

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



TEMA:

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN EL INSTITUTO DE PRACTICA
FORENSE Y CONSULTORIOS JURIDICOS”**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

TRABAJO DIRIGIDO

Tutor Académico : MSc. Jorge Riveros S.

Tutor Institucional: Dr. Ignacio Escobar A.

Pasantes : José Santalla Terceros

Vladimir Vargas Castro

LA PAZ – BOLIVIA
2006

AGRADECIMIENTOS

Por medio del presente trabajo queremos hacer llegar un agradecimiento a todas las personas que colaboraron en la elaboración de nuestro trabajo.

Primero a Dios por su guía y su bendición en todos los buenos y malos momentos que afrontamos en el transcurso de preparación de este trabajo.

Nuestro mas profundo agradecimiento al Msc. Jorge Riveros Salazar por su incondicional apoyo, ayuda y valiosa tutoría, así como sus enseñanzas, y conocimientos impartidos a lo largo de la elaboración de nuestro trabajo.

Y nuestro mas sincero agradecimiento a nuestro tutor institucional Dr. Ignacio Escobar Director del "Instituto de Practica Forense y Consultorios Jurídicos Populares" por su colaboración incondicional, interés y tiempo en todas las etapas de nuestro trabajo así como su valiosa amistad; sin olvidarnos también de agradecer a todas las personas que trabajan en el Instituto por su valiosa colaboración.

A nuestra Carrera de Administración de Empresas, al Lic. Carlos Castillo Balboa por su colaboración y amistad durante toda nuestra etapa estudiantil, como también a Claudia por su incondicional apoyo y amistad desinteresada.

Muy especialmente a nuestros padres por toda su paciencia, guía con la que nos inculcaron los valores necesarios para nuestra vida profesional, así también a nuestros hermanos por sus consejos ayuda y apoyo constante, que hicieron posible el presente trabajo.

A todos nuestros amigos que directa e indirectamente nos ayudaron a seguir adelante, brindándonos su amistad y cariño.



DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado a Dios por cuidarme y guiarme a lo largo de mi vida
A mis papás Serafín y Celia por la paciencia y comprensión brindado durante mis estudios.
A mis hermanos Javier y Luis por los consejos y colaboración en todo el tiempo compartido.
A Yara por brindarme su cariño, apoyo y amor incondicional en esta etapa de mi vida.
Y a todos mis amigos que me apoyaron en los momentos más difíciles de mi vida*

José

INDICE GENERAL

"DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS"

| | PAGINA |
|---|--------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I CONSIDERACIONES GENERALES | |
| 1 <i>Antecedentes Institucionales</i> | 3 |
| 1.1 <i>Universidad Mayor de San Andrés</i> | 3 |
| 1.2 <i>Estructura de Gobierno</i> | 3 |
| 1.3 <i>Facultad de Derecho y Ciencias Políticas</i> | 6 |
| 1.3.1 <i>Misión de la Carrera de Derecho</i> | 7 |
| 1.3.2 <i>Objetivos de la Carrera de Derecho</i> | 7 |
| 1.3.3 <i>Organigrama de la Carrera de Derecho</i> | 8 |
| 1.3.4 <i>Institutos de la Carrera de Derecho</i> | 8 |
| 2 <i>Justificación</i> | 8 |
| 2.1 <i>Justificación Del Trabajo</i> | 8 |
| 2.2 <i>Justificación Metodológica</i> | 8 |
| 2.1 <i>Justificación Teórica</i> | 9 |
| 2.2 <i>Justificación Práctica</i> | 10 |
| 2.3 <i>Justificación Social</i> | 10 |
| 3 <i>Planteamiento del Problema</i> | 10 |
| 3.1 <i>Problemática</i> | 10 |
| 4 <i>Objetivos del Trabajo</i> | 11 |
| 4.1 <i>Objetivo General</i> | 11 |
| 4.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 11 |
| 5 <i>Alcance</i> | 11 |
| 5.1 <i>Ámbito y alcance de la Investigación</i> | 11 |

| | |
|--|----|
| 6 Cronograma de Actividades | 11 |
| CAPITULO II MARCO TEORICO | |
| 1. Administración Estratégica | 12 |
| 1.1 Planificación Estratégica | 12 |
| 1.1.1 Concepto de Estrategia | 13 |
| 1.1.2. Importancia de la Planeación Estratégica | 14 |
| 1.1.3. Beneficios de la Planeación Estratégica | 14 |
| 2. Proceso de Planeación Estratégica | 15 |
| 2.1. Análisis de la Situación | 16 |
| 2.2 Desarrollo de Misión , Visión y Metas | 17 |
| 2.3. Requisitos para preparar objetivos | 19 |
| 2.4. Formular la Estrategia | 20 |
| 2.5. Ejecución e Implantación de la Estrategia | 21 |
| 2.6. Evaluación del Desempeño de la Estrategia | 21 |
| 2.7. Repetición del Proceso de Planeación | 22 |
| 3. Otros Conceptos Importantes en el Proceso de Planificación | 22 |
| 4. Gestión Estratégica | 23 |
| 4.1. Definición | 23 |
| 4.2. Importancia de la Gestión Estratégica | 23 |
| 4.3. El Cuadro de Mando Integral | 24 |
| CAPITULO III MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL | |
| 1 Marco Legal | 27 |
| 1.1 Ley 2209, Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación | 27 |
| 1.1.1 Objetivos de la Ley | 27 |
| 1.2 Reglamento General de los Institutos de Investigaciones de la U.M.S.A. | 29 |
| 1.3. Reglamento Nacional del Investigador | 33 |

| | | |
|--|---|----|
| 2 | <i>Marco Institucional</i> | 33 |
| 2.1 | <i>Misión</i> | 33 |
| 2.2 | <i>Objetivos Generales</i> | 34 |
| 2.3 | <i>Objetivos Específicos</i> | 34 |
| 2.4 | <i>Organigrama</i> | 35 |
| CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | | |
| 1. | <i>Etapas del Diagnóstico</i> | 36 |
| 2. | <i>Método de Investigación</i> | 36 |
| 3. | <i>Técnicas de Investigación</i> | 37 |
| 3.1. | <i>Entrevista</i> | 37 |
| 3.2 | <i>Encuesta</i> | 38 |
| 3.3 | <i>Investigación Documental</i> | 39 |
| 3.4 | <i>Observación Directa</i> | 39 |
| 3.5 | <i>Determinación del Universo</i> | 39 |
| 3.6 | <i>Determinación del Tamaño de la Muestra</i> | 40 |
| 3.6.1 | <i>Selección de la Muestra del Personal del Insittuto</i> | 40 |
| 3.6.2 | <i>Selección de la Muestra de los Usuarios</i> | 41 |
| 3.7. | <i>Analisis Externo</i> | 42 |
| 3.7.1. | <i>Variable Económica</i> | 42 |
| 3.7.2. | <i>Variable Social</i> | 43 |
| 3.7.3. | <i>Variable Político - Legal</i> | 45 |
| 3.7.4. | <i>Variable Tecnológica</i> | 46 |
| 3.8. | <i>Analisis Interno</i> | 47 |
| 3.8.1. | <i>Proceso de Planificación Estratégica</i> | 48 |
| 3.8.2. | <i>Presupuesto</i> | 53 |
| 3.8.3 | <i>Personal</i> | 54 |
| 3.8.4. | <i>Servucción</i> | 57 |



| | |
|--|----|
| 3.8.5. Organización | 61 |
| 3.8.6. Dirección del Instituto de Práctica Forense | 61 |
| 3.9. Aplicación de la Matriz FODA | 63 |
| 3.10. Conclusiones | 65 |
| CAPITULO V PROPUESTA | |
| 1. Plan Estratégico del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos 2007 - 2011 | 70 |
| 1.1. Valores | 70 |
| 1.2. Filosofía | 71 |
| 1.3. Visión | 72 |
| 1.4. Misión | 73 |
| 1.5. Objetivo General | 75 |
| 1.6. Objetivos Específicos | 75 |
| 2. Selección Estratégica | 76 |
| 2.1. Objetivos Estratégicos | 76 |
| 3. Estrategias a Nivel Funcional | 78 |
| 3.1. Presupuesto | 78 |
| 3.1.1. Objetivo Presupuestario | 78 |
| 3.1.2. Objetivos Estratégicos Presupuestarios | 78 |
| 3.1.3. Estrategia Presupuestaria | 78 |
| 3.1.4. Apoyo a la Estrategia Presupuestaria | 79 |
| 3.2. Marketing | 82 |
| 3.2.1. Objetivo de Marketing | 82 |
| 3.2.2. Objetivos Estratégicos de Marketing | 82 |
| 3.2.3. Atributos del Servicio | 82 |
| 3.2.4. Calidad del Servicio | 82 |
| 3.2.5. Precios | 82 |
| 3.2.6. Marca e Imagen | 83 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.7. Mezcla Promocional | 84 |
| 3.3. Servuccion (Servicios) | 87 |
| 3.3.1. Objetivos de los Procesos Internos | 87 |
| 3.3.2. Objetivos Estratégicos de Procesos Internos | 87 |
| 3.3.3. Estrategia de Procesos Internos | 87 |
| 3.3.4. Mejoras en el servicio | 88 |
| 3.3.5. Nuevos Servicios | 88 |
| 3.4. Recursos Humanos | 88 |
| 3.4.1. Objetivo de Recursos Humanos | 88 |
| 3.4.2. Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos | 88 |
| 3.4.3. Estrategia de Recursos Humanos | 89 |
| 3.4.4. Apoyo a la Estrategia de Recursos Humanos | 90 |
| 3.5. Diseño de la Estructura Organizacional | 94 |
| 3.6. Diseño de la Planificación Estratégica | 96 |
| 3.7. Cambio, Liderazgo y Comunicación | 98 |
| 3.8. Adecuación del Modelo | 98 |
| 3.9. Recomendaciones de la Propuesta | 98 |
| CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 1 Conclusiones | 99 |
| 2 Recomendaciones | 100 |

INDICE DE CUADROS

| | <i>PAGINA</i> |
|---|---------------|
| CUADRO 1 Sujetos de Investigación para Entrevista | 37 |
| CUADRO 2 Sujetos de Investigación para Cuestionarios | 37 |
| CUADRO 3 Análisis con la Matriz FODA del Instituto | 62 |
| CUADRO 4 Objetivos e Indicadores del Sistema de Gestión | 95 |

INDICE DE FIGURAS

| | | PAGINA |
|----------|---|--------|
| FIGURA 1 | <i>Justificación del Trabajo Causa - Efecto</i> | 9 |
| FIGURA 2 | <i>Matriz FODA</i> | 17 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | | PAGINA |
|------------|---|--------|
| GRAFICA 1 | <i>Organigrama de la Carrera de Derecho</i> | 8 |
| GRAFICA 2 | <i>Distribución del Presupuesto Ejecutado Por Área de Investigación</i> | 42 |
| GRAFICA 3 | <i>Valores Citados por el Personal del Instituto</i> | 48 |
| GRAFICA 4 | <i>Conocimiento de la Misión del Instituto</i> | 49 |
| GRAFICA 5 | <i>Conocimiento de la Visión del Instituto</i> | 50 |
| GRAFICA 6 | <i>Conocimiento de los Objetivos del Instituto</i> | 52 |
| GRAFICA 7 | <i>Conocimiento de los Planes del Instituto</i> | 53 |
| GRAFICA 8 | <i>Motivación en el Instituto</i> | 55 |
| GRAFICA 9 | <i>Formas de Motivación</i> | 55 |
| GRAFICA 10 | <i>Capacitación en el Instituto</i> | 56 |
| GRAFICA 11 | <i>El Aporte de ideas del personal</i> | 56 |
| GRAFICA 12 | <i>Edad de los Usuarios del Instituto</i> | 57 |
| GRAFICA 13 | <i>Muestra por Sexo de los Usuarios del Instituto</i> | 57 |
| GRAFICA 14 | <i>Lugar donde viven los Usuarios del Instituto</i> | 58 |
| GRAFICA 15 | <i>Ingreso Familiar de los Usuarios del Instituto</i> | 58 |
| GRAFICA 16 | <i>Razones por las que eligió los Consultorios Jurídicos</i> | 59 |
| GRAFICA 17 | <i>Cualidades del Servicio en los Consultorios Jurídicos</i> | 59 |
| GRAFICA 18 | <i>Recibió Usted alguna Mala Atención en los Consultorios</i> | 60 |
| GRAFICA 19 | <i>Comunicó la Queja a algún Superior</i> | 60 |
| GRAFICA 20 | <i>Propuesta de Imagen del Instituto</i> | 81 |
| GRAFICA 21 | <i>Teoría de la Equidad en Referencia a los Valores</i> | 90 |
| GRAFICA 22 | <i>Relación Causa- - Efecto de la Planificación Propuesta</i> | 96 |

INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 *Cronograma de Actividades*
- Anexo 2 *Operacionalización de Variables*
- Anexo 3 *Estructura Organica del Instituto*
- Anexo 4 *Plan Operativo y Presupuesto 2006 del Instituto*
- Anexo 5 *Entrevista Dirigida al Director de la Carrera de Derecho*
- Anexo 6 *Entrevista Dirigida al Director del Instituto*
- Anexo 7 *Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo del Instituto*
- Anexo 8 *Cuestionario Dirigido a los Usuarios de los Consultorios Jurídicos*
- Anexo 9 *Cuestionario Dirigido a los Directores Consultorios Jurídicos*
- Anexo 10 *Perfil de las Características Organizativas de la Dirección del Instituto*





INTRODUCCIÓN

La UMSA es una de las Instituciones Sociales mas importantes, al establecer una relación indeclinable con la sociedad, porque debe responder a las demandas y necesidades del conjunto de la población y de la región en lo que concierne a su desarrollo integral, dando respuesta alternativa a sus diferentes problemáticas, en este sentido se constituye en uno de los bastiones mas importantes que promueve y aporta al desarrollo económico y social del país.

Como institución de Educación Superior constituye un componente fundamental del desarrollo social, económico y cultural de la nación y la región, debido a que tiene como misión específica la formación profesional de recursos humanos, el desarrollo de la ciencia y la tecnología a través de la investigación, la generación de proyectos de solución a las problemáticas sociales y económicas incorporándose a la sociedad como parte del desenvolvimiento nacional a través de la interacción social, y la reproducción y difusión de la cultura nacional.

El presente Trabajo Dirigido es el resultado de una evaluación de la Planeación Estratégica Institucional con la que cuenta el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos el cual forma parte de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, dentro del convenio suscrito entre la Carrera de Administración de Empresas con el Instituto de Investigación mencionado. El Presente trabajo se dividirá de la siguiente forma:

El capítulo primero engloba los antecedentes institucionales, la identificación de la problemática, la justificación del porque se realizó el trabajo dirigido, el objetivo general y los objetivos específicos; como también el alcance del trabajo a realizar.

El Capítulo segundo, encierra las diferentes definiciones y conceptos que fueron utilizados para una mejor comprensión del tema.



El marco referencial descrito en el capítulo tercero permite comprender al sujeto de estudio en este caso el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos para tener una visión mas clara de las leyes y normas que regulan su funcionamiento.

En el Capítulo cuarto se describe la Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo identificando claramente las herramientas a utilizar para la elaboración del mismo. Como también nos permite identificar la situación actual en la que se encuentra el Instituto de Investigación, identificando las necesidades y problemas para poder de esta forma poder plantear soluciones concretas.

En el Capítulo quinto se desarrolla la propuesta presentada que lleva como Título "Planeación Estratégica del Instituto de Investigación Consultorio Jurídico y Práctica Forense". Por último el capítulo sexto presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con este trabajo.

CONSIDERACIONES GENERALES





CONSIDERACIONES GENERALES

1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1.1. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

La Universidad Mayor de San Andrés fue creada el 25 de Octubre de 1830 firmado por el Presidente de la República de Bolivia, durante la presidencia del Mariscal Andrés de Santa Cruz.

El 30 de Noviembre de ese mismo año mediante un acta pública, se inauguraron oficialmente las actividades de la Universidad Menor de La Paz en ese entonces. En fecha 13 de Agosto de 1831, la Asamblea Constituyente de Bolivia emitió un Decreto mediante el cual la Universidad Menor de La Paz se Erige en Mayor con los mismos privilegios que goza la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La Universidad Mayor de La Paz, adquiere su nombre definitivo el 28 de Mayo de 1927. Según el decreto emitido en esa fecha esta Casa de Estudios Superiores se denominó Universidad Mayor de San Andrés en homenaje a su fundador. La Universidad Mayor de San Andrés es una Institución de Educación Superior, autónoma y gratuita, que forma parte del Sistema de la Universidad Boliviana, tal cual lo establece su Estatuto Orgánico, la Constitución política del Estado en sus artículos 185 al 187 y el Acta de la Constitución de la Universidad Boliviana. ⁽¹⁾

1.2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana en igual jerarquía que las demás universidades. En el sentido establecido por la Constitución Política del Estado en sus artículos 185 al 187, el Acta de Constitución de la Universidad Boliviana y sus Estatutos Orgánicos.

¹ FUENTE : <http://umsanet.edu.bo>



Principios

Son principios principales de la UMSA:

- a) La Autonomía universitaria.*
- b) La jerarquía igual con las demás universidades públicas.*
- c) La Democracia Universitaria.*
- d) La Planificación y coordinación universitarias*
- e) El carácter nacional, democrático, científico, popular y antiimperialista de la Universidad;*
- f) La libertad de pensamiento;*
- g) La libertad de cátedra;*
- h) La cátedra paralela.*

Los principios anteriormente enunciados son entendidos en su interacción mutua y unidad conceptual.

Fines y objetivos

Son fines y objetivos principales de la UMSA:

- a) Los fines y objetivos generales señalados en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, incorporados a plenitud en el presente Estatuto.*
- b) Formar profesionales idóneos en todas las esferas del que hacer científico, tecnológico y cultural, los que deberán responder a las necesidades de la transformación y el desarrollo nacional y regional, con conciencia crítica y con capacidad en el manejo de los instrumentos teóricos, metodológicos y prácticos.*
- c) Desarrollar y difundir la ciencia, la tecnología y la cultura en general, dentro y fuera de la Universidad.*
- d) Orientar, realizar y promover la investigación en todos los campos del conocimiento, conforme a la priorización de los problemas de la realidad boliviana.*



- e) *Defender, rescatar y desarrollar los valores de las culturas del país y la cultura universal.*
- f) *Desarrollar el proceso académico que integra la teoría y la práctica, así como la enseñanza-aprendizaje, la producción y la investigación.*
- g) *Fortalecer el sistema de la educación integrándose con las demás universidades bolivianas y con los ciclos pre-universitarios.*
- h) *Fortalecer vínculos con las Universidades del exterior.*
- i) *Defender y desarrollar el carácter democrático de la educación en general.*
- j) *Promover que todos los instrumentos de comunicación social y difusión cultural y científica con que cuenta la Universidad se articulen dentro los lineamientos de un desarrollo integral y armónico de la Región, fomentando la emergencia de una conciencia regional propia y con el propósito de atender a los sectores mas necesitados del departamento.*

Órganos de decisión y Gobierno de La Universidad Mayor de San Andrés

La UMSA asume como estructura de gobierno paritario por orden de jerarquía, la siguiente:

I. A NIVEL NACIONAL

- a) *Congreso Nacional de Universidades.*
- b) *Conferencia Nacional de Universidades.*

II. A NIVEL LOCAL

- a) *Congreso de la UMSA*
- b) *Asamblea Gral. Docente Estudiantil (AGDE), en sus dos modalidades:*
 - ✓ *Directa o extraordinaria*
 - ✓ *De delegados*



- c) Honorable Consejo Universitario (HCU)
- d) Comité Ejecutivo del HCU
- e) Autoridades universitarias, Rector y Vice-Rector

Órganos Generales De Gobierno

Son órganos de gobierno de la UMSA:

- a) EL CONGRESO UNIVERSITARIO
- b) EL COMITE EJECUTIVO del Consejo Universitario;
- c) Como máximas autoridades ejecutivas y representativas e instituciones, el RECTOR Y VICERRECTOR.

Órganos Asesores

Son órganos asesores de los órganos del gobierno:

- a) El Consejo Académico Universitario (CAU);
- b) Comité de Coordinación de la Investigación, Interacción Social y Postgrado.

Órganos De Facultades y Carrera

Órganos Facultativos

- I. El nivel de decisión mas alto, en cada Facultad es la Asamblea General Docente-Estudiantil Facultativa, en sus dos modalidades: "Directa" De delegados.
- II. A nivel de Facultad el órgano de Gobierno es el Consejo Facultativo.
- III. El Decano y Vicedecano son las autoridades ejecutivas y representativas institucionales en cada Facultad.

1.3. FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas fue creada el 30 de Noviembre de 1853 rigiendo todas sus actividades con base a las normas, principios que de la Universidad Boliviana, a los principios del



Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés y a normas internas de la Facultad.

La Facultad cuenta con una serie de documentos legales que están relacionados desde su creación, reglamentos que le afectan en el proceso de la gestión académico administrativa directa como en los vínculos con otros tipos de instancias tanto internas como externas para el cumplimiento de su Misión.

