DE LAS ENCUESTAS LLENADAS PREVIAMENTE AL TALLER.

DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

EJERCICIO 6

- IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN POR CADA GRUPO.

1)
2)
3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)

- IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA INSTITUCIÓN POR CADA GRUPO.

1)
2)
3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)

- IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA INSTITUCIÓN POR CADA GRUPO.

1)
2)

3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)

┆ IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA INSTITUCIÓN POR CADA GRUPO

1)
2)
3)
4)
5)
6)
7)
8)
9)
10)

EJERCICIO 7

Priorización de la matriz FODA

EJERCICIO 8

Elección de objetivos.

EJERCICIO 9

Propuesta de políticas.

EJERCICIO 7

Propuesta de Estrategias.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL TALLER
EVENTO: TALLER DE ORIENTACIÓN HACIA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATEGICA

OBJETIVOS DEL TALLER	CONTENIDO	MATERIAL DE APOYO	TÉCNICAS EDUCATIVAS
Generar un ambiente adecuado de trabajo, y establecer las reglas del evento.	Bienvenida, prestación del facilitador, inauguración oficial del taller.		
	Orientación general del taller: <ul style="list-style-type: none"> • Esquema global. • Objetivos. • Presentación del material a utilizar. 	Data Show	Expositiva El facilitador presenta los aspectos centrales del taller
Determinar el estado actual de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico • Importancia • Diagnostico FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos. • Marcadores • Hojas bond • Bolígrafos. 	Expositiva participativa trabajo en grupo
	Determinación de: <ul style="list-style-type: none"> • Valores • Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos. • Marcadores • Hojas bond • Bolígrafos 	Trabajo en grupo expositiva socialización trabajos obtenidos

ANEXO 1

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Señor/a solicitamos responder a las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. La presente entrevista tiene carácter confidencial es estrictamente académico, el objetivo es actualizar información del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas en el área de Investigación.

DATOS GENERALES:

Sexo: M. F. Cargo:

- 1** ¿Usted está de acuerdo con la misión actual del Instituto de investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

MISIÓN ACTUAL:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas es la unidad académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos tanto de investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico.

En la interacción social, en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobados previamente por las instancias superiores de gobierno.”

- a. Si () ¿Por qué?.....
b. No() ¿Por qué?

Redacte una misión para el instituto si no esta de acuerdo con la que se tiene.
.....
.....
.....

- 2.** ¿Usted está de acuerdo con la actual visión del instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

VISION ACTUAL:

"Constituirse en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en el desarrollo de programas y proyectos tendientes a coadyuvar y alcanzar mejores niveles de vida de la sociedad y a solucionar problemas identificados de la realidad nacional"

- a. Si () ¿Por qué?

- b. No() ¿Por qué?

Redacte una visión para el instituto si no esta de acuerdo con la que se tiene.
.....
.....
.....

- 3.** ¿Cuáles considera que deberían ser los valores del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

- a. () Calidad:**

Asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

b. () Creatividad e Innovación:

Promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

c. () Responsabilidad Social:

Forma de conducir el desarrollo de un instituto de modo que esta se convierta en co-responsable por desenvolvimiento social.

d. () Honestidad:

Es entendida como la búsqueda de la congruencia entre lo que se piensa se dice y se hace.

e. () Cooperación:

Apoya las relaciones que fomentan la cooperación con otras instituciones académicas con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar oportunidades en educación e investigación.

Otros (Mencione).....

4. ¿Usted esta de acuerdo con los objetivos actuales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

- a. Procurar el conocimiento de la realidad nacional para resolver problemas en el ámbito de la Administración. ()
- b. Realizar investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración pública y privada, en la perspectiva del desarrollo socioeconómico nacional dentro de los objetivos universitarios. ()
- c. Difundir y capacitar los conocimientos, técnicas e instrumentos de la ciencia administrativa. ()
- d. Orientar esfuerzos de la docencia, investigación e interacción social para resolver los problemas de dependencia científica y tecnológica. ()
- e. Fomentar las actividades de investigación en la comunidad universitaria, con el propósito de generar aportes reales y constructivos al acervo científico y tecnológico del país. ()
- f. Seleccionar temas prioritarios de investigación que se incorporen a los planes de estudio de la carrera de Administración de Empresas y carreras afines. ()
- g. Publicar, difundir y promover los trabajos de investigación que se desarrollaran en el IICCA. ()

Redacte objetivos estratégicos para las gestiones 2009 - 2014.

AREA INVESTIGACIÓN
a.
b.
c.
d.

AREA INTERACCION SOCIAL
a.
b.
c.
d.
AREA POSTGRADO
a.
b.

c.
d.

AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
a.
b.
c.
d.

5. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las políticas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 - 2014?

.....

.....

.....

6. Proponga estrategias para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 – 2014:

.....

.....

.....

7. Análisis Interno para Investigación

FORTALEZAS	
a. Recursos humanos calificados en disciplinas específicas	
a. Producción intelectual.	
b. Capacitación y actualización del personal docente investigador.	
c. Difusión del conocimiento investigativo	
e. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
a. No existen planes para la formación y capacitación de investigadores.	
b. Insuficiente producción científica básica y aplicada.	
c. Cuadros incompletos de investigadores.	
d. Las investigaciones realizadas no se difunden	
d. Se abarca pocos temas por áreas.	
e. Otros. (Mencione)	

8. Análisis Externo para Investigación

OPORTUNIDADES	
a. Investigación en todas las áreas.	
b. Se cuenta con fondos concursables del IDH para las investigaciones.	
c. Escenarios favorables para el cambio.	
d. Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.	
e. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	
a. No se difunde las investigaciones	
b. Poco de la apoyo de la universidad y la sociedad	
c. Existencia de otros Institutos de investigación similares	
d. Crisis económica.	
e. El gobierno no tiene políticas que incentiven la investigación.	
f. Otros (Mencione)	

9. Análisis Interno para Interacción Social

FORTALEZAS	
a. Propicia escenarios para la permanente interacción del instituto con organizaciones del medio y la región mediante conferencias, foros, encuentros, participación en eventos sociales etc.	
b. Establece un nexo permanente con los egresados.	
c. Permite fortalecer la formación de los alumnos; complementa los aspectos académicos con los éticos e impulsa su desarrollo integral.	
d. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
a. Insuficiente e inadecuada vinculación con el entorno social.	
b. No hay un marketing suficiente para dar a conocer al instituto.	
c. Baja capacidad de crear mecanismos adecuados de integración de recursos humanos y trabajo científico.	
d. Otros. (Mencione)	

10. Análisis Externo para Interacción Social

OPORTUNIDADES	
a. Demanda y expectativa social por los servicios que ofrece la institución.	
b. Integración de la interacción social al quehacer del proceso educativo para de este modo vincular el proceso de conocimiento con la realidad.	
c. Orienta y proyecta el desempeño institucional hacia la sociedad, ofreciendo oportunidades para la formación a lo largo de la vida	
d. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	
a. No se impulsan las competencias laborales.	
b. No se facilita la transferencia de conocimiento	

c. No se cuenta con el apoyo de instituciones que atiendan las demandas de la sociedad y las empresas.	
d. Otros. (Mencione)	

11. Análisis Interno Administrativo Financiero

FORTALEZAS	
a. Buen posicionamiento en el mercado	
b. Control de ingresos a través de base de datos propio	
c. Seguimiento exhaustivo en el pago de colegiatura a los masters	
d. Compromiso de pago de colegiatura individualizado de los masters	
e. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
a. Falta de Recursos Humanos Capacitados	
b. Demora en el traspaso de pago de colegiatura de la cuenta C.U.M.E .al instituto.	
c. No cuenta con una unidad Financiera especifica P.G.	
d. Otros. (Mencione)	

12. Análisis Externo Administrativo Financiero

OPORTUNIDADES	
a. Implementación de recursos contables informáticos	
b. Integración con las unidades financieras a través del pago de colegiatura a través de seguimiento.	
c. Pago de colegiatura a través de un plan de pagos.	
d. Plan de pagos en la colegiatura a los docentes de la carrera de Administración de empresas, licenciados, administrativos y funcionarios públicos (Modalidad de becas).	
e. Otros(Mencione)	
AMENAZAS	
a. Situación laboral de los Masters inestable.	
b. Bajos salarios no permiten el acceso a programas de Maestrías.	
c. Improvisación de las autoridades financieras de la U.M.S.A. respecto al pago de colegiatura, matricula factura.	
d. Descontento total de los Maestranter por la emisión de facturas por pago de colegiatura.	
e. Otros(Mencione)	

ANEXO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Señor/a solicitamos responder a las siguientes preguntas de la manera más clara y sincera posible. La presente entrevista tiene carácter confidencial es estrictamente académico, el objetivo es actualizar información del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas en el área de Investigación.

DATOS GENERALES:

1. ¿Usted está de acuerdo con la misión actual del Instituto de investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

MISIÓN ACTUAL:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas es la unidad académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos tanto de investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico.

En la interacción social, en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobados previamente por las instancias superiores de gobierno.”

a. Si () ¿Por qué?.....

b. No() ¿Por qué?