1.4. MISIÓN DE LA CARRERA DE DERECHO.²

"Guiar la formación y capacitación de profesionales científicos en el área del Derecho y Ciencias Políticas con una sólida formación ética, espíritu crítico, reflexivo, con seguridad profesional, mentalidad creadora y con profunda vocación social a través de su integración al entorno social, aplicando y creando ciencia en óptimas condiciones de calidad y competitividad para la solución oportuna de problemas que aquejan a la región y al país".

1.5. OBJETIVOS DE LA CARRERA DE DERECHO.³

- Fortalecer y elevar el nivel de formación de los egresados de la Carrera de Derecho y Ciencias Políticas de manera que logren ser profesionales altamente eficientes con calidad y competitividad en el mercado profesional de la abogacía*
- Incrementar la importancia de la Carreras de Derecho y Ciencias Políticas como Institución de formación profesional.*
- Incentivar, diversificar, potenciar, estimular y mejorar los resultados del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, Investigación, Interacción Social y Post Grado.*
- Innovar, actualizar y adecuar el perfil profesional del Abogado y el Politólogo de acuerdo a las exigencias actuales del mercado laboral.*

² FUENTE : <http://umsanet.edu.bo>

³ FUENTE : <http://umsanet.edu.bo>



- Rediseñar la currícula de la Carrera de Derecho y Ciencias Políticas en función a las exigencias del avance de las Ciencias Jurídicas y Ciencias Políticas y la demanda del sector, implementando un sistema de seguimiento que permita realizar evaluaciones.

1.6. ORGANIGRAMA DE LA CARRERA DE DERECHO GRAFICO Nro 1



FUENTE: <http://umsanet.edu.bo>

1.7. INSTITUTOS DE INVESTIGACION DE LA CARRERA DE DERECHO

La Carrera de Derecho cuenta con Los siguientes Institutos:

- ✓ Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos
- ✓ Instituto de Investigación Tesis y Seminarios

“Para la elaboración del Presente trabajo sólo se tomara en cuenta al Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos”.

2. JUSTIFICACIÓN

Realizado un análisis preliminar del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, pudimos comprobar que no cuenta con una Planeación Estratégica adecuada, debido a las siguientes causas:



FIGURA Nro. 1
INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS

| CAUSA | EFEECTO |
|--|------------------------------------|
| <i>Constante Cambio de Autoridades Facultativas</i> | <i>Incumplimiento de Objetivos</i> |
| <i>No se realiza una Planificación Estratégica a Largo Plazo</i> | <i>Inexistencia de Visión</i> |

2.1. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

La elaboración e investigación del presente trabajo se basa en la Utilización del Método Científico, el cual desarrolla una investigación exploratoria que va a ayudar a la determinación de la problemática planteando una hipótesis la cual puede ser rechazada o aceptada., basada en teorías y principios de organización administrativa, para diseñar o rediseñar la Planificación Estratégica en este caso del Instituto de Investigación Consultorio Jurídico y Práctica Forense de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

2.2. JUSTIFICACIÓN TEORICA

En este punto se busca establecer pilares teóricos que permitan el desarrollo de la investigación, así por ejemplo:

- Se tiene que tener muy bien definidos los aspectos mas importantes y necesarios para el diseño de la propuesta, que consiste en el Diseño de una Planificación Estratégica tomando en cuenta todos los conocimientos adquiridos en las materias referentes a la Administración, en este caso a la materia Gestión Estratégica y Toma de Decisiones ya que es una herramienta importante para el desarrollo de Políticas y la Elaboración de Estrategias.*
- También es necesario contar con conocimientos provenientes de las materias de Estadística y / o Muestreo para la determinación de las muestras y universos de estudios, principalmente cuando se lleve a cabo el trabajo de campo.*



2.3. JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Este documento pretende proponer una solución al problema planteado, realizando una investigación detallada identificando las causas que originan dichos problemas. Se realizará un diseño de Planificación Estratégica para el desarrollo del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas buscando subsanar las falencias que se tienen para que la actividad que realizan sea desarrollada y aprovechada por la comunidad universitaria.

2.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El papel que desempeñan los Institutos de Investigación dentro de la Universidad es de gran importancia, pues es una herramienta que ayuda a poner en práctica los conocimientos adquiridos en esta casa de estudios superiores. Es por eso que con el desarrollo e implementación del presente trabajo de investigación se tendría un aporte a todos los estudiantes universitarios de la Carrera de Derecho de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas porque coadyuvara al mejor desempeño de las actividades del respectivo Instituto, formando así profesionales capaces que puedan servir a la sociedad en su conjunto.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. PROBLEMÁTICA

Después de haber hecho un análisis del funcionamiento del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos. El problema objeto del presente estudio puede ser enunciado de la siguiente manera:

“El Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos no cuenta con una Planificación Estratégica acorde a las necesidades y exigencias que presenta la Investigación Científica, Tecnológica y Humanística dentro de la Universidad, lo que limita sus posibilidades de desempeño”.





4. OBJETIVOS DEL TRABAJO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar, Investigar y Evaluar el funcionamiento del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos para elaborar y proponer un modelo de Planificación Estratégica adecuado para el desarrollo de una Administración Institucional eficiente.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Realizar un Diagnóstico que nos permita analizar la situación interna y externa del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.*
- *Analizar y examinar el actual proceso de Planificación Estratégica.*
- *Establecer la importancia del proceso de Planificación Institucional.*
- *Revisar y analizar la Estructura organizacional del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, con la finalidad de conocer si la misma responde a cambios y necesidades.*
- *Evaluar la Dirección del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.*

5. ALCANCE

5.1. AMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito y alcance de aplicación del presente trabajo corresponde al Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos ubicado en la Calle Loayza Esq. Obispo Cárdenas s/n 3er Nivel.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El Cronograma de la Investigación se encuentra planificado en el siguiente cuadro: (Ver Anexo 1)

*MARCO
TEÓRICO*





MARCO TEORICO

1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“La administración estratégica consiste en primera instancia en establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas metas, después para implantar las estrategias, se opera un cambio del análisis de la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea es, el control estratégico, que proporciona a los gerentes información sobre sus avances”⁴

La administración estratégica, proporciona una forma disciplinada que permite a los gerentes conocer la forma en que opera la organización, y a partir de este punto ejecutar acciones para el logro de los objetivos y metas propuestas.

1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso organizacional, en el que se desarrollan la misión, objetivos, metas y tácticas, así como también la asignación de recursos necesarios para poder llevar adelante el cumplimiento de todo lo propuesto por la organización.

- Definiciones sobre Planeación Estratégica:

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de los objetivos y propósitos organizacionales y define estrategias para lograr los objetivos deseados. Planeamiento estratégico significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.⁵

⁴ STONER FRIEDMAN, GILBERT JR. *Administración Op. Cit.* Pags. 294 - 295

⁵ BITTEL J. RAMSEY L. " Enciclopedia de Magamenent", Ed. Océano Centrum, España, 1993, Pág. 858



“La planeación estratégica, es una actitud una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro”.⁶

“Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de la estrategia, ya que los cambios en el ambiente de la empresa son continuos”.⁷

“Es un proceso para definir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, y quien lo llevara a cabo”.⁸

1.1.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia es usada con frecuencia, definir y tener muy claro a que se refiere el término es muy importante. El termino estrategia deriva de la palabra strategos, que significa general. Este concepto a sido usado con distintas acepciones y los autores difieren al menos en un aspecto importante a cerca de la estrategia.

La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la empresa con los retos del medio ambiente. Tiene como propósito garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada de los mismos.

Aunque el término `estrategia tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez mas para señalar áreas amplias de la operación de la empresa. Por lo que se pueden dar tres definiciones que denotan los usos más comunes de la estrategia:

⁶ LEONARD D GOODSETEIN, *Planeación Estratégica*, Ed. Mac Graw Hill, Interamericana S.A., Impresión Colombia 1999, Pág. 9

⁷ STEINER GEORGE, *Ob. Cit*, Pág. 12

⁸ KOONTZ HAROLD Y HEINZ Y HEINZ WEIHRICH, *administration*, ed Mc Graw Hill, novena edition, Pág. 71.



Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.

Es un programa de objetivos de una organización, de recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.⁹

La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los recursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas

Por tanto, la meta de las estrategias es determinar y transmitir por medio de un sistema de objetivos y propósitos una imagen a cerca del tipo de empresa que es y lo que se desea proyectar de la misma.¹⁰

1.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es muy importante por que permite tomar dediciones pensando a futuro

“Es importante por que proporciona un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la empresa evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas como un lenguaje común y decidan sobre las acciones”.¹¹

1.1.3. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es indispensable para que los directivos

⁹ CHARLES W HILL / GARRTH R. JONES, *administración estratégica*, ed Mac Graw Hill, Colombia 1996, Pág. 199

¹⁰ MARTIN RAPP, *planeación estratégica, séptimo seminario taller*, universidad NUR, 1999, Pág. 11

¹¹ O'BRIEN BEATRIZ, *Bolivia: introducción a la administración pública*, Bolivia. Pág. 1



puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficaz.¹²

La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización los cuales a su vez son elementos poderosos para la motivación de las personas.

La planeación proporciona una estructura para la toma de decisiones, a si mismo permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen decisiones de acuerdo a los objetivos de la organización.

La planeación estratégica señala a la dirección corporativa asuntos claves y ayuda a establecer la prioridad para tratar los mismos.

La planeación estratégica ayuda a capacitar a los directivos como directores y contribuye a desarrollar capacidades directivas.

2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica, consta de una serie de pasos secuenciales claramente distinguidos entre sí, pero a su vez íntimamente interrelacionados, los mismos que interactúan entre sí. Es particularmente importante hacer hincapié que por el hecho de ser un proceso secuencial, no impide que el personal pueda avanzar y retroceder de una tarea otra, incluso omitir una de estas al desarrollar planes estratégicos.

Varios autores han escrito a cerca de la planificación estratégica y de las etapas que comprende, algunos consideran un gran número de etapas y otros un número reducido, pero tomándolo de una manera global y ecléctica, se podría decir que este proceso se basa fundamentalmente en estas etapas:

1. Análisis de situación

¹² HELLRIEGEL Y THOMPSON, *Administración Op. Cit.* Pág. 159



2. *Determinar la misión, visión estratégica y metas*
3. *Determinar los objetivos*
4. *Formular la estrategia*
5. *Ejecución e implantación de la estrategia*
6. *Evaluación del desempeño de la estrategia*
7. *Repetición del Proceso de Evaluación*

2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El análisis de situación significa analizar e investigar el ambiente en el que opera a nivel macro ambiental y micro ambiental, el cual permite determinar las oportunidades y amenazas presentes y futuras del medio, en cuanto al análisis interno se consideran las fuerzas y debilidades de la empresa.

✓ AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en torno a la situación competitiva, así como de los factores: Gobierno / Político, Económicos, Socio culturales, Tecnológicos y Competitivos, que agrupan a aquellas variables que tienen influencia en la organización:

- *Gobierno: Variables referidas a la política legal-gubernamental*
- *Economía: Variables que reflejan las tendencias económicas*
- *Tecnología: Adelantos tecnológicos y científicos*
- *Sociedad: Variables como pugna por igualdad de grupos minoritarios*

✓ AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno permitirá reflejar la salud de la organización de acuerdo a sus características propias de la institución, proporcionando un panorama de sus Fortalezas y Debilidades.



Este análisis permitirá comprender el desempeño pasado y presente y actuar en el presente y futuro.

✓ **INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS**

MATRIZ FODA

La metodología que se debe seguir en esta herramienta, pasa por la identificación de las Fortalezas internas clave, las Debilidades internas decisivas, las Oportunidades externas importantes y las Amenazas externas significativas, después de lo cual se procede a comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y establecer las estrategias FO. Se hace lo propio entre las Debilidades internas y Oportunidades externas y se establece las estrategias DO.

Se comparan las Fortalezas internas con las Amenazas externas y se establece las estrategias FA y finalmente las Debilidades internas con las Amenazas externas permiten establecer la estrategias DA.

FIGURA 2
MATRIZ FODA

| | FORTALEZAS F | DEBILIDADES D |
|----------------------------|--|--|
| OPORTUNIDADES O | Estrategias FO <i>Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</i> | Estrategias DO <i>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</i> |
| AMENAZAS A | Estrategias FA <i>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</i> | Estrategias DA <i>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</i> |



2.2. DESARROLLO DE MISIÓN, VISION Y METAS

“La Misión es el propósito o razón de existir de una organización”¹³
Es de importancia, aseverar que una declaración de misión debe responder a preguntas básicas como: ¿Cuál es el ramo de nuestra actividad?, ¿Quiénes somos? Y ¿A que nos dedicamos?. En la misión se debe expresar claramente qué clase de producto o servicio ofrece la organización, cuál es el mercado o sector de mercado que se pretende cubrir y que necesidades de los clientes pretende satisfacer. La misión cobra su real importancia siempre y cuando ésta sea considerada como una fuerza unificadora e impulsadora, para la conducción de la planeación estratégica y de este modo el logro de las metas a largo plazo que se ha propuesto la organización. De igual modo la misión debe estimular a los miembros de la organización, ya que ellos llevarán adelante la implementación de la planeación estratégica.

“La visión es la imagen del futuro que deseamos, muestra donde queremos ir, como seremos, cuando llegaremos ahí....

Con una visión estratégica clara y bien concebida, el administrador podrá guiar verdaderamente la toma de decisiones administrativas, un curso que deberá seguir la organización y una base para modelar la estrategia y las políticas de operación de la misma”.¹⁴Es por eso que decimos que la visión tanto como los objetivos, amplían las perspectivas de las empresas proporcionándole mayor relevancia.

“Las Metas de una organización las constituye todo aquello a lo que se compromete lograr. Se las expresa cualitativa como cuantitativamente (que se desea logra, en qué cantidad y cuando)”¹⁵.

¹³ HELLRIEGEL Y THOMPSON. *Administración Op. Cit.* Pág. 160

¹⁴ THOMPSON ARTHUR A, STRICKLAND A.J., *Administración Estratégica*, 11va Edición, Pág 45

¹⁵ HELLRIEGEL Y THOMPSON. *Administración Op. Cit.* Pág. 161



Las metas, al igual que la misión, responden a ciertas preguntas básicas, como ¿Con qué estamos comprometidos?, ¿Qué resultados deseamos obtener?. La característica más importante de las metas, es que brindan la orientación necesaria para la toma de decisiones.

El desarrollo de la visión, misión y las metas, no se realiza de un modo aislado, puesto que se debe tomar en cuenta aspectos tales como las Amenazas y Oportunidades del medio ambiente, así como también las Fortalezas y Debilidades internas de la organización.

2.3. REQUISITOS PARA PREPARAR OBJETIVOS

Los objetivos y las metas constituyen los puntos de partida de la práctica de la Dirección, los directivos encuentran la razón fundamental de sus puestos de trabajo, y la justificación de los mismos, en su aportación al logro eficiente y eficaz de los objetivos.¹⁶

Los objetivos son nuestros indicadores del desempeño para hacer realidad la visión y misión de la Institución, por medio del cual se pueda evaluar el desempeño de la Organización.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores, ya que la búsqueda de los mismos en una forma sobresaliente, agresiva y real impulsara a la Organización a crear, innovar y servir.

Los requisitos que deben tener los objetivos son los siguientes:

- ✓ *Mensurable a través del tiempo: Los objetivos deben establecerse en forma concreta, puesto que es necesario saber que va a ocurrir y cuando.*

¹⁶ BITTEL L. y RAMSEY J., *Enciclopedia del Management*”, Pág. 789



- ✓ *No necesariamente deben expresarse en términos monetarios, también pueden expresarse en términos no monetarios, como calidad, cantidad, tiempo, porcentajes, índices.*
- ✓ *Factibles: El nivel corporativo debe establecer objetivos prácticos y reales, posibles de lograrse, a través de un sin número de consideraciones.*
- ✓ *Motivadores: Los objetivos motivadores son aquellos que son agresivos, van mas allá de los posible.*

Por consiguiente, los objetivos agresivos son a la vez un desafío y llevan a que la organización los acepte, por tanto no son fáciles de alcanzar, pero si son posibles.

2.4. FORMULAR LA ESTRATEGIA

Según Mintzberg, en el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y política de la organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, en base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los cursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, y así como anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.¹⁷

La estrategia esta orientada a la acción, concierne a lo que se debe hacer y cuando, para lograr los objetivos y dar cumplimiento a la misión y visión de la institución.

La creación de la estrategia concierne al como: lograr los objetivos del desempeño, como lograr una ventaja competitiva sustentable,

¹⁷ MINTZBERG HENRY, BRYAN JAMES "El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos" 2ª Ed., Pág. 5



como lograr que la visión estratégica de la administración sea realidad para la Institución.¹⁸

El desarrollo de las estrategias se pueden realizar en los siguientes niveles: Funcional, de Negocios, Global y Corporativo.¹⁹

La estrategia Funcional, son aquellas que tienden a mejorar la eficiencia de sus operaciones ya que al generar una ventaja competitiva proviene de la necesidad de satisfacer a sus clientes, innovar y el uso eficiente de sus recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos.

La estrategia de negocios, hace énfasis en el posicionamiento en el mercado para ganar una ventaja competitiva.

Las estrategias globales, consisten en lograr una ventaja competitiva para la organización expandiendo sus operaciones, abarcando nuevos mercados y sumergiéndose en el fenómeno de la globalización.

Las estrategias corporativas, buscan establecer una ventaja competitiva sostenible maximizando sus esfuerzos en la rentabilidad a largo plazo, de manera que el competir con éxito involucra la integración vertical la cual puede ocasionar la diversificación en el portafolio de negocios.

Por tanto la integración vertical y la diversificación se encuentran conexas a las alianzas estratégicas como una alternativa de generar ventajas en el negocio de la Institución.

¹⁸ THOMPSON ARTHUR A, STRICKLAND A.J., *Administración Estratégica*, 11va Edición, Pág. 45

¹⁹ CHARLES HILL, *Administración Estratégica*, 3ra Ed., Mc Graw Hill, Pág. 9



2.5. EJECUCION E IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

Para asentar la estrategia se requiere de una habilidad administrativa que consiste principalmente en lo que se necesitara para llevarla a cabo, es decir de los recursos que requerirá su aplicación, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia para producir los resultados esperados.

La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de guía son todas partes del proceso.²⁰

2.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA

La evaluación del desempeño son nuestros puntos de referencia para saber si la estrategia se esta realizando de acuerdo a lo planeado, puesto que nos conducirá a los resultados esperados, dicha evaluación si así lo exige requiere de acciones y ajustes correctivos para modificar la estrategia debido a cambios en su entorno externo y al interno de la Institución. Mencionados ajustes podrían redefinir el negocio actual limitando o ampliando su posición de la visión de la organización a consecuencia de prospectos futuros incontrolables.

2.7. REPETICIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Las fuerzas que afectan a la organización se hallan en constante cambio, en ciertas ocasiones estos cambios son graduales y previsibles en otras ocasiones son abruptos e impredecibles; sea cual sea la naturaleza de los cambios, los administradores deben estar preparados para adaptarse o innovar a través del proceso de

²⁰ THOMPSON ARTHUR A, STRICKLAND A.J., *Administración Estratégica*, 11va Edición, Pág. 17



planeación. Es así, que la planeación es simplemente un medio y no un fin en sí misma.

3. OTROS CONCEPTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

➤ **POLITICAS**²¹

Los objetivos que van a guiar el crecimiento y desarrollo futuros requieren de políticas o cursos de acción. Estas políticas deben basarse en la investigación, la medición y recolección de datos, estos datos aportaran una base para determinar los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos.

➤ **VALORES**²²

Los valores son un conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican

➤ **MOTIVACIÓN**²³

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera

²¹HELLRIEGEL Y THOMPSON. *Administración Op. Cit.* Pág. 162

²²WWW.GESTIPOLIS.COM

²³ KOONTZ HAROLD Y HEINZ Y HEINZ WEIHRICH, *Administración*, ed Mc Graw Hill, 9na Ed, Pág. 501



4. GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.1. DEFINICIÓN

El concepto de Gestión Estratégica se lo resume como la capacidad de gestionar el proceso de decisiones estratégicas, pero a la vez contiene una serie de puntos importantes tales como: La capacidad de resolver problemas de control operativo, la eficiente producción de bienes o servicios, la dirección, el control de resultados, gestionar eficientemente los recursos ya existentes.

4.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA

La Gestión Estratégica en la actualidad cobra relevante importancia debido a la dinámica del mercado y el proceso de globalización que se vivir hoy en día, tomar en cuenta aspectos competitivos, necesidad de posicionar a la empresa en su mercado, mejorar su participación, satisfacer a los clientes y actuar en forma preactiva son puntos de referencia generales para un pensamiento estratégico a largo plazo y ejercer liderazgo para su elaboración y puesta en marcha.

4.3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implementación del CMI se pueden integrar en cuatro conceptos.

- 1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos*
- 2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.*



3. *Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.*
4. *Tener una clara visión de las relaciones Causa-Efecto de la estrategia.*

Para conseguir estos beneficios, el CMI usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento²⁴.

- ✓ ***Perspectiva Financiera:*** *Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el CMI se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollaran una serie de acciones a realizar en los Clientes, Procesos y Aprendizaje. Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de medidas tomadas.*
- ✓ ***Perspectiva Cliente:*** *Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea a clientes leales y satisfechos, con ese objetivo es esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los*

²⁴ Kaplan Robert y Norton David, "Cuadro de Mando Integral", 2da Ed. Gestión 2000, Pág. 37.



clientes, para poder así concentrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

- ✓ **Perspectiva del Proceso Interno:** Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los

procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. La satisfacción de los clientes por tanto se descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

- ✓ **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos y/o servicios como para cambiar y aprender. Es esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de la información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un



clima y cultura propios para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollaran procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras de servicios, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Este proceso se resume en un mapa estratégico, que es un esquema de las relaciones causa–efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión mas clara para la toma de decisiones.

MARCO LEGAL





MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. MARCO LEGAL

La base conceptual y teórica del presente trabajo esta contenida en la ley 2209, Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación, promulgada el 8 de Junio de 2001, el Reglamento General de los Institutos de Investigaciones de la U.M.S.A. (Resolución del H.C.U. No 54/904) y el Reglamento Nacional del Investigador²⁵. Normas que contienen los conceptos fundamentales, objetivos y procedimientos a seguir.

1.1. Ley 2209, Ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación

La ley de Fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 2209), es una disposición legal, promulgada el 8 de Junio de 2001 y esta comprendida por 8 capítulos y 42 artículos que determinan los conceptos, criterios y bases fundamentales estableciendo parámetros para su ejecución dentro del ámbito nacional.

Propondrá como fomentar el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en el país, así como establecer los mecanismos institucionales y operativos para su promoción y fomento.

1.1.1. Objetivos de la Ley

La ley de Fomento a la Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 2209), tiene como objetivos finales:

- *Fortalecer la capacidad de investigación científica, desarrollo tecnológico y de innovación en los sectores públicos y privados.*

²⁵ Referencias: Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.



- Favorecer el fortalecimiento de las instituciones, la movilización de los actores y la articulación de un sistema nacional de innovación.
- Incorporar los avances científicos y tecnológicos para satisfacer las necesidades de la población, mejorar la calidad de vida y los niveles de seguridad humana.
- Incorporar las actividades científicas, tecnológicas y de innovación en los planes regionales, departamentales, sectoriales e institucionales de desarrollo económico, social y de medio ambiente.
- Modernizar la estructura productiva, desarrollar las capacidades innovadoras y elevar los niveles de competitividad de la economía nacional.
- Fortalecer la capacidad de aprovechamiento sostenible y de transformación de los recursos naturales y preservación del medio ambiente.
- Favorecer la internacionalización de la ciencia y la tecnología boliviana y mejorar las condiciones de inserción de las externas del país y su participación en los procesos de apertura de la economía mundial y la integración regional.
- Desarrollar y fortalecer las capacidades de recursos humanos para la investigación y la innovación, en particular el nivel de Post grado.
- Evaluar y valorizar los conocimientos y prácticas de las diferentes culturas existentes en el país.



- *Difundir el conocimiento de las actividades científicas y tecnológicas, a través de diferentes medios masivos de comunicación.*
- *Coordinar las políticas de desarrollo y fomento de la ciencia y la tecnología con las políticas nacionales de desarrollo económico, social y ambiental.*
- *Garantizar el acceso a todos los sectores de la sociedad al conocimiento científico y tecnológico en igualdad de condiciones y oportunidades.*
- *Crear incentivos y estímulos para personas, grupos de investigación, instituciones y empresas que realicen actividades científicas, tecnológicas y de innovación o que las propicien, financien o apoyen.*

1.2. Reglamento General de los Institutos de Investigaciones de la U.M.S.A. (Resolución del H.C.U. No 54/904)

Capítulo I

Art.1º *El presente reglamento tiene por principal objeto normar la organización y el funcionamiento de los Institutos de Investigación de la Universidad Mayor de San Andrés.*

Art.2º Definición

El Instituto de Investigación es una Unidad Académica encargada de planificar, ejecutar y evaluar proyectos, tanto de investigación y desarrollo científico, tecnológico y humanístico, como la Interacción Social en áreas del conocimiento o en problemas identificados de la realidad



aprobados previamente por las instancias superiores de Gobierno.

Art.3° Fines y Objetivos

Contribuir al desarrollo regional y nacional a través de la generación de conocimiento para:

- a) Proteger y mejorar la calidad de vida de los habitantes del país*
- b) Desarrollar la capacidad científica y tecnológica nacional para romper la dependencia.*
- c) Preparar recursos humanos especializados en diferentes áreas del conocimiento, así como el apoyo a actividades productivas y de servicio, de acuerdo a Reglamento Específico.*
- d) Contribuir en la transformación del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la integración de la docencia, investigación e interacción social.*
- e) Fomentar las actividades de investigación en docentes y estudiantes a través de programas y proyectos que incorporen a ambos estamentos.*
- f) Asimilar y adecuar críticamente el avance científico y tecnológico nacional e internacional.*
- g) Difundir el conocimiento científico, tecnológico y humanístico.*
- h) Recuperar y validar las tecnologías locales tradicionales.*
- i) Proponer alternativas de solución a problemas concretos en coordinación con otras unidades bajo los mecanismos de coordinación general.*
- j) Fomentar las actividades académicas Inter Y multidisciplinarias.*



Art. 4° Dependencia

Los Institutos de Investigación de acuerdo a su objeto de estudio, dependen académica y administrativamente de las Carreras, Facultades, Áreas y/o instancias superiores.

Capítulo III

Art. 20° *El funcionamiento de los Institutos se define sobre los siguientes principios:*

- a) *Todos los programas y proyectos de investigación deben adecuarse y ser compatibles con las políticas y planes de la Universidad y con los intereses regionales y nacionales*
- b) *Toda la producción científica o tecnológica generada o desarrollada en el Instituto es propiedad intelectual de la Universidad y de los autores de acuerdo a reglamento específico elaborado para el efecto.*
- c) *Todos los bienes con los que cuenta el Instituto son patrimonio universitario, por lo que la comunidad universitaria podrá utilizarlos de acuerdo a Reglamento especial.*
- d) *La labor de investigación debe articularse con la enseñanza tanto en el pre grado como en el post grado.*
- e) *Los Institutos deberían articularse con otras unidades académicas en sus labores de investigación a través de las instancias de coordinación universitaria.*
- f) *Todos los docentes o estudiantes de la universidad que presenten proyectos relacionados con las actividades y objetos propios del Instituto podrán incorporarse como*



investigadores temporales de acuerdo a Reglamento expreso.

- g) Los Institutos deberán respetar en sus actividades de investigación los derechos humanos, los valores ético-sociales y el equilibrio ecológico.*
- h) Los Institutos son considerados como unidades académicas de emergencia, por lo que sus funcionarios estarán exentos de cumplir disposiciones que perjudiquen sus actividades.*

Art. 21º *Todo Instituto deberá elaborar su Reglamento Interno y su Manual de Funciones, que deberán ser considerados por el Consejo de Carrera y el Honorable Consejo Facultativo, en el que se consigne:*

- a) La formulación, elaboración, presentación, aprobación, seguimiento y evaluación de proyectos*
- b) La elaboración del presupuesto anual, seguimientos contables y el manejo financiero del Instituto.*
- c) Las funciones y obligaciones del personal técnico y administrativo.*
- d) Las actividades de discusión y difusión de la producción científica.*
- e) Admisión, permanencia, evaluación, promoción y remoción a los investigadores compatibilizados al Reglamento General a la Docencia.*
- f) Los mecanismos de articulación de la investigación con la docencia y la interacción social.*
- g) Las responsabilidades sobre el patrimonio y sobre la utilización de los recursos materiales, particulares y de uso común.*



- h) Los mecanismos de control y evaluación de la actividad de la investigación*
- i) Los procedimientos de investigación periódica de bienes.*
- j) Los procedimientos de evaluación institucional interna periódica.*
- k) Las actividades del Consejo Técnico.*
- l) La reglamentación de incorporación de investigadores temporales y visitantes.*

1.3. Reglamento Nacional del Investigador

Capítulo II

Art. 5° *Son docentes Investigadores, los profesionales docentes de la Universidad que dedican más del 50% de su carga horaria a tareas de investigación, y el restante al proceso de enseñanza aprendizaje. No deberían regentar mas de 2 materias.*

Art. 6° *El Sistema Nacional de Investigación, inserta a los estudiantes investigadores en las tareas de Investigación, Ciencia y Tecnología, a través de las Sociedades Científicas de estudiantes y los Auxiliares de Investigación.*

Art. 7° *El Sistema Nacional de Investigación está constituido por el conjunto de docentes-investigadores de la Universidad Boliviana más los Institutos de Investigación y el Capital social de la Ciencia y la Tecnología existente*



2. MARCO INSTITUCIONAL

El Marco Institucional del presente trabajo esta basado en:

2.1. Misión

La Misión del Instituto de Practica Forense y Consultorios Jurídicos es:

“ofrecer a los practicantes un entrenamiento adecuado en cada una de las áreas como ser Civil, Penal, Social y Familiar propendiendo a que los alumnos logren una familiarización con el movimiento de los procesos judiciales en los tribunales ordinarios y especiales, el manejo de los códigos y la interpretación correcta de los mismos, así también en la elaboración correcta de escritos, memoriales, demandas, contestaciones, reconvencciones planteo de excepciones, recursos, contratos y sobre todo la aplicación de la norma jurídica en toda su expresión”.

2.2. Objetivos Generales

El Instituto de Investigación de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, tiene los siguientes objetivos generales:

- *Lograr la unidad fundamental entre la formación académica doctrinal y la práctica jurídica, a través de la interpretación y aplicación de las normas jurídicas sustantivas y adjetivas del Derecho positivo vigente, orientadas a la problemática particular de cada caso.*
- *Capacitar al egresado en el planteo, desarrollo y solución de casos, despertando su iniciativa, vocación y criterio jurídico.*
- *Formar profesionales críticos, creativos y con conocimiento de la realidad socioeconómica.*



- *Lograr la sistematización y coordinación académica en los planes y programas en las diferentes áreas de la práctica jurídica, buscando que los mismos se adecuen a la modernización de los sistemas de enseñanza universitaria*

2.3. Objetivos Específicos

El Instituto de Investigación de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, tiene los siguientes objetivos específicos:

- *Lograr una complementación real entre el proceso de enseñanza teórico-doctrinal y la práctica jurídica.*
- *Ofrecer a los practicantes un entrenamiento adecuado en cada una de las áreas de la práctica jurídica como ser: civil, penal, social y familiar, proponiendo a que los alumnos logren una familiarización con el movimiento judicial, los tribunales ordinarios y especiales, el manejo de los códigos y la interpretación correcta de los mismos.*
- *Lograr que los practicantes vuelquen sus conocimientos teórico -doctrinales en la práctica jurídica mediante la elaboración correcta de escritos o memoriales, demandas, contestaciones, planteo de excepciones, reconvenções, recursos, contratos, etc. Y el seguimiento continuo y sistemático de procesos.*

2.4. Organigrama.

La estructura Organizacional con la que cuenta el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos puede ser vista en el Anexo 3



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El diagnóstico es una herramienta de dirección que permite ayudar a comprender (el pasado y el presente) y a actuar (el presente y el futuro); esta al servicio de la voluntad del cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficiente y eficaz.²⁶

1. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnóstico se elaboro en las siguientes etapas:

Primero se realizo el relevamiento de información, a través de las técnicas adecuadas de investigación: entrevistas, encuestas, observación y revisión documental. En tal sentido que se realizo la operacionalización de variables en relación de la investigación (Ver Anexo 2)

En la segunda etapa se realizo el análisis de toda la información recopilada evaluándose todos los elementos más importantes.

En la tercera etapa se aplicó la matriz FODA que permite conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El diagnóstico permite llegar a conclusiones y recomendaciones sobre la fuerza y vulnerabilidad de la organización.

2. METODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en el desarrollo del trabajo es el deductivo, es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus partes constitutivos.

²⁶ Thibaut Jean Pierre, "Manual de Diagnóstico de la Empresa", E.D. Paraninfo, España, 1994, Pág.,19



En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones²⁷.

Es por eso que el método de investigación que se utilizará en la investigación en el presente trabajo será el Método Deductivo, ya que permitirá analizar los hechos generales para dar conclusiones específicas.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación de campo que se utilizaron fueron las siguientes:

- *Entrevista*
- *Encuesta*
- *Observación*
- *Investigación Documental*

3.1. ENTREVISTA

La entrevista se considera como una interrelación entre el entrevistador y a las personas que componen el objeto de estudio, siendo una forma de comunicación que se logra mediante un entrevistador, un mensajero, un receptor y respuestas que tiene por objeto proporcionar información²⁸.

Esta técnica fue utilizada para el levantamiento de información tanto externa como interna del Instituto de Práctica Forense y Consultorios. Los instrumentos consistieron en guías de entrevistas, dirigidos a los siguientes sujetos de investigación: (Ver Anexos 5, 6)

²⁷ *Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje, U.M.S.A., Lexin Arandía Saravia, La Paz-Bolivia, 1989.*

²⁸ *Guía para elaborar la Tests, Zorrilla, S., Torres, M., México D. F., 2001, Ed. McGRAW-HILL, Segunda Edición.*



CUADRO No 1
SUJETOS DE INVESTIGACION PARA ENTREVISTA

| DETALLE | CANTIDAD |
|------------------------|-----------------|
| DIRECTOR DE LA CARRERA | 1 |
| DIRECTOR DEL INSTITUTO | 1 |

3.2. ENCUESTA

Es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. La encuesta puede distribuirse por correo o entregarse personalmente al informante. En ambos casos la contestación del instrumento se llevara a cabo sin la ayuda o supervisión del investigador²⁹.

Los formularios has sido confeccionados en base a los objetivos de alcance del presenta trabajo, los sujetos de investigación para la encuesta son los siguientes (Ver Anexos 7, 8 y 9)

CUADRO No 2
SUJETOS DE INVESTIGACIÓN PARA CUESTIONARIO

| DETALLE | CANTIDAD |
|----------------------------|-----------------|
| DIRECTORES DE CONSULTORIOS | 2 |
| ADMINISTRATIVOS | 65 |
| USUARIOS | 3.136 |

²⁹ Guía para elaborar la Tesis, Zorrilla, S., Torres, M., México D. F., 2001, Ed. McGRAW-HILL, Segunda Edición.



3.3. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se refiere al conocimiento que se tiene de todos los archivos y registros de la Institución, de estos documentos se tuvo acceso a los reglamentos, resoluciones, convenios, etc

3.4. OBSERVACIÓN DIRECTA

La Observación se ha definido como el proceso que ejecuta la mente en su intento de registrar y captar los fenómenos de la realidad por medio de los sentidos humanos que funcionan a manera de ventanas abiertas hacia la realidad que nos circunda, pero en ocasiones se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado³⁰.

La Observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias³¹.

Consiste en recopilar información, a través de observar tareas, procesos y comportamiento del personal, con el objeto de minimizar la subjetividad y evitar juicios de valor.

3.5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

Para poder alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se hace necesario identificar el universo, muestra, donde se muestra parámetros descritos a continuación:

UNIVERSO

El Universo o población está constituido por todo el personal del Instituto y Usuarios de los Consultorios Jurídicos.

³⁰ Guía para elaborar la Tesis, Zorrilla, S., Torres, M., México D. F., 2001, Ed. McGRAW-HILL, Segunda Edición.

³¹ Metodología de la Investigación, Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., México D. F., 1998, Ed. Mc GRAW-HILL, 2da Ed.



3.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

3.6.1. MUESTRA DE PERSONAL DEL INSTITUTO

Según información obtenida en el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos de la Universidad Mayor de San Andrés. En los Consultorios Jurídicos Populares se cuenta con 65 Personas trabajando, por lo que se utilizará una muestra representativa de acuerdo a la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra

P= Probabilidad de ocurrencia o éxito

Q= Probabilidad de no ocurrencia o fracaso

N= Población Total

Z= Límite de Confianza

E= Error Muestral

El nivel o grado de confianza asumido es de 90% es decir: *Z*= 1,645

El error máximo permisible es del 10%, es decir que: *E*= 0,10

Por lo tanto los datos son:

n=

N= 65 Personal de los Consultorios Jurídicos

P= 0,50

Q=0,50

Reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{2.706025 * 65 * 0,50 * 0,50}{0.01 (65-1) + 2,706025 * 0,50 * 0,50}$$





$$n = \frac{43,972906}{1,316506}$$
$$n = 33,40121 \quad \text{-----} > \quad \boxed{n = 33}$$

3.6.2. MUESTRA DE LOS USUARIOS

Según información obtenida en los informes anuales que presenta el Instituto a la Dirección de la Carrera de Derecho, se cuentan con un promedio de casos de 3136 por año, tomando en cuenta los últimos 5 años, por lo que se utilizará una muestra representativa de acuerdo a la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

P = Probabilidad de ocurrencia o éxito

Q = Probabilidad de no ocurrencia o fracaso

N = Población Total

Z = Límite de Confianza

E = Error Muestral

El nivel o grado de confianza asumido es de 90% es decir: $Z = 1,645$

El error máximo permisible es del 10%, es decir que: $E = 0,10$

Por lo tanto los datos son:

n =

$N = 3136$ Usuarios

$P = 0,50$

$Q = 0,50$

Reemplazando en la fórmula se tiene:



$$n = \frac{2.706025 * 3136 * 0,50 * 0,50}{0.01 (3136-1) + 2,706025 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{9270,0944}{34,3060}$$

$$n = 270,1245 \quad \text{-----} > \quad \boxed{n = 270}$$



3.7. ANÁLISIS EXTERNO

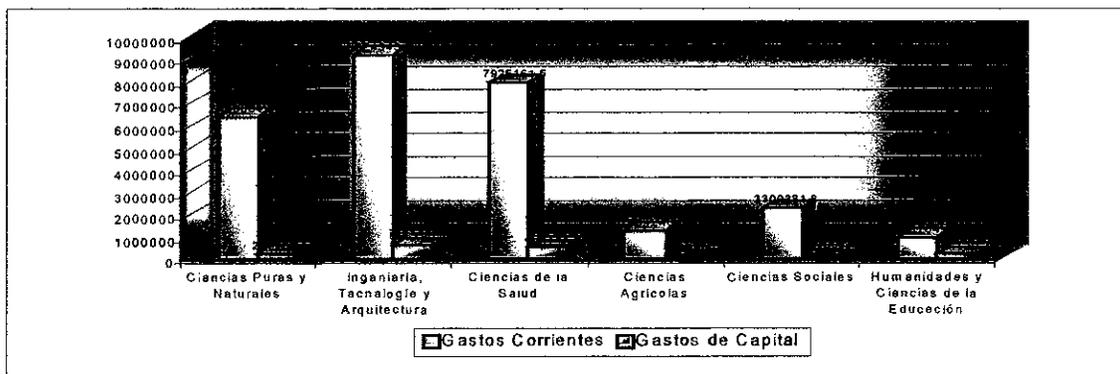
3.7.1. VARIABLE ECONÓMICA

Dentro de las entidades de educación superior en Bolivia fue siempre un factor importante la investigación, la ciencia y la tecnología pero debido a las limitaciones económicas, y los constantes conflictos políticos-sociales a los que se enfrenta el país. La inversión en esa área se vio limitada, priorizando de esta manera otro tipo de inversiones en el país.

Analizando de manera diferenciada a las Universidades Públicas, en el **gráfico 2** se muestra la distribución del Presupuesto Ejecutado por área de investigación en la Universidad Mayor de San Andrés correspondiente a la gestión 2000.

Gráfico 2

Distribución del Presupuesto Ejecutado Por Área de Investigación, según Gastos Corrientes y de Capital, en Bs. (Gestión 2000)



Fuente: Anuario de Ciencia y Tecnología 1999-2000, DIPGIS-UMSA-Vicerrectorado.



Sin embargo, pese a la limitación presupuestaria, la UMSA apoya la Investigación Científica, Tecnológica y Humanística. Es así que se cuenta con 36 Institutos y Centros de Investigación distribuidos en sus 13 facultades.

Es muy importante que el país invierta en Investigación Científica y Tecnológica, por esta razón la Universidad Mayor de San Andrés hace el esfuerzo para destinar un porcentaje de su presupuesto para Investigación y Desarrollo, así se tiene que se destinó para este efecto un 12.30% de su presupuesto, que alcanzó a Bs. 334726400.06 en el año 2000.¹⁸

En términos generales, la UMSA con el bajo presupuesto que dispone, logra apoyar a la Investigación Científica, Tecnológica y Humanística a través de sus Institutos de Investigación¹⁹ distribuidos en sus distintas Facultades.