Redacte una misión para el instituto si no esta de acuerdo con la que se tiene.

.....

2. ¿Usted está de acuerdo con la actual visión del instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

VISION ACTUAL:

"Constituirse en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en el desarrollo de programas y proyectos tendientes a coadyuvar y alcanzar mejores niveles de vida de la sociedad y a solucionar problemas identificados de la realidad nacional"

a. Si () ¿Por qué?

b. No() ¿Por qué?

Redacte una visión para el instituto si no esta de acuerdo con la que se tiene.

.....

3. ¿Cuáles considera que deberían ser los valores del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

b. () Calidad:

Asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

b. () Creatividad e Innovación:

Promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

c. () Responsabilidad Social:

Forma de conducir el desarrollo de un instituto de modo que esta se convierta en co-responsable por desenvolvimiento social.

d. () Honestidad:

Es entendida como la búsqueda de la congruencia entre lo que se piensa se dice y se hace.

e. () Cooperación:

Apoya las relaciones que fomentan la cooperación con otras instituciones académicas con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar oportunidades en educación e investigación.

Otros (Mencione).....

4. ¿Usted esta de acuerdo con los objetivos actuales del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

- h. Procurar el conocimiento de la realidad nacional para resolver problemas en el ámbito de la Administración. ()
- i. Realizar investigación científica pura y aplicada en el ámbito de la administración pública y privada, en la perspectiva del desarrollo socioeconómico nacional dentro de los objetivos universitarios. ()
- j. Difundir y capacitar los conocimientos, técnicas e instrumentos de la ciencia administrativa. ()
- k. Orientar esfuerzos de la docencia, investigación e interacción social para resolver los problemas de dependencia científica y tecnológica. ()
- l. Fomentar las actividades de investigación en la comunidad universitaria, con el propósito de generar aportes reales y constructivos al acervo científico y tecnológico del país. ()
- m. Seleccionar temas prioritarios de investigación que se incorporen a los planes de estudio de la carrera de Administración de Empresas y carreras afines. ()
- n. Publicar, difundir y promover los trabajos de investigación que se desarrollaran en el IICCA. ()

Redacte objetivos estratégicos para las gestiones 2009 - 2014.

AREA INVESTIGACIÓN
e.
f.
g.
h.

AREA INTERACCION SOCIAL
a.
b.
c.
d.
AREA POSTGRADO
a.
b.

c.
d.

AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
a.
b.
c.
d.

5. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las políticas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 - 2014?

.....

.....

.....

6. Proponga estrategias para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 – 2014:

.....

.....

.....

7. Análisis Interno para Investigación

FORTALEZAS	
a. Recursos humanos calificados en disciplinas específicas	
c. Producción intelectual.	
d. Capacitación y actualización del personal docente investigador.	
i. Difusión del conocimiento investigativo	
f. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
b. No existen planes para la formación y capacitación de investigadores.	
b. Insuficiente producción científica básica y aplicada.	
c. Cuadros incompletos de investigadores.	
d. Las investigaciones realizadas no se difunden	
e. Se abarca pocos temas por áreas.	
j. Otros. (Mencione)	

8. Análisis Externo para Investigación

OPORTUNIDADES	
a. Investigación en todas las áreas.	
b. Se cuenta con fondos concursables del IDH para las investigaciones.	
c. Escenarios favorables para el cambio.	
d. Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.	
e. Otros. (Mencione)	

AMENAZAS	
a. No se difunde las investigaciones	
b. Poco de la apoyo de la universidad y la sociedad	
c. Existencia de otros Institutos de investigación similares	
d. Crisis económica.	
e. El gobierno no tiene políticas que incentiven la investigación.	
f. Otros (Mencione)	

9. Análisis Interno para Interacción Social

FORTALEZAS	
c. Propicia escenarios para la permanente interacción del instituto con organizaciones del medio y la región mediante conferencias, foros, encuentros, participación en eventos sociales etc.	
d. Establece un nexo permanente con los egresados.	
c. Permite fortalecer la formación de los alumnos; complementa los aspectos académicos con los éticos e impulsa su desarrollo integral.	
d. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
e. Insuficiente e inadecuada vinculación con el entorno social.	
f. No hay un marketing suficiente para dar a conocer al instituto.	
g. Baja capacidad de crear mecanismos adecuados de integración de recursos humanos y trabajo científico.	
h. Otros. (Mencione)	

10. Análisis Externo para Interacción Social

OPORTUNIDADES	
b. Demanda y expectativa social por los servicios que ofrece la institución.	
b. Integración de la interacción social al quehacer del proceso educativo para de este modo vincular el proceso de conocimiento con la realidad.	
c. Orienta y proyecta el desempeño institucional hacia la sociedad, ofreciendo oportunidades para la formación a lo largo de la vida	
d. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	
b. No se impulsan las competencias laborales.	
b. No se facilita la transferencia de conocimiento	
c. No se cuenta con el apoyo de instituciones que atiendan las demandas de la sociedad y las empresas.	
d. Otros. (Mencione)	

ANEXO 3

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DIRIGIDA A DOCENTES Y ESTUDIANTES

El presente cuestionario tiene como objetivo el de recabar información para la elaboración de un trabajo académico, por lo cual se solicita su colaboración con la mayor veracidad posible.