3.7.2. VARIABLE SOCIAL²⁰

Considerando los alcances de este trabajo, a continuación señalamos varios aspectos con objeto de realizar un balance sobre la situación actual del país:

- Por sus condiciones económicas Bolivia es un país altamente dependiente de la inversión extranjera, de las condiciones establecidas por los organismos internacionales de financiamiento, y por la disposición favorable de los principales gobiernos de países desarrollados.*
- De hecho, Bolivia es sensible a las amenazas globales que, para todos los países subdesarrollados plantea el reto de la globalización.*
- Su principal fortaleza de las condiciones competitivas básicas, daría lugar a que Bolivia es sensible a las amenazas globales que, para todos los países subdesarrollados plantea el reto de la globalización.*
- Su principal fortaleza es su condición de Estado democrático, donde se ejercen plenas garantías democráticas.*

¹⁸ UMSA: "Informe", Bolivia 2000.

¹⁹ DiPGIS-UMSA: "Anuario de Ciencia y Tecnología", Bolivia 2000.

²⁰ INFORME, Proceso de Planificación Estratégica, LP-2005, UMSA – Administración de Empresas, Pág. 79



- Cuenta con importantes recursos naturales no explotados e insumos para el desarrollo de industrias estratégicas, como el litio, gas natural, hierro.
- Bolivia, sigue siendo un país multiétnico hasta el presente no ha consolidado una estructura política social unitaria; por tanto, puede decirse que es un Estado en construcción. Es importante destacar que aún no ha logrado desarrollar una concepción teórico doctrinal que conjuncione los intereses comunes de los distintos actores sociales.
- En términos generales, la población boliviana no ha desarrollado conciencia social de ser parte de un Estado; es decir, no se siente corresponsable en su construcción, ni en las obligaciones resultantes de pertenecer a dicho estado.
- Una de las principales debilidades que afronta este país es que su estructura política cuyo principal riesgo es la gobernabilidad, promueve inestabilidad social y económica.
- Su población expone un elevado nivel de pobreza, críticamente acentuada en el área rural.
- El estado del desarrollo industrial es incipiente y hasta la fecha permanece estancado.
- Bolivia no ha desarrollado aceptables niveles de competitividad, por consecuencia tiene un bajo nivel de productividad y sus productos carecen de calidad competitiva.

La situación descrita muestra un panorama altamente crítico, con proyecciones poco optimistas y en general adverso. Estos problemas descubren las debilidades del país para concurrir en un mundo altamente competitivo. Paradójicamente, la ciencia y tecnología no es motivo de atención gubernamental. Desenvuelta en un ambiente negativo, sin estímulos sociales y económicos, se muestra excluida de las políticas, planes y estrategias nacionales. Por el contrario, mediante la Reforma Educativa y la aplicación de políticas públicas se pretende controlar y asfixiar



financieramente a las universidades estatales, en las que se concentra el 70% del potencial científico-tecnológico del país.

Por otra parte, analizando las distintas reformas macroeconómicas y paulatina reestructuración del Estado practicadas a partir de 1985, estimularon en el país de un mercado de servicios académicos privados, que alcanzo un inusitado crecimiento-incluso niveles de saturación en algunas regiones durante la pasada década. Esta inédita situación modifico abiertamente la composición del sector de la educación superior y consolido la presencia de dos sistemas educativos paralelos. El primero, tradicionalmente conformado por las universidades públicas, y el segundo representado por un heterogéneo conjunto de centros de universitarios privados de diversa naturaleza, calidad y complejidad.

En 1997 el sistema nacional universitario (SNU) estaba conformado por 35 casas de estudio, 12 públicas – incluyendo a la UCB y la EMI- y 23 privadas. En este año, la matrícula del SNES era 165.444, correspondiendo el 12% a las universidades privadas. El 2001, la matrícula del SNES subió a 276.018 y la participación privada representaba el 17,7%. También el mismo año, el numero de universidades privadas alcanzó a 43.

3.7.3. VARIABLE POLÍTICO / LEGAL²¹

Siendo la Universidad Mayor de San Andrés, uno de los centro educativos que forman parte del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), los cuales manifiestan su pertenencia institucional respetando las disposiciones señaladas en el Estatuto Orgánico. Los referentes políticos, ideológicos, económicos y sociales que contribuyen a interpretar sus circunstancias históricas; el alcance de su misión y visión, como también su política y estrategia, son establecidos periódicamente en congresos nacionales, conferencias y reuniones sectoriales.

²¹ INFORME, Proceso de Planificación Estratégica, LP-2005, UMSA – Administración de Empresas, Pág. 27, 28



Es obligación de las unidades más pequeñas del SUB – particularmente las carreras y programas – observar que estos lineamientos de política se plasmen en acciones efectivas, personalizadas al nivel y peculiaridades de sus procesos académicos internos. Sin embargo, vistas las características del modelo, la posibilidad de que una carrera alcance a instrumentalizar las disposiciones de los congresos, estriba en que estas previamente sean consideradas en las jerarquías superiores de la universidad y facultad a la que se adscribe. No obstante, la lentitud u obstáculos que surgen en este proceso evitan que las unidades concreten algunos de estos preceptos, y que en ocasión de identificar criterios para realizar ciertas operaciones, se encuentren obligadas a remitirse a las políticas fijadas a nivel nacional. Su carácter amplio y genérico, en algunos casos les privan de directrices específicas durante largos periodos.

Aspectos tales como, el tratamiento de la interlocución con el entorno, la organización del sistema de gestión; las políticas de admisión, permanencia y titulación; la ampliación de la oferta curricular o modalidades de obtención de recursos extraordinarios; son determinados en las jerarquías superiores. Es así que las opciones viables para fijar la política interna son restringidas a los temas de la administración académica y curricular.

También cabe mencionar que existen tres Factores que se debe tomar en cuenta en la variable político / legal:

- *Trascendencia y correspondencia de la misión y visión de la carrera con relación a las necesidades del entorno de la UMSA y el SUB.*
- *Actitudes políticas y estrategias con relación a su conducta académica e institucional de la Carrera.*
- *Magnitud de los planes, programas y proyectos respecto a la misión, visión y las políticas y estrategias.*



3.7.4. VARIABLE TECNOLÓGICA²²

Los centros de poder del capitalismo hoy imponen un nuevo orden económico, político y social. Los rasgos de éste son, el lugar prominente que ocupa la ciencia y tecnología, la expansión de la economía de mercado y la globalización de los procesos productivos, comerciales y financieros.

Es por eso que en la actualidad la ciencia y la tecnología están siendo empleadas para acentuar la dependencia de los países periféricos, incrementar la brecha tecnológica respecto a los centros de poder e imponer el comercio internacional de precios y contratos en condiciones desventajosas. La introducción de innovaciones en los procesos productivos restan importancia económica a productos de origen natural, provocan que se derrumben los precios de las materias primas y restringen las ventajas comparativas y capacidad de exportación de muchos países de la región. En este contexto, los países con alto grado de rezago tecnológico se encuentran ante la inexorable alternativa de buscar e iniciar el difícil camino que conduce al desarrollo científico o contemplar como son devastados por los procesos de globalización y avasalladas en su soberanía, sus nacionalidades y su cultura.

Dado el caso, la situación de Bolivia es particularmente difícil. No obstante el precario desarrollo productivo, aún no se definen estrategias para enfrentar los retos del futuro. Es por eso que dentro de la Universidad Mayor de San Andrés, para cumplir con sus objetivos en la formación de profesionales de excelencia, entendida ésta como sinónimo de calidad relacionada íntimamente con otros conceptos tales como, efectividad, pertinencia, productividad y eficiencia, hace el esfuerzo para apoyar y desarrollar la Investigación Científica, Tecnológica y Humanística como uno de los pilares fundamentales en la formación de profesionales y que son aporte al desarrollo del país y la sociedad. Así, solo con capacidad para generar

²² INFORME, Proceso de Planificación Estratégica, LP-2005, UMSA – Administración de Empresas, Pág. 77, 78



Ciencia y Tecnología es posible entender cabalmente el desarrollo científico-tecnológico del exterior conforme éstos ocurren; es así que se puede aprovechar la capacidad nacional para encontrar tecnologías apropiadas que permitan crear y mantener espacios propios de competitividad.

3.8. ANÁLISIS INTERNO.

A continuación se describe los resultados de las entrevistas y encuestas dirigidas a los sujetos de estudio (Ver Anexos 5, 6, 7, 8 y 9)

3.8.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

VALORES

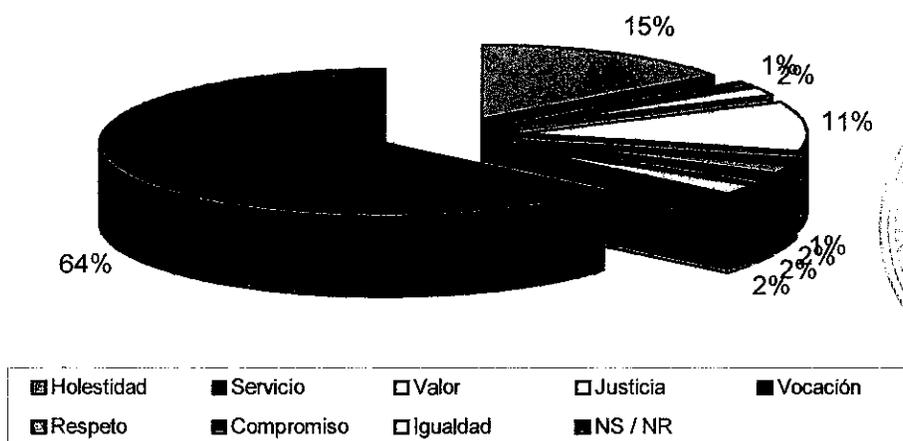
Según los resultados de la entrevista y encuestas dirigidas al personal ejecutivo del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, los valores vigentes son los siguientes:

Según la entrevista al director del Instituto (Ver Anexo 6, Preg. 5) se tiene: Primero Honestidad, segundo Responsabilidad, tercero apego a la Justicia, cuarto aplicación de las normas de manera correcta, y la Disciplina que debe tener el trabajo en los consultorios.

*Según el cuestionario dirigido al personal del Instituto, los valores vigentes son los siguientes: el 15% menciona a la Honestidad, el 11% a la Justicia, un 2% al Respeto, 2% a la Igualdad, 2% al Valor, un 1% a la Vocación, 2% al Compromiso, un 2% al Servicio y por ultimo un 64% no vertió ninguna opinión al respecto a esta pregunta; (Ver Anexo 7 Pregunta 6) como se apreciara en el **Gráfico 3**:*



Cuales son los Valores que considera fundamentales en el desarrollo personal?



Los Valores citados por la Dirección difieren a los valores vigentes según el personal, coincidiendo solo en dos. Como se observa claramente la Dirección del Instituto no consulto con el personal aquellos valores que ellos considera adecuados y vigentes en el ambiente organizacional de la Institución.

MISIÓN

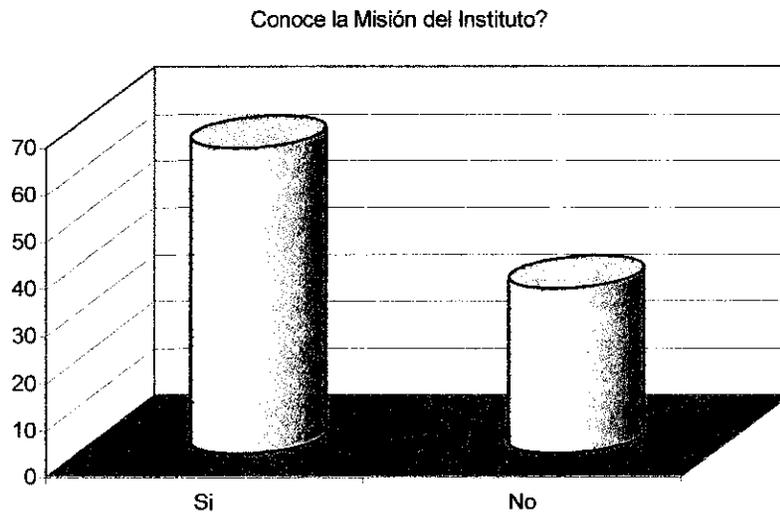
Según la entrevista dirigida a la Dirección del Instituto definen la Misión de la siguiente manera (Ver Anexo 6, Preg. 1):

El instituto de practica forense y consultorios tiene la misión fundamental de entrelazar lo que significa la interacción social en la UMSA, con la comunidad, la misión se bifurca en dos aspectos, uno externo y otro interno; en lo externo la interrelación con la población de escasos recursos de prestarles asesoramiento, llevar adelante procesos y tramites, y todo lo que requiera la población de escasos recursos, la población deprimida, la población de sectores que ya son mayoritarios en el país, gente pobre que necesita asesoramiento, que no tiene la posibilidad de contratar profesionales abogados o pagar los servicios de estos, en consecuencia acuden a los consultorios jurídicos para poder dotarse de ese asesoramiento



esa orientación de orden legal que ellos requieren. En el aspecto interinstitucional se relaciona con una serie de instituciones que están relacionadas con la actividad legal, todas aquellas instituciones que requieren de colaboración de orden jurídico, el Instituto de Práctica Forense realiza convenios para prestarles cooperación y abarca un aspecto mas amplio de colaboración mutua con instituciones en ayuda a esta población deprimida económicamente. En lo interno se tiene que todos los estudiantes puedan realizar sus prácticas.

Por otro lado se pregunto al personal del Instituto si tenía conocimiento de la Misión (Ver Anexo 7 Preg. 1), el 65% respondió que conocía la Misión del Instituto y el 35% indico que no la conocía. Pero en el momento en el que el personal dio a conocer la Misión (65%), definen la misma de diferentes maneras, lo que demuestra en realidad que ninguno de los encuestados conoce la Misión completamente o si bien la conocen es una pequeña parte de ella. Como se aprecia en el **Grafico 4**:



Para el 45%, la Misión es la de “Ayudar, asesorando legalmente a las personas de escasos recursos económicos”, para el 14% es “ofrecer orientación jurídica gratuita”, y para un 12% es “colaborar con la sociedad brindando servicios económicos”

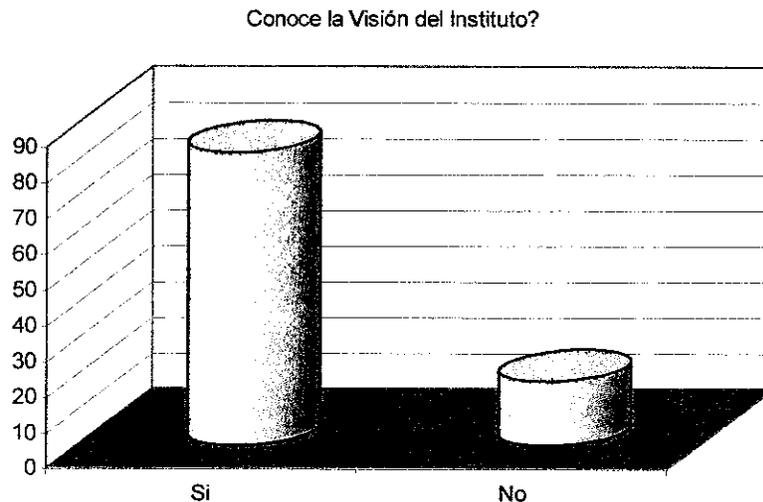


VISION

Según la entrevista dirigida a la Dirección del Instituto definen la Visión de la siguiente manera (Ver Anexo 6, Preg. 2):

La visión con que nace el Instituto es con los tres pilares fundamentales que tiene como contenido orgánico el estatuto de la Universidad, el proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación científica y la interacción social, en merito a ello nosotros plasmamos en la realidad y en los hechos de manera practica a través de los consultorios jurídicos que toda esa acumulación teórica acumulada en os cinco años de estudio se traspasen en beneficio de la población.

También se pregunto al personal del Instituto si tenía conocimiento de la Visión (Ver Anexo 7 Preg. 2), el 82% respondió que conocía la Visión del Instituto y el 18% indico que no la conocía. Pero en el momento en el que el personal dio a conocer la Visión (82%), definen la misma de diferentes maneras: “llegar a los lugares mas alejados de los centros urbanos para brindar la ayuda necesaria”, “orientar al mayor número de personas en sus problemas jurídicos”, “ayudar a la parte pobre de la sociedad en sus problemas jurídicos”; resultados observados en el **Grafico 5**:





OBJETIVOS

La entrevista dirigida a la dirección del Instituto (Ver Anexo 6, Preg. 3) nos muestra que:

En los objetivos generales en la parte académica se tienen:

- Impartir conocimientos teórico profundos en todas las ramas del derecho, una vez adquirido de parte del estudiante los conocimientos este debe poner en ejercicio.*
- Como acápite segundo tenemos que el estudiante que proviene de distintos estratos sociales y económicos devolver a su pueblo con la mayor ayuda posible por medio de los conocimientos adquiridos en los años de estudio.*
- En el tercer acápite: las actividades académicas y a la vez sociales se convierten en una interacción social de la sociedad y de la Universidad, existiendo una relación íntima que no solo se quede en la parte urbana sino que también se extienda a las provincias.*

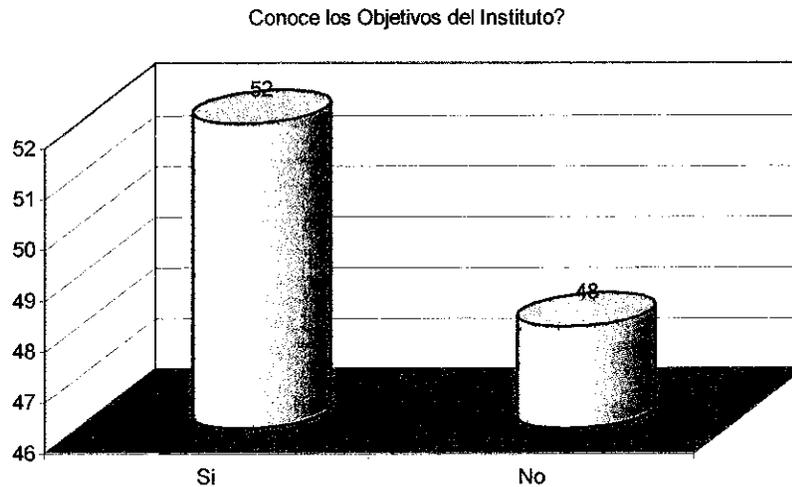
Los Objetivos específicos que persigue el instituto son:

- El estudiante en los consultorios jurídicos empieza a traducir y a aplicar el precepto legal normativo de nuestro sistema judicial de manera práctica y que esto beneficie a nuestra población, llevando un adecuado asesoramiento a la población necesitada.*
- Incentivar al estudiante futuro abogado que está realizando sus prácticas jurídicas en los consultorios razone y experimente lo que en aula aprendió ahora lleve a los consultorios, para la solución de todos los problemas.*

Del personal encuestado el 52% indica conocer los objetivos y el restante 48% indica no conocer los objetivos que persigue el Instituto. Del 52% del personal



que dice conocer los objetivos, solo conocen algunos y otros los confunden con la Misión. (Ver Anexo 7, Preguntas 3 y 4), como se ve en el **Grafico 6**:



Esta Dispersión de respuestas sobre la Misión, Visión y Objetivos se debe a que no se comunica al personal ya sea de manera verbal o escrita, como lo señala en sus respuestas la dirección del Instituto (Ver Anexo 6, Preguntas 1,2,3 y 4).

PLANIFICACIÓN

Según la Entrevista al Director del Instituto (Ver Anexo 6, Pregunta. 7) el proyecto de interacción social de la Facultad de Derecho es un proyecto que no esta limitado en el tiempo esta diseñado para que perdure de manera constante.

Es que en el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos se tienen como Planes a Corto Plazo:

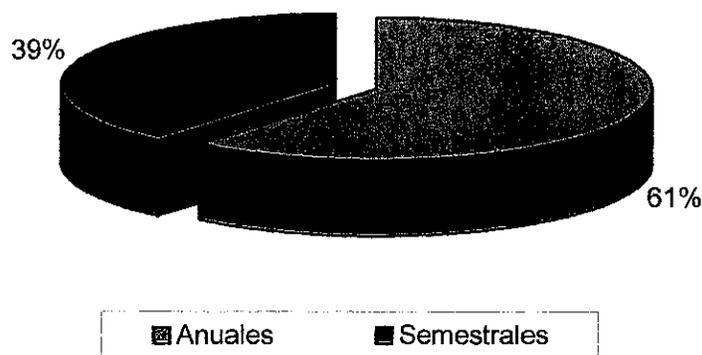
- Renovación de todo el Mobiliario
- Informatización de los Consultorios Jurídicos Provinciales

Respecto a la percepción que tiene el personal administrativo del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos y la Planificación con la que cuenta



(Ver Anexo 7, Pregunta 8) pudimos comprobar que el 61% opina que cuentan con planes anuales, y el 39% considera que la planificación que realiza es semestral, como se muestra a continuación en el **Gráfico 7**:

Cada cuanto tiempo se realizan planes en el Instituto?:



3.8.2. PRESUPUESTO

La entrevista dirigida al director nos muestra (Ver Anexo 6, Pregunta 11) que el presupuesto es un tema muy delicado y escaso en el instituto el cual pese a la labor que esta realizando hoy por hoy no cuenta con mobiliario, es muy escaso el monto que generamos a través de los consultorios y con lo que nos auto sostenemos y no es mucho lo que nos da como presupuesto la UMSA.

Y lamentablemente el instituto no cuenta con ayuda externa, pero se tiene la esperanza de contar con entidades financieras.

Luego de un análisis presupuestario minucioso, realizado en el Instituto hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Es indispensable hacer notar que el Instituto no cuenta con un registro fidedigno respecto a los ingresos que tiene el instituto por concepto del asesoramiento jurídico que realiza en los consultorios, por lo cual durante la entrevista realizada al director se nos comunicó que el monto que genera el instituto por concepto de los asesoramientos en



el último mes fue de 8000 Bs. Monto que no está registrado contablemente y que solo se tiene en términos aproximados.

- 2. Respecto al tema presupuestario que la universidad destina al instituto es preocupante ya que se nos comentó que la dirección desconoce el monto real presupuestario que la universidad le da al instituto, siendo manejado exclusivamente este tema por parte del Área desconcentrada de la Carrera de Derecho, lo cual ocasiona serios problemas ya que el instituto llega a depender totalmente de esta área, además de tener que realizar pedidos por medio de cartas para solicitar desde materiales de escritorio; una vez hecha a la investigación dentro del área desconcentrada se pudo notar que no se nos quiso brindar toda la información que se necesita para saber el por qué de esta forma de proceder con los recursos destinados al Instituto.*

Se tuvo que recurrir al Departamento de presupuestos de la Universidad para poder conocer el presupuesto del Instituto, presupuesto del cual se tiene desconocimiento en el Instituto, aparte de aclarar que el presupuesto que se tiene no se ajusta a la realidad del instituto, y el mismo se maneja de manera muy limitada. (Ver Anexo 4)

- 3. Es necesario también hacer notar que por el momento el instituto no cuenta con ningún tipo de financiamiento externo el cual pueda ayudar a mejorar la situación económica del Instituto.*

Con todo lo visto anteriormente se puede apreciar la deficiencia que se tienen en términos presupuestarios aparte de no contar con registros los cuales no se puedan reflejar la situación real del Instituto

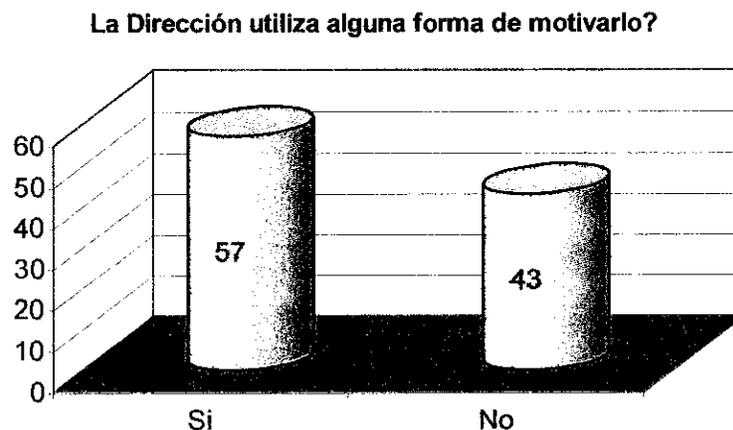


3.8.3. PERSONAL

En cuanto al Personal la entrevista dirigida al Director del Instituto (Ver Anexo 6, Pregunta 12) nos muestra que no cuentan con un proceso formal de reclutamiento, selección e inducción, tal proceso se basa en la identificación de puestos vacantes, luego la procede a las selección de alumnos egresados, los cuales realizan sus prácticas, se efectúan pruebas escritas, el Director es el encargado de seleccionar el personal administrativo como a los alumnos que trabajaran en los Consultorios Jurídicos y se les hace conocer las instalaciones y sus funciones de manera verbal.

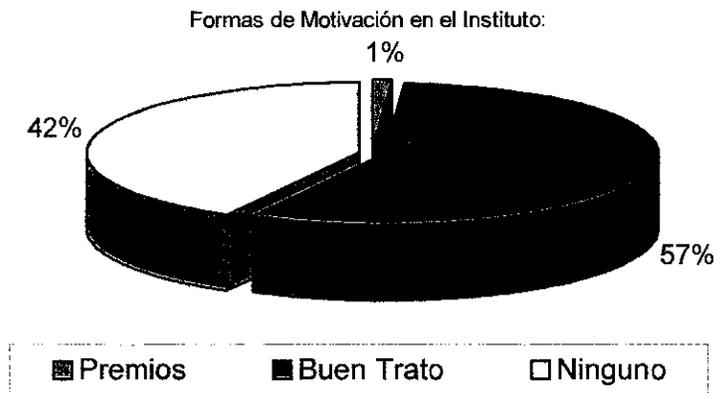
Ya por último, en el tema de la secretaria si se realiza un estricto cumplimiento de los reglamentos de contratación de personal eventual, que se rige con las Normas de la Facultad, se eleva a las ternas, se hace la selección y el consejo es el que decide que persona ha reunido las mejores condiciones para ser contratado y este es analizado por el honorable consejo Facultativo y en merito a ello se efectiviza esta situación.

En relación con la motivación aplicada por la Dirección, esta se basa en los alicientes emocionales, principalmente, debido a sus limitados recursos económicos (Ver Anexo 6, Preg. 13). Por otro lado el 43% del personal indica que la gerencia no utiliza ninguna forma de motivarlos y el 57% indica que si. Esto se puede apreciar en el **Gráfico 8**:



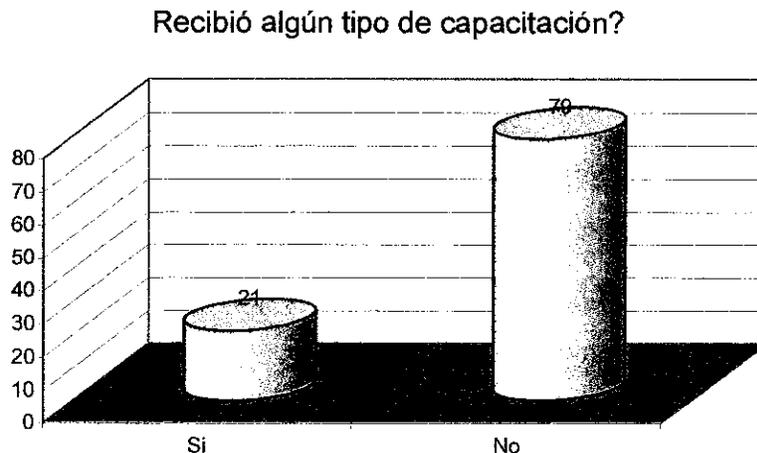


De este ultimo porcentaje menciona que la Dirección lo motiva mediante el Buen Trato (Ver Anexo 7, Preg 11) como se ve en el **Gráfico 9**:



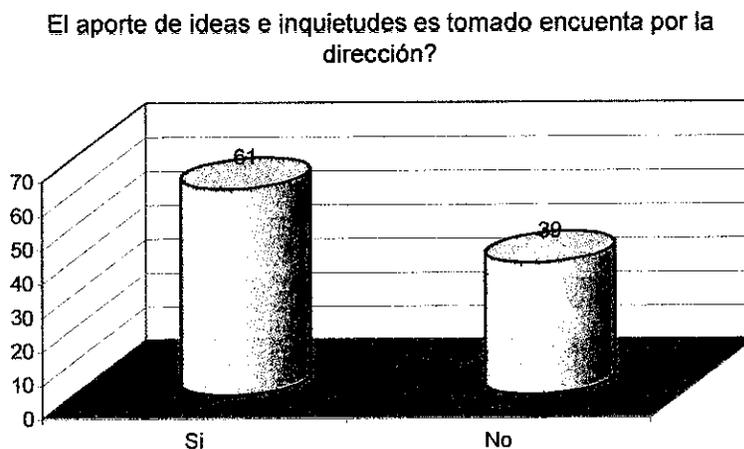
Respecto a la Capacitación, la Dirección indica que: Absolutamente que se capacita a todo el personal individualmente y a veces se realizan reuniones grupales, los docentes de los consultorios tiene cada quince días reuniones formales, recaban la información de cómo van los asuntos de todos los procesos que están manejando y así de manera responsable se lleva adelante las tareas. (Ver Anexo 6, Preg. 14).

Por su parte el 79% del personal señala que no lo capacitaron y el 21% indica que si en las áreas de Análisis de Expedientes y Casos Especiales (Ver Anexo 7, Preg. 12) como se observa en el **Gráfico 10**.



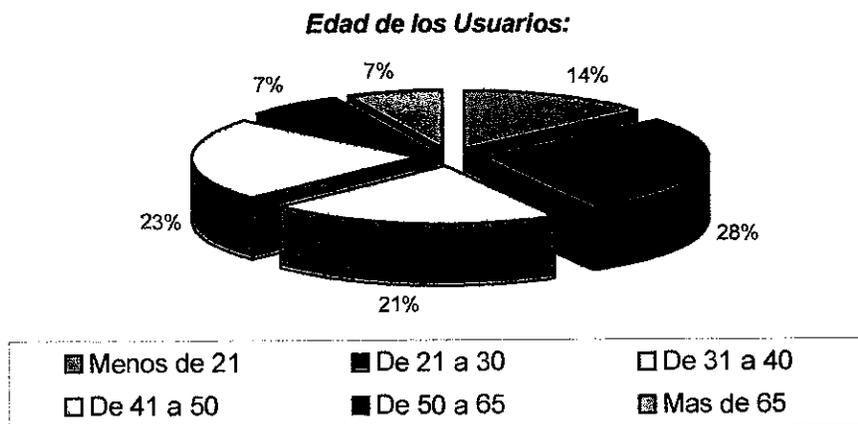


En otro aspecto, el 61% del personal menciona que el aporte de ideas de los mismos es considerado importante para la organización, y el 39% opina que no son tomadas en cuenta sus ideas e inquietudes, lo que demuestra la participación del personal en la toma de decisiones. (Ver Anexo 7, Preg. 13) resultados expresados en el **Gráfico 11**:



3.8.4. SERVUCCIÓN (Ver Anexo 8)

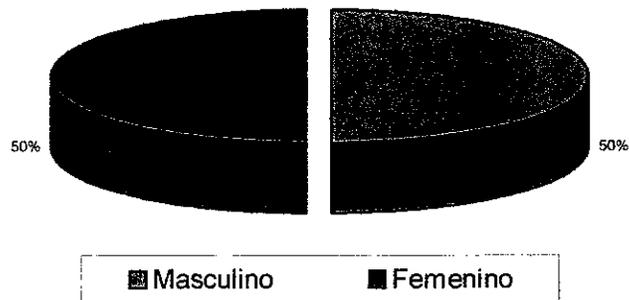
Se obtuvo de la muestra de Usuarios de los Consultorios Jurídicos que el 14% tiene una edad menor a los 21 años, el 29% tiene una edad comprendida entre los 21 a 30 años, el 20% tiene una edad comprendida entre los 31 a 40 años, el 23% tiene una edad comprendida entre los 41 a 50 años, el 7% tiene una edad comprendida entre los 51 a 65 años y el 7% tiene una edad mayor a los 65 años (Pregunta 1). Como se ve en el **Gráfico 12**:





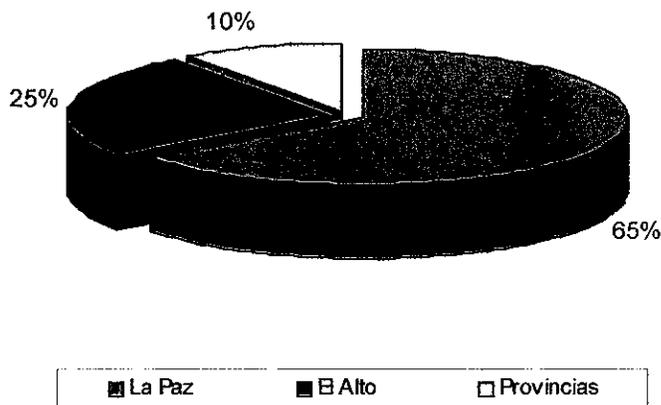
El 50% de los encuestados corresponde al sexo femenino y el restante 50% es del sexo masculino (Pregunta 2). **Gráfico 13:**

Muestra Usuarios por Sexo:



Considerando las diferentes locaciones donde el Instituto cuenta con Consultorios Jurídicos, el 65% de los entrevistados para realizar este diagnostico corresponden a la Ciudad de La Paz, porque es este el consultorio que mayor número de casos atendió en las últimas gestiones. El otro 35% restante fue obtenido de la Ciudad de El Alto y las Provincias donde se encuentran los Consultorios (Pregunta 3). Como se puede ver en el **Gráfico 14:**

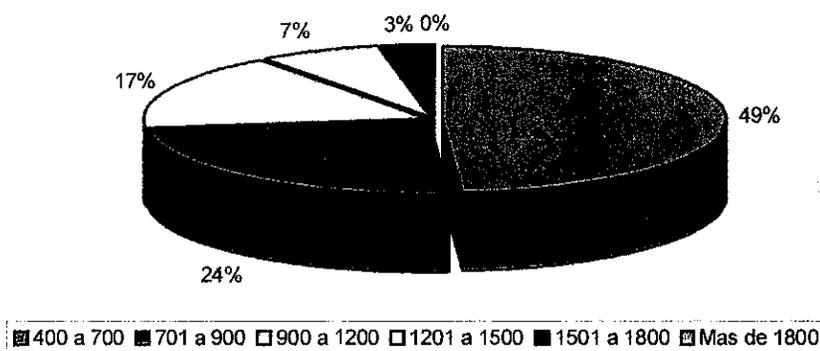
En que Lugar Vive Usted?





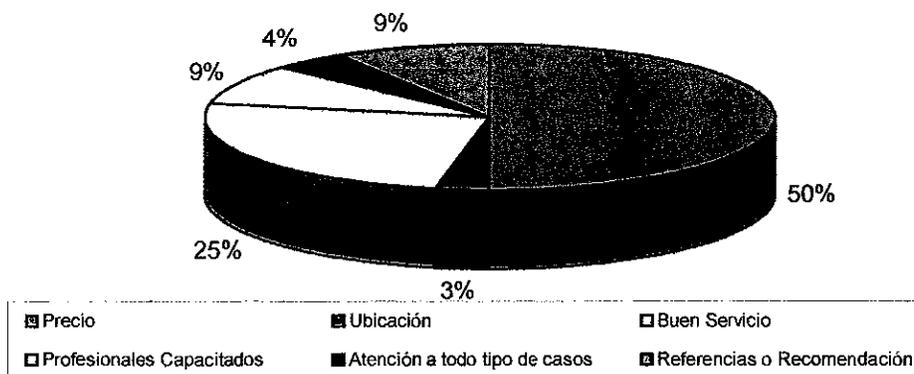
El 48% de los encuestados tiene un ingreso mensual aproximado de 400 a 700 Bs., el 24% tiene un ingreso de 701 a 900 Bs., el 17% de 900 a 1200 Bs., el 4% tiene un ingreso de 1201 a 1500 Bs. y por ultimo el 3% tiene un ingreso mensual entre 1501 a 1800 Bs. (Pregunta 4). Resultados que se ven en el **Gráfico 15**:

A Cuanto Ascende su Ingreso Familiar?



De acuerdo a las razones por la que las personas encuestadas eligieron un Consultorio Jurídico con los que cuenta el Instituto de Practica Forense, el 50% lo eligió por el precio, un 22% por el Buen Servicio que brindan a los usuarios, un 12% por referencias o recomendaciones de otras personas, el 9% por la ubicación que tienen los Consultorios y 4% porque atienden todo tipo de casos y el 3% porque cuentan con profesionales jóvenes y bien capacitados (Pregunta 5). Como se observa en el **Gráfico 16**:

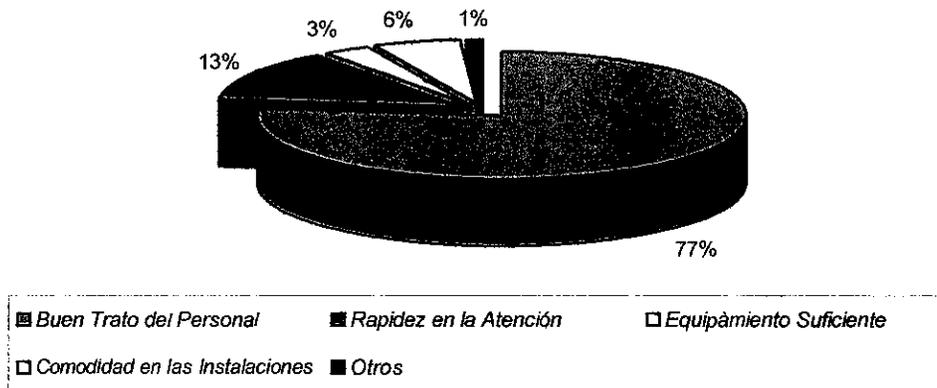
Cual es el motivo porque eligió el Consultorio?





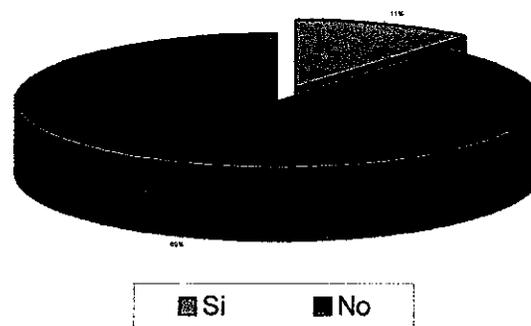
Dentro del análisis de percepción que tienen los usuarios podemos observar que el 77% califica de Muy Bueno el Trato Brindado por el Personal de los Consultorios Jurídicos, el 15% Califica de Buena la Rapidez en la Atención. Por otro lado se observa alguna deficiencia en el equipamiento y la comodidad en las instalaciones ya que el 3% considera de Regular el equipamiento con el que se cuenta en los consultorios y el 6% califica de Regular a las Instalaciones. (Pregunta 6) Resultados que se ven en el **Gráfico 17:**

Como calificaria el servicio que se le proporciona?



Considerando un mal servicio o mal trato por parte del Personal del Instituto, un 89% respondió que no recibió ningún mal servicio o mal trato y el 11% indica que si lo recibió. De este último porcentaje su problema se debió a la tardanza e incomodidad de alguna de las instalaciones (Pregunta 7) Ver **Gráfico 18:**

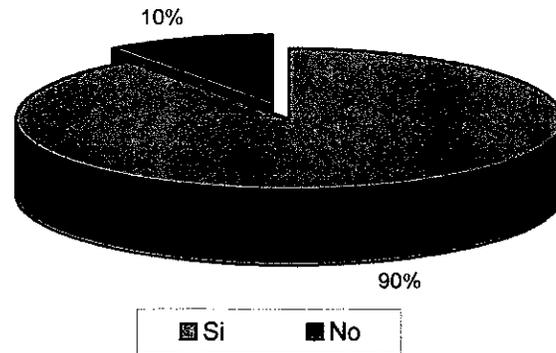
Recibió una mala atención por parte del Personal?





Pero los mismos comunicaron su queja en ese momento al Encargado del Consultorio en un 90% (Pregunta 8). Como se ve en el Gráfico 19:

Comunico la queja a algún miembro del Consultorio?



3.8.5. ORGANIZACIÓN

Con relación a los instrumentos administrativos con los que cuenta el Instituto (Ver Anexo 6, Pregunta. 15), la Dirección indica que:

Si se cuenta con un Organigrama y se lo hace conocer a los Funcionarios, Cuentan con un Instructivo que se les hace llegar a los pasantes, Cuentan también

con un Reglamento Interno que se les hace llegar a los pasantes antes de iniciar sus actividades.

Por su parte el personal indica conocer muy poco o nada de los instrumentos administrativos mencionados (Ver Anexo 7, Pregunta 15). Por lo que la autoridad y las relaciones no están identificadas y definidas por parte del personal.

3.8.6. DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE PRACTICA FORENSE

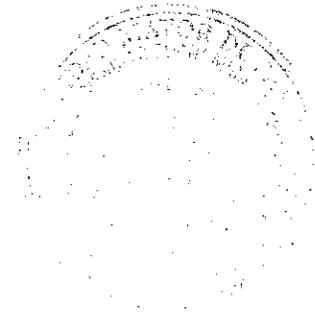
Para evaluar la Dirección del Instituto, se tomaron en cuenta las siguientes habilidades gerenciales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Decisiones,



Metas y Control. Para este efecto se utilizó los cuatro sistemas de administración de Likert: Sistema 1 (Explotador-Autoritario), Sistema 2 (Benevolente-Autoritario), Sistema 3 (Consultivo) y sistema 4 (Grupo Participativo) los que darán como resultado un perfil gerencial del Instituto de Práctica Forense (Ver Anexo 9)

De acuerdo a los resultados del (Ver Anexo 12), el Perfil de la Dirección del Instituto opera generalmente con el Sistema de Administración 3 (Consultivo), caracterizado por una parcial seguridad y confianza en el personal, que por una parcial seguridad y confianza en el personal, que por lo general toma en cuenta ideas y opiniones de los subordinados, motiva mediante recompensas y ocasionalmente aplica alguna sanción o castigo, utiliza un flujo de comunicación descendente y ascendente con frecuencia exacta, existiendo una resistencia ocasional por parte del personal hacia los objetivos, con una delegación moderada a niveles inferiores en las funciones de revisión y control, con la existencia ocasional generada en los procesos para la auto corrección y la recompensa.