DATOS GENERALES:

Sexo: M. F.

Estudiante **Docente**

1. ¿Cuáles considera usted que deberían ser los valores del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)?

a. () **Calidad:**

Asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

b. () Creatividad e Innovación:

Promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

c. () Responsabilidad Social:

Forma de conducir el desarrollo de un instituto de modo que esta se convierta en co-responsable por desenvolvimiento social.

d. () Honestidad:

Es entendida como la búsqueda de la congruencia entre lo que se piensa se dice y se hace.

e. () Cooperación:

Apoya las relaciones que fomentan la cooperación con otras instituciones académicas con otras instituciones públicas y privadas para desarrollar oportunidades en educación e investigación.

f. Otros (Mencione).....

2. ¿Cuál considera que debería ser la misión del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)?

a.() MISIÓN ACTUAL:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas es la unidad académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos tanto de investigación, capacitación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico.

En la interacción social, en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad, en el ámbito de las ciencias administrativas, aprobados previamente por las instancias superiores de gobierno.”

b. () PROPUESTA DE MISIÓN:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) se encarga de asistir a la Educación Superior que desarrolla y presta servicios académicos encargados de planificar ,evaluar programas , de excelente calidad, para satisfacerlas necesidades de la sociedad.”

c. () PROPUESTA DE MISIÓN:

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) forma profesionales de alta calidad, con formación humanista, científica y tecnológica, comprometidos con la satisfacción de necesidades sociales, generación de cambios estructurales, orientados a mejorar la calidad de vida.”

d. () PROPUESTA DE MISIÓN:

“Somos una institución de investigación y capacitación que impartimos conocimientos con responsabilidad, brindando una actualización constante a los nuevos retos de la sociedad capaces de cumplir con sus compromisos en pos grados, investigación e interacción social.”

3. ¿Cuál considera que debería ser la Visión del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA)?

a.() VISION ACTUAL:

"Constituirse en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas líder por su excelencia y competitividad en el desarrollo de programas y proyectos tendientes a coadyuvar y alcanzar mejores niveles de vida de la sociedad y a solucionar problemas identificados de la realidad nacional"

b.() PROPUESTA VISION:

"Instituirse en un instituto de excelencia impulsando el desarrollo a la investigación, habilidades y conocimientos, formando profesionales con aptitudes económicas, sociales, y culturales que demanda nuestro país".

c.() PROPUESTA DE VISION:

"Ser una Institución de Investigación y Capacitación que, a través de su accionar forme profesionistas que sean expertos del conocimiento que poseen y ofrecen, que dispongan de los elementos suficientes para el ejercicio de su práctica profesional y que sean capaces de proporcionar un servicio de calidad con calidez humana."

d.() PROPUESTA DE VISION:

"Establecerse como un instituto de excelencia formando profesionistas con calidad educativa, comprometidos con su entorno social que posean los más altos niveles de conocimiento de su disciplina. Con habilidades intelectuales, creativos, innovadores y emprendedores con un gran sentido ético. y destrezas que les permitan enfrentar y resolver los problemas que su acción profesional les reclame y con una actitud de servicio y compromiso con el desarrollo social y económico,"

4. ¿Cuál considera que debería ser los objetivos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas?

a.() Realizar un trabajo científico y técnico que sea formativo para todos los participantes tanto el personal del Instituto así como los usuarios los usuarios de los servicios que propone el mismo.

Realizar un trabajo científico y técnico que sea formativo para todos los participantes tanto el personal del Instituto así como los usuarios los usuarios de los servicios que propone el mismo.

b.()

Establecer relaciones con otras instituciones orientadas al área económica y social, que contribuyan a fortalecer la capacidad científica e investigativa, técnica y propositiva del instituto.

c.()

Consolidar al Instituto como un Centro de Estudio de Investigación de calidad en donde se formen profesionales capaces de plantear propuestas y generar cambios que aporten al desarrollo del país.

d.()

Fomentar y apoyar la Investigación Científica y Tecnológica, así como la formación y especialización de recursos humanos a fin de promover uso racional de los recursos y contribuir al desarrollo social y económico del país.