La Dirección del Instituto tiende también al Sistema de Administración 2 (Benevolente-Autoritario) en el logro de metas donde la responsabilidad se siente en la Dirección y Administración, permiten alguna delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control que ayuda relativamente poca la motivación, las metas son impuestas mediante ordenes pero se solicitan algunas sugerencias y/o comentarios.





3.9. APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA

CUADRO Nro. 3

ANÁLISIS CON LA MATRIZ FODA DEL INSTITUTO DE PRACTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURIDICOS

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Contar con Consultorios Jurídicos constituidos en las Ciudades de La Paz, el Alto y Municipios Rurales.</i> ➤ <i>Vigencia de Convenios con Municipios Rurales.</i> ➤ <i>Recursos humanos con capacidad y entrega</i> ➤ <i>Alto grado de cumplimiento en la interacción social</i> ➤ <i>Precios accesibles para la población de escasos recursos económicos.</i> ➤ <i>Buena Calidad en los Servicios</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Infraestructura Inadecuada</i> ➤ <i>Falta de mobiliario y equipos</i> ➤ <i>Ausencia de un flujo de Información sistematizada</i> ➤ <i>Ausencia de Programas de Capacitación y Motivación</i> ➤ <i>Insuficiente presupuesto económico</i> ➤ <i>Ausencia de un proceso de Planificación Estratégica</i> ➤ <i>Falta de Personal Administrativo</i> ➤ <i>Desconocimiento de funciones</i> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Realizar convenios de cooperación permanente con un mayor número de municipios, instituciones y/o empresas.</i> ➤ <i>Posibilidad de obtener financiamiento extemo.</i> ➤ <i>Mayores exigencias de preparación y especialización provenientes del mercado laboral.</i> ➤ <i>Posibilidad de mejorar los servicios</i> ➤ <i>Llegar a mayor número de personas por el precio económico ofrecido.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Inestabilidad Facultativa</i> ➤ <i>Dependencia de las políticas públicas</i> ➤ <i>Crisis económica y saturación del mercado laboral</i> ➤ <i>Politización de Cargos</i> ➤ <i>Avance tecnológico constante</i> ➤ <i>Incremento de la competencia en servicios similares (Universidades Privadas)</i> |



DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS F.O.

- *Buscar un Financiamiento económico por parte de los municipios y/o conseguir una dotación de Infraestructura para los Consultorios*
- *Negociar la obtención de nuevos convenios con otras entidades o municipios basados en los precios, que ofrecen los consultorios jurídicos.*
- *Utilizar la calidad reconocida en los servicios, precios para poder incrementar el número de usuarios.*

ESTRATEGIAS F.A.

- *Aprovechar los Consultorios para preparar mejores profesionales en el campo jurídico, haciendo frente de esta manera a la crisis laboral.*
- *Proyectar la credibilidad de los servicios de los Consultorios con: Calidad, Imagen y Buen Servicio.*
- *Aprovechar los precios accesibles que se ofrece a la población, para hacer frente a la crisis económica del país.*
- *Buscar nuevas fuentes de financiamiento, ya sea mediante un incremento de presupuesto asignado por la carrera o por medio de un financiamiento externo con el objeto de implementar nuevos servicios y adquirir una mejor tecnología.*

ESTRATEGIAS D.O.

- *Se debe trabajar en el proceso de planificación identificando de manera clara la misión, la visión, los objetivos y estrategias que se deseen lograr para obtener una mejor posición en el mercado.*
- *Establecer y Formalizar la comunicación, autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de la organización, para mejorar la calidad en los servicios y la toma de decisiones.*



- *Mejorar la capacitación del personal para brindar un mejor servicio.*
- *Suscribir nuevos convenios con Entidades e invitar a profesionales reconocidos a realizar una capacitación en el Instituto.*

ESTRATEGIAS D.A.

- *Implementar un Manual de Organización y Funciones principal para adecuarlo a los objetivos y estrategias del instituto.*
- *Desconcentrar el poder y toma de decisiones delegando las mismas en proporción a la jerarquía, cargo, responsabilidades y funciones que se desempeña.*
- *Implementar un proceso formal de Planificación con el fin de hacer frente a los cambios internos y externos del Instituto.*
- *Crear programas de capacitación para contar con recursos humanos calificados de manera que se constituyan y contribuyan a la prestación de un servicio de calidad.*

3.10. CONCLUSIONES

Macroentorno

- ✓ *Variable Económica,*

Se puede llegar a la conclusión de que a pesar de los cambios macroeconómicos que sufre el país, económicamente aún no se ven los resultados que la población espera, por el mal manejo de las autoridades pasadas y por el poco presupuesto asignado a los sectores mas importantes como ser: salud, educación, etc. Sin embargo, pese a la limitación presupuestaria, la UMSA como entidad dependiente del estado apoya la Investigación Científica, Tecnológica y Humanística. Es así que se cuenta con 36 Institutos y Centros de Investigación distribuidos en sus 13 facultades





✓ *Variable Social*

Podemos concluir que la situación descrita anteriormente muestra un panorama altamente crítico, con proyecciones poco optimistas y en general adverso. Estos problemas descubren las debilidades del país para concurrir en un mundo altamente competitivo. Paradójicamente, la ciencia y

tecnología no es motivo de atención gubernamental. Desenvuelta en un ambiente negativo, sin estímulos sociales y económicos, se muestra excluida de las políticas, planes y estrategias nacionales.

✓ *Variable Político-Legal*

Se puede llegar a la conclusión que dentro del ambiente político-legal, se puede ver que existen muchas normas que no están relacionadas directamente generando obstáculos o retrasos burocráticos dentro del funcionamiento de la universidad.

✓ *Variable Tecnológica*

Si bien es muy importante el avance tecnológico y la informatización de los procesos dentro de la Universidad el mismo se ve limitado por los altos costos que esto representa y la poca asignación de recursos económicos a los Institutos.

Microentorno

✓ *Presupuesto*

Como conclusión en cuanto a la situación presupuestaria se puede evidenciar que es un tema muy delicado y escaso en el instituto, es muy escaso el monto que se genera a través de los consultorios y con lo que se auto sostiene y no es mucho lo que nos da como presupuesto la UMSA. Es por eso que el instituto tiene que buscar nuevas fuentes de financiamiento externas.



✓ *Función de Servucción*

En cuanto a los servicios ofrecidos a la sociedad mediante los consultorios jurídicos, la población tienen una buena percepción de los mismos puesto que colman las expectativas y necesidades satisfactoriamente. Pero teniendo la posibilidad de mejorarlos continuamente.

✓ *Función de Personal*

El Instituto enfrenta la ausencia de un sistema estructurado en reclutamiento, selección, evaluación y políticas de recursos humanos especialmente en motivación y capacitación.

✓ *Proceso de Planificación*

Del análisis de planes, valores, misión, visión, objetivos y estrategias se concluye que la planificación como función administrativa dentro del Instituto no es de carácter formal, es mas bien de carácter adaptativo e informal siendo resultado de la experiencia profesional de la Dirección, mas que de un proceso llevado adecuada y eficientemente. El rol futuro de la Institución no es claro (visión), ya que no esta claramente definida, existe una confusión entre la misión y los objetivos definidos por la institución.

✓ *Organización*

Dado que la manera de organización es y debe tener una naturaleza dinámica y evolucionista, es decir, debe ser lo suficientemente flexible como para poder reajustarse a medida que varíen los objetivos de la empresa y las circunstancias del mercado, en este análisis se concluye que el Instituto cuenta con una estructura desactualizada (organigrama), así como no cuenta con un Manual de Funciones, lo



que ocasiona un desconocimiento de tareas y responsabilidades en los diferentes cargos.

✓ *Evaluación de la dirección*

Habiendo realizado el análisis de la Dirección del Instituto se puede identificar el Perfil Gerencial en función a las habilidades gerenciales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Decisiones, Metas y Control. Se concluye que el perfil con el que opera la Dirección es generalmente con el Sistema de Administración 3 (Consultivo), con una relativa tendencia al Sistema de Administración 2 (Benevolente-Autoritario). Representa un punto favorable para la institución pero no se debe dejar de lado que el Sistema de Administración 4 (Grupo Participativo) es el óptimo para un liderazgo mucho mas positivo y una administración eficaz y eficiente.



PROPUESTA

En función al diagnóstico realizado a lo largo de la Investigación y las conclusiones a las que se arribaron, en el presente capítulo se presenta una propuesta que desde el punto de vista de la Planificación Estratégica, se constituye en una alternativa de solución de las muchas que podrían existir a la problemática analizada dentro del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.

Tomando en cuenta las premisas que se vislumbra experimentará el entorno educativo hacia fines de la presente década, sugieren que el Instituto tenga una planificación estratégica que se pueda adecuar a los distintos cambios que pueden presentarse, para lo cual se tomo en cuenta a 4 áreas información fundamental:

1. Conocimiento del Medio
2. Aptitudes Políticas
3. Calidad de Medios y Recursos
4. Capacidad de Gestión

Además de todas las consideraciones anteriores, dada la naturaleza del Instituto, dicho proceso se adecua a un tipo de Organización sin fines de lucro y cuyo objetivo principal radica en generar servicios en beneficio de la sociedad. Dentro de este punto y después de establecer que el proceso de planificación con el que cuenta el Instituto es de carácter informal y no se adecua a los cambios que presenta su entorno, Se propone la aplicación de un Plan Estratégico que beneficie no solo al Instituto sino también a sus usuarios, planteando de esta manera un Proceso de Planificación Estratégica dentro de los procesos de:

- Presupuesto
- Marketing
- Servucción (Servicios)
- Personal



La presente propuesta estará estructurada de la siguiente manera: se desarrollará cada uno de los procesos mencionados de manera independiente y al final se procederá a la integración de todos ellos, de tal manera que se obtenga un modelo para ser aplicado.

Se debe hacer notar que todo este proceso está orientado básicamente a mejorar los procedimientos en base de los que genera las actividades que realiza el Instituto y a su uso posterior, tomando en cuenta una serie de potencialidades o en su caso falencias con las que cuentan el Instituto, es decir no se trata de una propuesta que se oriente a subsanar las carencias que se enfrenta, sino va en procura de que las fortalezas con las que cuenta el Instituto sean óptimamente utilizados en la medida de las posibilidades con las que se cuente para tal efecto.

1. PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS 2007 - 2011

Como es de conocimiento el proceso de Planificación Estratégica es considerado: "un instrumento en el que se establecen objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base a planes de desarrollo institucional, departamental, nacional y de la Misión de la entidad". A continuación se describen los puntos que son propuestos para el establecimiento de un Plan Estratégico:

1.1. VALORES

Los Valores que deben ser tomados en cuenta por el personal y la Dirección del Instituto para mejorar el clima organizacional con el que se cuenta actualmente en el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos son:

- **Excelencia:** el Instituto favorecerá la participación y desarrollo del talento de los Recursos Humanos en toda la comunidad



estudiantil de la Carrera de Derecho, interactuando con la realidad que enfrenta la sociedad del departamento de La Paz.

- **Eficiencia:** la organización del Instituto será orientada hacia la optimización y máximo aprovechamiento de los recursos logísticos, humanos y financieros disponibles.
- **Participación:** se debe incentivar la participación de todos los miembros del Instituto, en los procesos de ejecución de proyectos, planes y programas mediante la aplicación de estilos de gestión ajustados a problemas específicos.
- **Ética:** debido a que el Instituto forma parte de la UMSA deberá también contemplar la formación integral de ciudadanos capaces y determinados a trabajar en beneficio de la colectividad, sin buscar el beneficio personal.
- **Disciplina:** el cumplimiento de los objetivos y las tareas asignadas en las distintas áreas que tiene el Instituto será fundamental dentro del clima organizacional porque el personal deberá cumplir con todo lo que le sea asignado en el tiempo previsto para su ejecución.
- **Justicia:** el Instituto buscara siempre interceder por las personas que se enfrenten a las injusticias que atenten contra la libertad o los derechos de las personas de escasos recursos y con poca o ninguna formación.
- **Honestidad:** Dentro del Instituto se buscara tener la honestidad como algo muy importante porque será fundamental para lograr mayor fidelidad por parte de los clientes/usuarios, de tal manera que el personal pueda responder a las expectativas y confianza de la mejor manera posible.

1.2. FILOSOFÍA

Después de haber realizado el análisis del Instituto se sugiere la siguiente filosofía corporativa para el Instituto:



- ✓creemos en el hombre y la mujer Boliviana como agentes de cambio.
- ✓en la prestación de los servicios debe ser esencial la información correcta, la atención oportuna, la seguridad y el cumplimiento.
- ✓creemos que es posible construir una sociedad mas justa, equitativa y digna, mediante el trabajo, eficiencia, participación, honestidad y la justicia.
- ✓ser una organización de Justicia, abierta a aquellos profesionales que se caractericen por su ética profesional, su exquisita calidad humana y la integridad, disciplina, seguridad y seriedad como ejercen su ciencia.
- ✓creemos que los Abogados que tienen su formación académica realizada en la UMSA, pueden cumplir un desempeño eficiente en las distintas organizaciones que trabajen, ofreciendo servicios de calidad.
- ✓nunca se debe cesar la búsqueda de la calidad en los servicios, bajo el criterio de mantener satisfechos y confiados a los usuarios y atendida a la comunidad que los acoge, en sus necesidades de orientación jurídica.
- ✓por estas razones, nuestra filosofía es servir a las organizaciones del Estado, a las organizaciones gubernamentales y a las organizaciones privadas que buscan el desarrollo equitativo del país.

1.3. VISIÓN

En la formulación y formalización de la Visión, se determinaron las principales variables que hacen al papel futuro del Instituto:



- Ampliar los Consultorios Jurídicos por especialidades (civil, penal, sociales, familiares, etc.).
- Brindar mayores oportunidades a los estudiantes para tener experiencia laboral en la profesión.
- Lograr una mayor interacción con la sociedad en la prestación de servicios legales.
- Estandarizar la calidad del servicio.
- Lograr autofinanciamiento de sus actividades.
- Implementar mejores condiciones logísticas y tecnológicas.

“Brindar el 2011 a los nuevos profesionales abogados la oportunidad de contribuir a la sociedad en un marco de honestidad, compromiso y servicio al bienestar común; haciendo efectivos los conocimientos adquiridos mediante su aplicación. Buscando consolidarse como una institución capaz de crecer, formulando y logrando objetivos realistas con mentalidad estratégica en condiciones de apertura departamental, nacional y adversidad continua”

Tomando en cuenta las condiciones descritas en los anteriores acápites, el reto que debe aceptar el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos es: formar “Profesionales Honestos y Capaces” que demuestren capacidades y actitudes acordes a la realidad de la sociedad. Aplicando el conocimiento teórico profundo en las áreas Civil, Penal Procedimientos Especiales, Familiar, Agrario, Constitucional.

1.4. MISIÓN

En la formulación y formalización de la Misión, se determinaron las principales variables que hacen a la trayectoria y razón de ser del Instituto:



- *Las actividades principales están referidas al servicio de la comunidad estudiantil de la Carrera de Derecho y la sociedad.*
- *Ofrece servicios de Orientación Jurídica y la tramitación de procesos.*
- *Oferta sus servicios a través de un nivel adecuado y recursos humanos calificados (los mejores alumnos con un promedio de mas de 60% en su calificación de egreso).*
- *Se caracteriza por sus valores éticos compartidos.*
- *Se rige en el marco de principios, fines y objetivos del sistema de la Universidad Boliviana.*

“Nuestra Misión es servir eficazmente a los estudiantes de la Carrera de Derecho brindándoles un alto grado de formación académica, con la aplicación de conocimientos científicos en las áreas: Civil, Penal Procedimientos Especiales, Familiar, Agrario, Constitucional; interactuando también con la sociedad de escasos recursos económicos, para comprenderlo y ayudarlo, bajo una mística de ética profesional con su realidad; en el marco de principios, fines y objetivos del sistema de la Universidad Boliviana”

Teniendo como compromiso:

- ✓ *Con la sociedad en su conjunto, formando profesionales comprometidos con la realidad nacional y el difícil momento económico-social que atraviesa el país.*
- ✓ *Con el Estado, contribuyendo al logro de sus fines, y al buen uso de los recursos públicos para asegurar mejores niveles de desarrollo nacional.*



- ✓ Con los usuarios de los consultorios jurídicos de que los servicios serán profesionales asegurando su alta calificación, competitividad y formación especializada.
- ✓ Con la UMSA, desarrollando un alto nivel de interacción social, desarrollando los conocimientos, capacidades, habilidades, valores éticos y morales.
- ✓ Con los estudiantes es lograr el desarrollo de los conocimientos adquiridos, con un manejo adecuado de estos procedimientos, ya que los utilizará en su vida profesional.
- ✓ Con los administrativos es brindarles la oportunidad de superación permanente.

1.5. OBJETIVO GENERAL

*El objetivo general del Instituto de Practica Forense y Consultorios Jurídicos es: **“Responder a las necesidades de los estudiantes de la Carrera de Derecho, buscando incorporar mayores esfuerzos humanos y los recursos tecnológicos necesarios, para apoyarlos cuando ellos así lo requieran, brindándoles también la oportunidad de realizar sus prácticas jurídicas en los estratos judiciales, ayudando a una formación Integral y profesional beneficiando a la sociedad en su conjunto”***

Para esto el Instituto debe buscar sumar mayores esfuerzos humanos y profesionales, he incorporar tecnología, que beneficie directamente a los cerca de 11.000 estudiantes regulares que tiene la Carrera de Derecho, que reciben una enseñanza teórica doctrinaria que necesariamente tiene que ser combinada con la Practica Forense y como no todos los estudiantes tienen la posibilidad de acceder a realizar sus practicas jurídicas en los estrados judiciales, se ha tornado en una verdadera necesidad, la implementación de estas



prácticas jurídicas en los Consultorios Jurídicos Populares, que de una manera definitiva contribuyen a una formación integral del profesional Abogado y si esta es con alta sensibilidad social mucho mejor porque contribuye definitivamente a identificarse con los problemas nacionales, como son la pobreza en la que se encuentran los sectores mayoritarios de nuestro país.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ *En la parte académica impartir conocimiento teórico profundo aplicando Didácticas modernas en los temas Civil, Penal Procedimientos Especiales, familiar Agrario, Constitucional y en los consultorios Jurídicos populares el Estudiante debe traducir este conocimiento, con un manejo adecuado de estos procedimientos, ya que los utilizara en su futura vida profesional.*
- ✓ *En la parte social acercar al estudiante que proviene en general de distintos estratos económicos y sociales, al pueblo en su condición mas humilde para comprenderlo y ayudarlo con sus conocimientos técnicos-jurídicos, bajo una mística de honestidad, justicia, ética profesional y crítica con su realidad.*
- ✓ *Que estas actividades académicas y a la vez sociales, se conviertan en una interacción entre la sociedad y la Universidad, se amplíe desde la ciudad al campo, en una progresión de crecimiento hasta llegar a todos los lugares donde existan Juzgados de Partido e Instrucción y Agrarios.*

2. SELECCIÓN ESTRATÉGICA



2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La propuesta de Planificación Estratégica desarrollada a través de este capítulo, como un sistema integrado esta orientado al logro de los siguientes cuatro objetivos:

1. Consolidación del Funcionamiento del Instituto

Este tiene carácter de corto plazo y consiste esencialmente en consolidar la existencia del Instituto, ya que se pudo determinar el poco conocimiento de la sociedad en el trabajo que desarrollan, y mas aún ni siquiera tienen conocimiento de su existencia, y para este fin el Instituto deberá manejarse de acuerdo a los lineamientos dados en la propuesta, esto implicará que establezcan una adecuada estructura organizativa, en lo que se refiere a la generación de servicios de orientación de una manera responsable en cuanto al beneficio que éstos deben brindar a la sociedad, y una difusión intensa mediante órganos de prensa oral y escrita.

2. Crecimiento y Fortalecimiento

Este objetivo busca el crecimiento y fortalecimiento del Instituto, se constituye en una consecuencia lógica del logro del primer objetivo, ya que el hecho de consolidar su existencia en el transcurso del tiempo generará crecimiento y fortalecimiento.

El logro de este objetivo será representado en base a la aceptación de los servicios que brindan los consultorios jurídicos hacia la sociedad, es decir se logrará cuando se tenga una adecuada comunicación con dicho mercado (población de escasos recursos) en lo que respecta a la canalización de sus necesidades, la generación de la servicios y la eficiente entrega de la misma a los destinatarios, y de esta manera lograr su preferencia.



3. Autofinanciamiento

Este objetivo se refiere a lograr que el Instituto tenga la capacidad de generar sus propios recursos. Si bien se ha podido establecer si se generaban Recursos Propios, en un mediano plazo se orienta a incrementar esta capacidad basada en los siguientes supuestos.

A medida de que el Instituto vaya posicionándose dentro del mercado, tendrá mayor posibilidad de negociar el financiamiento de las actividades que realiza, dado que en el transcurso de este periodo de aproximadamente cinco años, se habrá logrado despertar el interés no solamente del mercado con el que se contaba inicialmente, sino también de otros segmentos.

No se pretende que el Instituto no atienda las necesidades de la sociedad, en el caso de que estas representen una colaboración, sin descartar el presupuesto con el que se cuenta actualmente, al contrario, se procurará que el autofinanciamiento vaya orientado a mejorar las condiciones de funcionamiento en lo que se refiere a los recursos materiales y recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, de tal modo que se pueda ampliar el espectro de servicio a la comunidad. Este proceso tiende a ser lento, ya que se verá activado en función a RESULTADOS.

4. Interacción Multidisciplinaria

Como último objetivo, y el que se estima lograr en un largo plazo es la Integración Multidisciplinaria, esto implica el poder generar servicios, e

investigaciones, con la integración de varios institutos con los que cuenta la UMSA, e incluso en un anhelo mas ambicioso se habrá tenido que desarrollar un alto nivel de planificación conjunta, que se espera lograr en un periodo de 8 años o más.



3. ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

3.1 PRESUPUESTO: Información, Decisión y Control

3.1.1 OBJETIVO PRESUPUESTARIO

Lograr el autofinanciamiento de las funciones de los distintos Consultorios Jurídicos con los que cuenta el Instituto, y elaborar un Plan Operativo Anual definiendo de manera precisa los programas y acciones a ejecutar, como también los mecanismos de información, control y evaluación de los mismos colaborando con el cumplimiento de la Misión del Instituto.

3.1.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PRESUPUESTARIOS

- ✓ **Buscar auto sostenerse económicamente**

3.1.3 ESTRATEGIA PRESUPUESTARIA

Lograr el autofinanciamiento de las funciones de los distintos Consultorios Jurídicos con los que cuenta el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, sin depender exclusivamente del Presupuesto asignado por la UMSA, y las distintas donaciones que se puedan conseguir.

En cumplimiento al objetivo determinado, se puede plantear una estrategia de captación de Recursos Económicos que puede ser logrado a través de:

- ✓ **Incremento de Precios.** El mismo deberá hacerse de manera gradual en las ciudades, buscando contar con una escala de precios dependiendo del nivel económico del cliente/usuario. También se sugiere ver la posibilidad de incrementar el precio, brindando la posibilidad de pagar el precio de los servicios requeridos en cuotas, mientras se haga uso de los servicios de los Consultorios Jurídicos.
- ✓ **Disminución de Gastos.** Se debe buscar el establecer el gasto promedio que se genera en los Consultorios Jurídicos, creando también una estructura organizacional eficiente que permita un ahorro en los gastos.



- ✓ **Captación de Recursos a través de Inversiones Extranjeras.** Se puede lograr recursos económicos de fuentes extrajeras siempre y cuando se tengan proyectos de ejecución bien elaborados.
- ✓ **Convenios Interinstitucionales para apoyo en el área administrativa.**
Se deberá suscribir contratos con municipios, subprefecturas y organizaciones sociales para que coadyuven la labor de financiar o dotar de Infraestructura a los Consultorios Jurídicos.

APOYO A LA ESTRATEGIA PRESUPUESTARIA

Durante el análisis realizado en el Instituto se pudo constatar con preocupación de la inexistencia total de información contable, presupuestaria; lo cual dentro el instituto representa un problema grande ya que lo cual conlleva a un desconocimiento relativo por parte de la Dirección del Instituto de los ingresos que la Universidad destina a la carrera de Derecho y esta a su vez al Instituto, llegando a tener una total dependencia económica del área desconcentrada de la carrera de Derecho. Aparte de no tener un control riguroso por parte de los ingresos que percibe el Instituto por los servicios que proporciona.

Es por eso que se hace necesario buscar una integración con los organismos superiores como el Departamento de Presupuesto de la UMSA, para definir los programas a seguir durante cada gestión, detallando claramente el conjunto de proyectos, grupos de actividades y acciones que se realicen para contribuir a lograr la Misión del Instituto.

Es obvio que el instituto no cuenta con un área contable o un contador que se encargue de llevar a delante la contabilidad, presupuestos, y elaboración de estados financieros del Instituto para que la dirección y la carrera tomen decisiones basadas en informaciones contables actualizadas; así como la



elaboración de presupuesto basado en las necesidades reales del instituto que ayudarían a un adecuado funcionamiento.

Es por eso que a partir de la Planificación Estratégica se seleccionará anualmente un grupo variable de actividades dentro de cada programa, seleccionando un mínimo de una actividad por programa. El conjunto seleccionado constituirá el Plan Operativo Anual el cual es presentado al Departamento de Presupuesto para su validación cada nuevo año fiscal. Y los criterios de Selección de actividades son:

- a) Disponibilidad de Personal*
- b) Disponibilidad de Fondos*
- c) Disponibilidad de Medios*
- d) Grupo de Actividades contenidas en los Proyectos aprobados, en ejecución o pendientes de aprobación en la Carrera de Derecho.*

Para implementar el Plan Operativo Anual luego de su elaboración, la Dirección del Instituto y la Dirección de Carrera de Derecho deberán realizar las siguientes actividades:

- a) Determinar la secuencia de ejecución de cada grupo de actividades*
- b) Elaborar el cronograma de ejecución que incluya:*
 - ✓ Nombre de los proyectos que respaldan cada grupo de actividades*
 - ✓ Coordinador/es*
 - ✓ Comisiones de Trabajo*
 - ✓ Responsables*
 - ✓ Responsabilidades*
 - ✓ Fecha de Inicio y Término*
 - ✓ Indicador verificable de ejecución*
 - ✓ Medios necesarios para su ejecución.*



- c) *Revisar trimestralmente esta planificación para realizar correcciones o ajustes posibles necesarios. Es por eso que se hará necesario mantener un registro en archivo de las acciones ejecutadas, elaborando de esta manera informes periódicos mensuales. Los informes serán internos cuando sean requeridos por la Dirección de Carrera. Se elaborarán trimestralmente y deberán contener información medible sobre las actividades ejecutadas. Y se realizarán informes externos cuando se consiga financiamiento de instituciones donantes, los mismos se elaborarán en función de los requerimientos particulares de cada donante.*
- d) *El control del POA será controlado y evaluado de la siguiente manera:*
- ✓ *Se realizará una reunión trimestral donde se ofrecerá un resumen de las actividades ejecutadas, así como discusión de las planificadas. Esta reunión será llevada a cabo con la Unidad de Planificación y la Facultad.*
 - ✓ *La evaluación será realizada en función de los Indicadores Objetivamente Verificables que están definidos en el Marco Lógico de cada uno de los proyectos, en su Planificación inicial o en el Cronograma de Ejecución.*
 - ✓ *También se tomará en cuenta el grado de cumplimiento de las actividades planificadas versus las ejecutadas. Cuantificación o medición de los resultados obtenidos y su importancia para la sociedad o el Instituto. Asimismo se establecerá las posibles desviaciones del plan y por ende se realizarán los ajustes necesarios (feed back)*

Todo lo anterior nos permitirá adquirir información real, oportuna y confiable para que la dirección del instituto pueda realizar el análisis financiero adecuado en su momento; y este manejo financiero reflejara las posibilidades



de crecimiento, la solvencia en el mercado e inclusive futuras posibilidades de financiamiento externo.

3.2 MARKETING: Conocer las necesidades del cliente

3.2.1 OBJETIVO DE MARKETING

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

3.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING.

- ✓ *Aumentar la satisfacción de los clientes / usuarios proporcionando un servicio de calidad a precios razonables.*
- ✓ *Construir una reputación confiable, de calidad e integridad que lo distinga*
- ✓ *Aumentar la satisfacción del cliente / usuario mediante otros servicios que pueda brindarse.*

3.2.3 ATRIBUTOS DEL SERVICIO

3.2.4 CALIDAD DEL SERVICIO

El Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos prestará sus servicios, basándose en los siguientes elementos:

- ✓ *Rapidez en la Atención*
- ✓ *Excelente trato y presencia del personal*
- ✓ *Comodidad en las Instalaciones*
- ✓ *Profesionales altamente capacitados*
- ✓ *Equipamiento Suficiente*



3.2.5 PRECIOS

Determinación de Precios

Los Consultorios Jurídicos determinarán su precio sobre la base de los costos en los que incurren en la producción del servicio. Los mismos que, para una apreciación más objetiva se propone dividirlos en tres categorías:



- ✓ **Material Directo:** EL Instituto deberá identificar todos aquellos bienes/materiales utilizados directamente en el servicio.
- ✓ **Mano de Obra Directa:** EL Instituto debe establecer el pago de compensaciones (bono de movilidad) del personal que interviene para proporcionar directamente la prestación del servicio.
- ✓ **Gastos Indirectos:** Se debe determinar todas las erogaciones necesarias para llevar a cabo la prestación de los servicios, que en forma indirecta contribuyen a que esta se realice.

Estrategia de Precios.

- ✓ Se sugiere al Instituto establecer una política de Precios de acuerdo al nivel de Ingresos del cliente/usuario, de manera que se pueda establecer una escala de precios, buscando dar mayores ventajas siempre a las personas de escasos recursos económicos (atención gratuita previa verificación del departamento de verificación social), pero buscando llegar a mayor cantidad de personas.
- ✓ Por otro lado también se sugiere, una estrategia de Programación de Pagos, principalmente para aquellas personas que no puedan disponer de la cantidad de dinero requerida por la institución (a medida que avance el proceso legal).

MARCA E IMAGEN

En los servicios la intangibilidad significa que una marca no puede incorporarse físicamente a una etiqueta ni al servicio, es por ello que se sugiere al Instituto crear una buena imagen hacia el público, para lograrlo se recomiendan las siguientes estrategias:

- ✓ **Objeto Tangible:** El símbolo que representa al Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos no cuenta con una figura que lo represente, un símbolo que simbolice la ayuda que brinda a la sociedad en su conjunto. Por lo que se sugiere:



- ✓ **Eslogan:** Se sugiere que el Instituto cuente con un slogan atractivo, por lo que se sugiere: **“Derecho al servicio de su pueblo”**
- ✓ **Juego distintivo de colores:** Se debe buscar un color o una serie de colores con los que se identifique el Instituto y los diferentes Consultorios Jurídicos Populares con los que se cuenten. Por lo que se sugieren los siguientes colores: Rojo y Azul que representan los colores de la UMSA.

MEZCLA PROMOCIONAL

Publicidad

Esta estrategia debe ser llevada a cabo de manera inicial, y con carácter de única, ya que se trata de una presentación formal del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos, los pasos siguientes a éste ya tendrán por objetivo familiarizar y posesionar la imagen del mismo.

Se propone realizar las siguientes estrategias de publicidad:

- ✓ **Intercambio de servicios:** Buscar conseguir un intercambio con sindicatos por un monto y tiempo determinado.
- ✓ **Directorios Telefónicos:** Se sugiere publicitar los Servicios de los Consultorios jurídicos con los que cuenta el Instituto en las Páginas



Amarillas de COTEL por constituirse en un medio de alcance masivo.

- ✓ **Radio o Televisión:** Buscar promocionar los servicios en el canal Universitario o en otros medios de comunicación accesibles para el Instituto.
- ✓ **Prensa escrita:** Se propone realizar la publicidad en periódicos que ocupen segmentos de mercado acorde a los usuarios del instituto (gente de escasos recursos económicos), como ser los periódicos Gente y Extra.
- ✓ **Boletines:** Información que vaya dirigida a nuestros usuarios, público en general y la comunidad estudiantil de la carrera de Derecho; dichos boletines informaran sobre actividades, nuevos servicios y aspectos relativos al Instituto.
- ✓ **Internet.** Se propone la implementación de una página Web que proporcione información sobre los servicios y aspectos generales del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.

Relaciones Públicas

Ahora bien, entrando a lo que implica comercializar los servicios que realiza el Consultorio Jurídico, no se debe perder de vista que la generación de la investigación ha sido realizada en base a la identificación y constatación de necesidades reales, que por una parte fueron extraídas directamente de los usuarios y por otra parte a sugerencias dentro del Instituto, pero que esta vez fueron constatadas en la realidad.

Por lo tanto, a estas alturas tenemos un sólido conocimiento de cual es el destino de cada función que cumple el Instituto, de tal manera que esta etapa se orientará esencialmente a lograr que todas estas llegue a buen puerto.

Para el logro de este propósito, en términos de Mercadotecnia se recurrirá a dos tipos de técnicas:



1) Difusión Especializada

En este sentido, esta técnica propuesta dentro del proceso de Planificación Estratégica, es un Sistema de Difusión Especializada, es estrategia de vender una buena imagen del Instituto a la sociedad en general y en especial a organismos internacionales con capacidad financiera y terceros

que puedan tener algún interés. Si bien dentro de la investigación de campo se pudieron determinar algunos precarios intentos por difundir los trabajos que se realizan en el Instituto, no se pudo apreciar los mecanismos necesarios para llevarla a cabo.

Por lo tanto se propone el siguiente sistema de difusión:

- a) *La creación de una o dos revistas especializadas que reúnan de manera integral la información referente a las funciones que realizan los Consultorios Jurídicos y muestre también unos modelos de los diferentes casos que atendieron, señalando también los pasos a seguir por los usuarios en los mismo.*
- b) *La frecuencia de la mencionada revista deberá tener carácter anual y su tiraje podría alcanzar unas 3.000 unidades, dicho número que podría ser ampliado dependiendo de la creación de nuevos Consultorios, como también de las diferentes poblaciones a las que se lleguen.*
- c) *También se sugiere que existe la necesidad de hacer que la revista tenga que estar graficado de manera simple y/o escrito también en otro idioma nativo como el quechua o el aymará, debido a que no toda la gente de las provincias tiene acceso a la educación o llegan a completar el colegio.*
- d) *La Distribución de dicho documento se realizará de manera selectiva, lo que implica el uso de un canal de nivel cero, que se*



conoce también como canal directo de mercado, es decir que es el productor mismo quien entrega el producto directamente al consumidor.

- e) *El precio de la revista deberá ser definido en base a sus costos y procurando buscar la razonabilidad en el monto, ya que lo importante de todo este proceso, radica en vender los servicios que ofrecen los consultorios y la imagen de la Universidad y no así buscar el lucro con la comercialización de dicho documento, que a estas alturas se constituye en un medio de difusión, por lo que se debe procurar su accesibilidad a todo tipo de nivel social.*

El hecho de difundir esta información se constituiría en beneficio de la sociedad, promoviendo la credibilidad y crédito a sus actividades ya que demostrarían los resultados durante cada gestión y el buen uso de los recursos que hayan sido asignados, y un punto muy importante es despertar el interés y posterior posicionamiento del Instituto como empresa

3.3 SERVUCCIÓN

3.3.1 OBEJTIVO DE LOS PROCESOS INTERNOS

Impulsar la capacidad de generar valor en el proceso de servucción (servicios) del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos

3.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PROCESOS INTERNOS

- ✓ **Reducir al mínimo los problemas en el servicio**
- ✓ **Desarrollo de nuevos servicios según las necesidades y deseos de los clientes/usuarios**
- ✓ **Prestar un servicio que apoye a diferenciarse de los demás**



3.3.3 ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS

Según la investigación realizada se sugiere mejorar los siguientes aspectos que hacen al servicio prestado por el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.

3.3.4 MEJORAS EN EL SERVICIO

- ✓ *Mejorar y modernizar la infraestructura y mobiliario de los Consultorios. (Habilitar nuevos ambientes por haber rebasado con los actuales con los que se cuenta)*
- ✓ *Implementar un programa de mantenimiento preventivo a los diferentes equipos con los que se cuenta*
- ✓ *Adquirir nuevos equipos para modernizar los sistemas de comunicación entre los Consultorios Jurídicos y el Instituto.*

En consecuencia, esto permitirá solucionar los problemas en el servicio por los que atraviesan los Consultorios Jurídicos actualmente.

3.3.5 NUEVOS SERVICIOS

Se puede buscar lograr en un largo plazo es la Integración Multidisciplinaria, esto implica el poder generar servicios, e investigaciones, con la integración de varios institutos con los que cuenta la UMSA, aprovechando la infraestructura que se pueda contar en los convenios suscritos con otras entidades o municipios, pero esta estrategia se espera lograr en un periodo de 5 años o más, debido a la burocracia que existe en la Universidad y buscar las especialización de los servicios legales (Área privada, área pública, área social y área internacional).

3.4 RECURSOS HUMANOS: Un Recurso Primordial



3.4.1 OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

Desarrollar el conocimiento requerido y herramientas necesarias en el personal administrativo con el que cuenta el Instituto.

3.4.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ *Programar cursos de capacitación para el personal del Instituto a fin de crear conciencia de calidad en el servicio*
- ✓ *Establecer un sistema de información sobre los problemas / quejas / sugerencias del servicio que produce el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos (mediante reuniones periódicas planificadas por la dirección).*
- ✓ *Contar con el personal motivado de manera que actúen a favor de los intereses que persigue el Instituto.*

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITACIÓN

La Administración deberá programar cursos de capacitación en las siguientes áreas:

- *Aspectos administrativos: todo el personal (egresados) se capacitará en aspectos normativos y funciones administrativas.*
- *Atención a los usuarios: todos los egresados y pasantes debe capacitarse en atención al cliente, para anticiparse en forma proactiva a las necesidades de los clientes/usuarios.*
- *Seminarios y cursos de actualización: La dirección se encargará de coordinar y financiar la asistencia de cursos y seminarios de actualización para el personal en las áreas:*
 - ✓ *Civil*
 - ✓ *Penal*
 - ✓ *Social*



- ✓ Familiar
- ✓ Procedimientos Especiales
- ✓ Agrario
- ✓ Constitucional

SISTEMA DE INFORMACIÓN

Por lo observado al interior del funcionamiento del Instituto, el personal que mantiene un contacto directo con los clientes/usuarios actuales y potenciales son los siguientes:

- ✓ Egresados con promedio de mas de 60% (mejores alumnos)
- ✓ Egresados (que habiendo rendido un examen de grado o defensa de tesis han obtenido la calificación de aprobación con postergación de juramento)
- ✓ Pasantes
- ✓ Secretaria

Los mismos que se constituyen en nuestra cara y carta de presentación del Instituto. Por lo tanto, que los mismos deben estar a la expectativa de cualquier inquietud, queja y sugerencia de los clientes/usuarios. Por otro lado no se debe descuidar al personal, ya que en algún momento del servicio estos llegan a mantener un contacto con el cliente/usuario por lo que también deben estar alerta a cualquier inquietud o solicitud del cliente/usuario.

Por lo expuesto anteriormente el personal que identifique cualquier situación deberá comunicar a su inmediato superior o en su defecto solucionarlo si se encuentra en sus posibilidades. Todo ello permitirá proporcionar un flujo de información (retroalimentación) sobre los servicios que prestan los consultorios, conociendo las deficiencias por las que pasa y estableciendo programas de mejora.



MOTIVACIÓN

Para que el Instituto consiga un alto nivel de satisfacción por parte de sus clientes/usuarios es imprescindible que los mismos sean atendidos por personal motivado es decir que se sientan satisfechos en su trabajo y con una necesidad moral.

Es necesario que la dirección del Instituto motive e influya en el personal en los siguientes aspectos:

- ✓ *Reconocer el trabajo bien realizado (con la entrega de diplomas o certificaciones de reconocimiento)*
- ✓ *Organizar actividades en torno a equipos de trabajo*
- ✓ *Personal que participe en las decisiones y resolución de problemas legales*
- ✓ *Incentivarlos a ser creativos y que utilicen su propia iniciativa*
- ✓ *Apoyo por la Dirección en actividades del personal en actividades académicas.*

Asimismo el aspecto moral es importante para ello la Dirección del Instituto mediante entrevistas con el personal deberá establecer una estabilidad de satisfacción moral.

3.4.4 APOYO A LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

No esta por demás recordar que el recurso humano de cualquier organización se constituye en “el capital más valioso”, ya que es a través de ellos que se realizan todas las actividades inherentes a su funcionamiento en pos del logro de los objetivos`planteados.

Descripción y Valoración de Cargos

Es necesario que el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos elabore: reglamentos, Manuales de Organización y Descripción de Cargos y Funciones, con el fin de establecer los aspectos intrínsecos y extrínsecos de cada uno de los puestos dentro de la organización.



Analizar y valorar cada uno de los cargos, para determinar la importancia de cada puesto permitiendo brindar una remuneración equitativa a los empleados del Instituto.

Reclutamiento

Establecer un procedimiento de reclutamiento (las convocatorias necesarias) de personal consistente en:

- ✓ *Procedimiento de solicitud de personal*
- ✓ *Procedimiento de Convocatoria dirigido a los egresados*

Proporcionando de esta manera el mayor número posible de postulantes potencialmente calificados para el puesto demandado.

Selección

Determinar un procedimiento estructurado de Selección de Personal consistente en:

- ✓ *Procedimiento de Evaluación de Antecedentes Académicos*
- ✓ *Procedimiento de Evaluación de Pruebas Orales y/o Escritas.*

Proveyendo al Instituto de personal idóneo que se ajuste a las exigencias del puesto en términos de los resultados y o funciones a alcanzar.