Redacte objetivos estratégicos para las gestiones 2009 - 2014.

AREA INVESTIGACIÓN
k.
l.
m.
n.

AREA INTERACCION SOCIAL
a.
b.
c.
d.

AREA POSTGRAO
a.
b.
c.
d.

5. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las políticas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 - 2014?

.....

6. Proponga estrategias para el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas para las gestiones 2009 – 2014:

.....

7. Análisis Interno para Investigación

FORTALEZAS	
a. Recursos humanos calificados en disciplinas específicas	
f. Producción intelectual.	
g. Capacitación y actualización del personal docente investigador.	
h. Difusión del conocimiento investigativo	
e. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
c. No existen planes para la formación y capacitación de investigadores.	
b. Insuficiente producción científica básica y aplicada.	

c. Cuadros incompletos de investigadores.	
d. Las investigaciones realizadas no se difunden	
i. Se abarca pocos temas por áreas.	
j. Otros. (Mencione)	

8. Análisis Externo para Investigación

OPORTUNIDADES	
a. Investigación en todas las áreas.	
b. Se cuenta con fondos concursables del IDH para las investigaciones.	
c. Escenarios favorables para el cambio.	
d. Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.	
e. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	
a. No se difunde las investigaciones	
b. Poco de la apoyo de la universidad y la sociedad	
c. Existencia de otros Institutos de investigación similares	
d. Crisis económica.	
e. El gobierno no tiene políticas que incentiven la investigación.	
f. Otros (Mencione)	

9. Análisis Interno para Interacción Social

FORTALEZAS	
e. Propicia escenarios para la permanente interacción del instituto con organizaciones del medio y la región mediante conferencias, foros, encuentros, participación en eventos sociales etc.	
f. Establece un nexo permanente con los egresados.	
c. Permite fortalecer la formación de los alumnos; complementa los aspectos académicos con los éticos e impulsa su desarrollo integral.	
d. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
i. Insuficiente e inadecuada vinculación con el entorno social.	
j. No hay un marketing suficiente para dar a conocer al instituto.	
k. Baja capacidad de crear mecanismos adecuados de integración de recursos humanos y trabajo científico.	
l. Otros. (Mencione)	

a. Análisis Externo para Interacción Social

OPORTUNIDADES	
c. Demanda y expectativa social por los servicios que ofrece la institución.	
b. Integración de la interacción social al quehacer del proceso educativo para de este modo vincular el proceso de conocimiento con la realidad.	
c. Orienta y proyecta el desempeño institucional hacia la sociedad, ofreciendo oportunidades para la formación a lo largo de la vida	
d. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	

c. No se impulsan las competencias laborales.	
b. No se facilita la transferencia de conocimiento	
c. No se cuenta con el apoyo de instituciones que atiendan las demandas de la sociedad y las empresas.	
d. Otros. (Mencione)	

b. Análisis Interno para Postgrado

FORTALEZAS	
e. Docentes con experiencia en diversos campos de alta especialización.	
f. Busca el perfeccionamiento continuo de la currícula de los programas académicos de los postgrados.	
g. Reconocimiento y respaldo de la Universidad Mayor de San Andrés	
h. Calidad docente	
i. Genera nuevas alternativas de postgrado en función a la demanda de profesionales.	
j. Otros. (Mencione)	
DEBILIDADES	
b. Infraestructura inadecuada.	
b. Escasa difusión de los resultados de programa y proyectos académicos.	
c. Falta de Identificación con la Institución de los estudiantes	
d. Excesiva burocracia en el nombramiento de docentes.	
e. Retraso en la remuneración a los docentes.	
f. Otros. (Mencione)	

c. Análisis Externo para Postgrado

OPORTUNIDADES	
e. Un mercado que demanda capacitación	
f. Demanda de profesionales competitivos	
g. Posibilidad de acceder a convenios de cooperación.	
h. Necesidades de asistencia técnica del aparato productivo.	
e. Las empresas requieren de profesionales con especialidades en maestrías y doctorados.	
f. Oportunidades de obtención de becas	
g. Otros. (Mencione)	
AMENAZAS	
b. Abundante oferta de programas de postgrados de otras instituciones.	
b. Percepción de calidad en el mercado	
d. Crisis económica y saturación del mercado laboral	
d. Políticas educativas nacionales priorizan la educación básica, no la educación superior.	
e. No se incentiva los cursos de postgrado desde la universidad.	
i. Competencia desleal entre las unidades de postgrado de la Universidad Mayor de San Andrés.	
g. Otros. (Mencione)	