Inducción de Personal

Instituir un programa de inducción de personal seleccionado, que proporcione información sobre aspectos referidos a los valores, misión, visión, objetivos, estructura, políticas y reglamentos del Instituto.

Evaluación de Desempeño

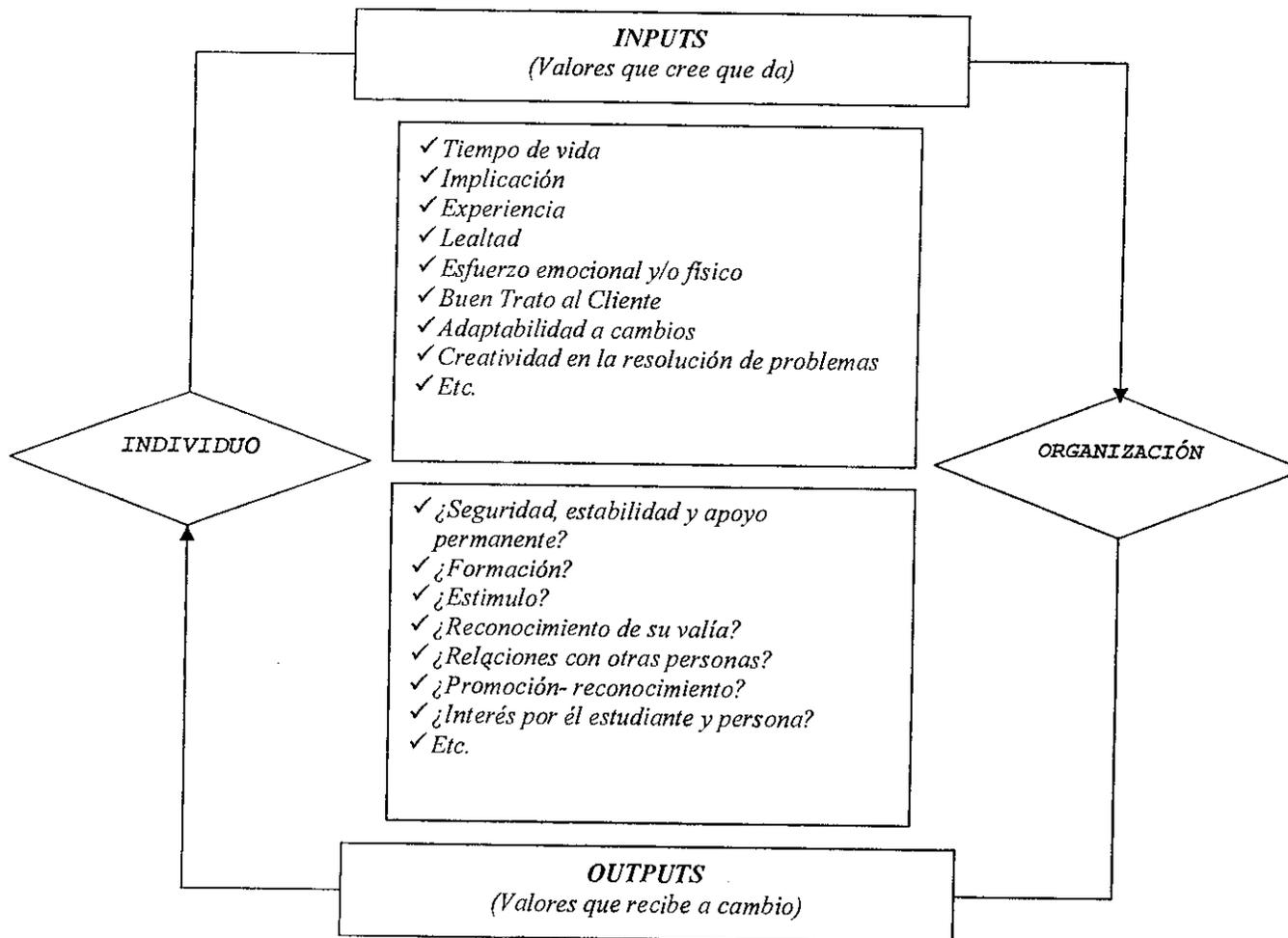
Diseñar e implantar una evaluación mediante certificados de los abogados docentes de los consultorios jurídicos del desempeño y aprovechamiento de acuerdo a las características del puesto, con el fin de comparar lo deseado



con lo alcanzado constituyéndose en un medio para desarrollar programas de mejoramiento, servir como elementos de juicio para promocionar, transferir o desvincular.

Motivación

Se deben diseñar planes para motivar, dar seguridad, estabilidad y sobre todo apuntar a aumentar la autoestima del futuro abogado, Con el fin de que se sienta reconocido, y su grado de satisfacción sea alto, se debe obrar con equidad entre lo que se da y lo que se recibe. La relación es de una continua transacción entre lo que da y lo que piensa que recibe a cambio. Como se puede apreciar en el **Gráfico 21**:



FUENTE: Salvador García, Simón L. Dolan, "La Dirección por Valores"



Las necesidades de los empleados tienen cinco niveles, de acuerdo con la pirámide de Maslow. Las mismas que aplicadas al Instituto serían:

- 1. Necesidades de Seguridad: Seguridad Social y Condiciones de Trabajo.*
- 2. Necesidades de Pertenencia: Sentido de Pertenencia al Instituto y su respectivo Consultorio.*
- 3. Necesidades de Estima: Status en el Instituto, reconocimiento, auto respeto, amistad y pertenencia de grupos*
- 4. Necesidades de Autorrealización: Satisfacción por el trabajo desarrollado.*

Todos los empleados están a cada momento en alguno de los cinco niveles anteriormente mencionados. Por tanto, para motivar a una persona concreta la Dirección del Instituto debe conocer el nivel de Satisfacción del empleado ya que mientras no esta satisfecho en un determinado nivel no se puede pasar al siguiente. En definitiva, la motivación no siempre se consigue con lo monetario.

Capacitación y Desarrollo

Establecer programas y seminarios de capacitación en los diferentes niveles de los Consultorios Jurídicos para mejorar la capacidad de los individuos y grupos que permitan contribuir a la eficacia organizacional.

Según las características de la Institución dicho programa debe estar orientado a capacitar al personal en temas Administrativos y Legales, según las necesidades de la Institución.

Información

Diseñar un sistema de información del personal debidamente estructurado que cuente con una ficha del historial del personal de cada empleado, como también de cada cliente / usuario con el fin de facilitar la toma de decisiones que conduzcan al logro de los resultados esperados del Instituto a través de los consultorios jurídicas legales.



Normativo

Actualizar y o redefinir los “Reglamentos Internos del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos”, dándolos a conocer a todo el personal para contribuir a promover un clima favorable enmarcado bajo los principios de respeto, solidaridad y equidad dentro de la Institución.

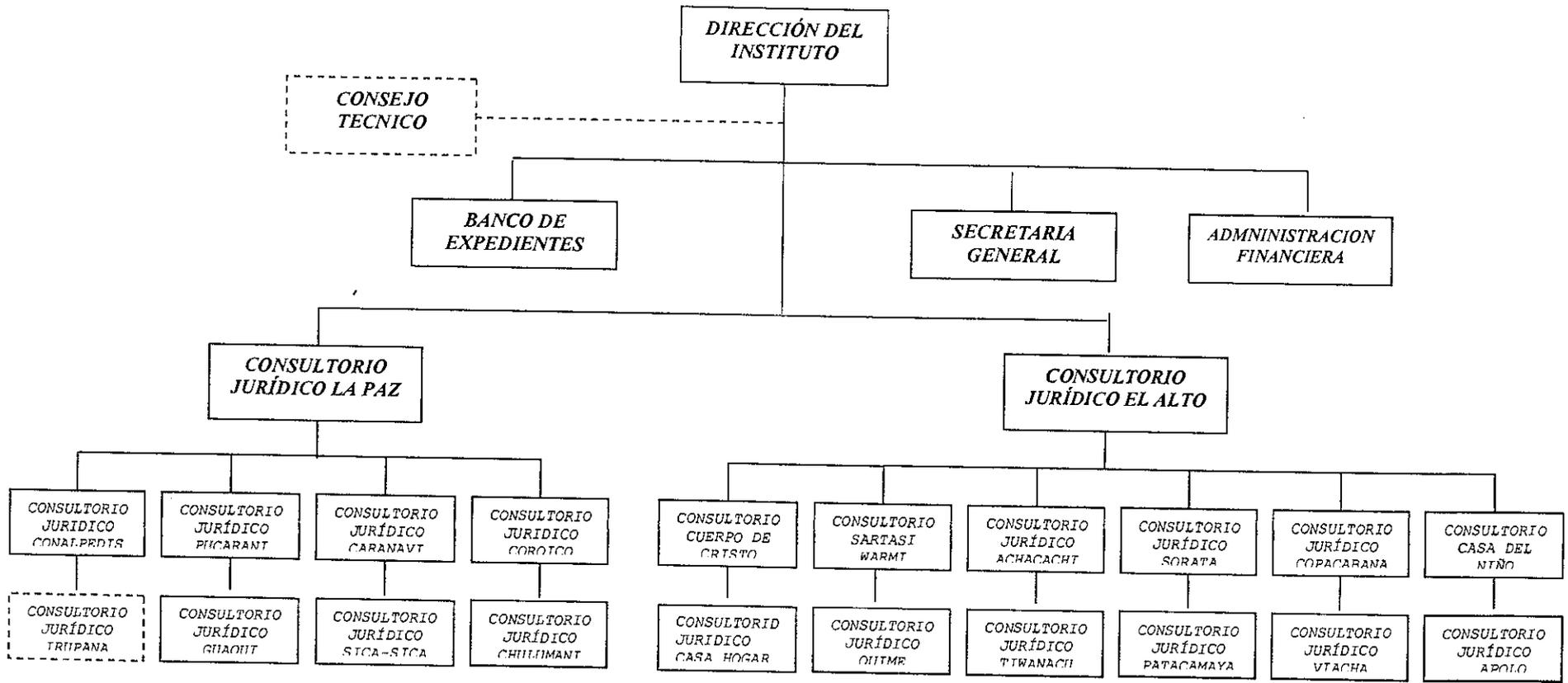
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*La Estructura Organizacional para el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos debe proporcionar un sistema coordinado y que este acorde con las Estrategias, es decir, que la apoye para que los objetivos trazados se logren exitosamente. La Estructura Organizacional planteada para el Instituto se aprecia en el **Gráfico No. 22**, que esta basada en la forma matricial.*

Esta estructura se adquiere debido a la necesidad de coordinación jerárquica y la cadena de formas de mando, y simultáneamente una coordinación lateral.



GRAFICO Nro. 22
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL
INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS



FUENTE: Elaboración Propia





DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una Planificación Estratégica es importante en cualquier organización puesto que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede gestionar.

De acuerdo a lo analizado y diagnosticado en el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos y para una mejor comprensión de las estrategias se adoptará el Modelo de Cuadro de Mando Integral. El mismo es una traducción de la estrategia que persigue el Instituto y para ello se establecerá indicadores de actuación en cuatro perspectivas: Presupuestaria, Clientes, Proceso Internos y Personal.



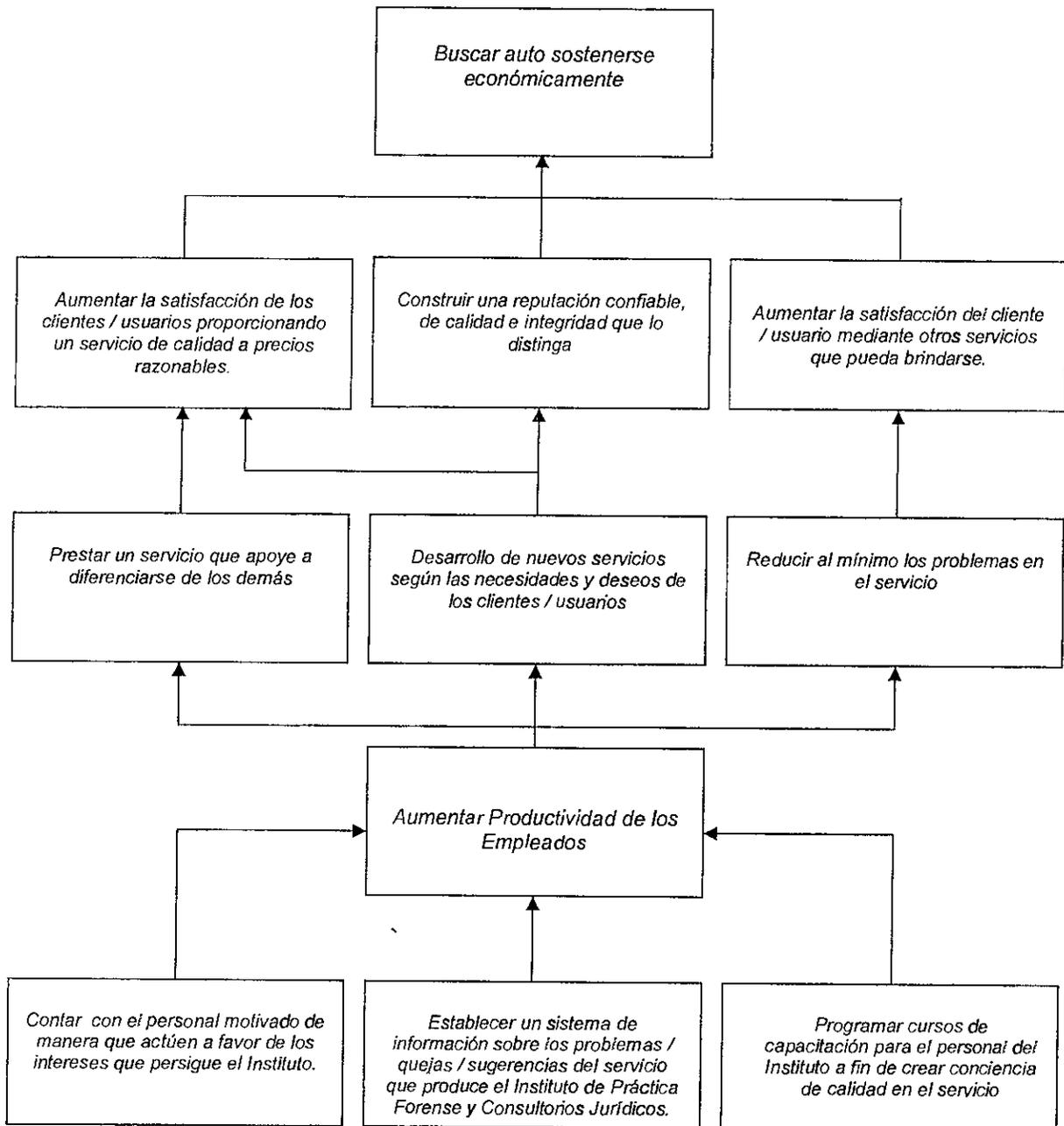


Cuadro Nro. 4
OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES ESTRATÉGICOS | ACCIONES | RESPONSABLE |
|---|--|---|------------------------------------|
| OBJETIVOS PRESUPUESTARIOS | INDICADORES PRESUPUESTARIOS | ACCIONES PRESUPUESTARIAS | |
| ✓ <i>Buscar auto sostenerse económicamente</i> | ✓ <i>Crecimiento de Ingresos</i> | <i>Revisar y analizar los ingresos provenientes, previa elaboración de un POA acorde a la realidad del Instituto, como también buscar nuevas fuentes de financiamiento</i> | <i>Contabilidad</i> |
| OBJETIVOS DE CLIENTES | INDICADORES CLIENTES | ACCIONES CLIENTES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Aumentar la satisfacción de los clientes / usuarios proporcionando un servicio de calidad a precios razonables.</i> ✓ <i>Construir una reputación confiable, de calidad e integridad que lo distinga</i> ✓ <i>Aumentar la satisfacción del cliente / usuario mediante otros servicios que pueda brindarse.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Cuota de mercado por segmento</i> ✓ <i>Cuota de mercado por segmento</i> ✓ <i>Retención de Clientes</i> | <i>Elaborar cuestionarios dirigidos a conocer la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que presta el Instituto así mismo establecer relaciones personales con los clientes. Revisar el flujo de clientes y la cuota de mercado por segmento al que el Instituto se dirige. La estrategia de Marketing estará dirigida a posicionar el Instituto en el Mercado y buscar nuevo segmentos de mercado y su respectiva viabilidad</i> | <i>Dirección y Consejo Técnico</i> |
| OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS | INDICADORES PROCESOS INTERNOS | ACCIONES PROCESOS INTERNOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Reducir al mínimo los problemas en el servicio</i> ✓ <i>Desarrollo de nuevos servicios según las necesidades y deseos de los clientes/usuarios</i> ✓ <i>Prestar un servicio que apoye a diferenciarse de los demás</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Tasa de quejas y/o errores solucionadas</i> ✓ <i>Ingresos procedentes de los servicios</i> ✓ <i>Incremento de clientes / usuarios</i> | <i>Elaborar cuestionarios a fin de identificar necesidades insatisfechas y conocer las necesidades y deseos del cliente / usuario. En cuanto a mejoras en el servicio se recopilará información del cliente en cuanto a horarios de trabajo, domicilio, teléfono, etc.</i> | <i>Dirección y Consejo Técnico</i> |
| OBJETIVOS DE PERSONAL | INDICADORES DE PERSONAL | ACCIONES DE PERSONAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Programar cursos de capacitación para el personal del Instituto a fin de crear conciencia de calidad en el servicio</i> ✓ <i>Establecer un sistema de información sobre los problemas / quejas / sugerencias del servicio que produce el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.</i> ✓ <i>Contar con el personal motivado de manera que actúen a favor de los intereses que persigue el Instituto.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Productividad por empleado</i> ✓ <i>Tasa de Problemas / quejas / sugerencias</i> ✓ <i>Satisfacción Personal</i> | <i>Se mantendrá en constante actualización y capacitación al personal el cual deberá estar en relación con sus necesidades prioritarias. Se habilitará un buzón de quejas y sugerencias, el mismo será abierto cada semana para conocer las fallas y deficiencias en el servicio. La satisfacción del personal será revisada por lo menos dos veces al año</i> | <i>Dirección y Consejo Técnico</i> |



GRAFICO Nro. 23
RELACION CAUSA-EFECTO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA EL INSTITUTO DE
PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS



Fuente: Elaboración Propia



CAMBIO, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Para llevar a cabo el Plan Estratégico planteado anteriormente, es necesario que la dirección del Instituto ejerza un liderazgo estratégico, que ayude a la implantación de los cambios que se quieren implantar, capaz de influir en el personal del Instituto para el logro de resultados esperados y conseguir una elevada eficiencia administrativa

ADECUACIÓN DEL MODELO

La última del Modelo de Planificación Estratégica propuesto para el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos es la Adecuación de las Estrategias.

El Director del Instituto debe conocer cuando esta o no funcionando las estrategias seleccionadas: la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener información que retroalimentará a la institución.

A medida que suceden cambios internos y externos, las estrategias mejor planteadas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es importante que la Dirección del Instituto, revise y controle la ejecución de estrategias.

El principal fundamento de una evaluación efectiva de las estrategias es la información oportuna y adecuada.

La evaluación esta compuesta por tres actividades:

- ✓ **Analizar las Fortalezas y Debilidades internas y las Amenazas y Oportunidades externas:** *Las mismas constituyen la base de las estrategias a desarrollar, por lo que deben estar en constante revisión de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la institución y las amenazas y oportunidades que se presentan en cualquier momento.*



- ✓ **Medición del Desempeño Organizacional:** En relación a los indicadores de actuación del Cuadro de Mando Integral propuesto para el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos. Se debe comparar los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
- ✓ **La ejecución de medidas correctivas:** Requiere hacer cambios y ajustes para lograr los objetivos planteados.

3.9. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Como se había mencionado, la propuesta presentada pretende proporcionar al Instituto un Modelo de Planificación que no intenta ser el único medio, ni la única solución a los múltiples problemas que confrontan el mismo.

El conocimiento adquirido acerca del Instituto y sus falencias a lo largo del desarrollo de la presente Investigación, ha llevado a evidenciar que si bien la mayoría de las deficiencias radican en el interior del Instituto, se debe reconocer que han venido ocurriendo una serie de limitaciones que escapaban del control de los propios Institutos.

Se recomienda a la Dirección del Instituto tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ El éxito o fracaso de la presente propuesta, dependerá en primera instancia de la Dirección del Instituto, por tener el control con la capacidad de decisión final sobre los aspectos tratados. Es en la Dirección donde se deben decidir la conveniencia o no, de llevar adelante los cambios necesarios. En segunda instancia están las Direcciones de los Consultorios Jurídicos, pues ellos tienen el poder, capacidad, habilidad y la sutileza para liderar, apoyando decididamente a la Dirección del Instituto.



- ✓ *El modelo de Planificación Estratégica propuesto coadyuvará a la Dirección a la identificación de oportunidades y peligros del medio ambiente, los cuales combinados con las fortalezas de la Institución y las necesidades del mercado, proporcionan la base para la toma de decisiones en el presente y consecuentemente colaborar a lograr un mejor desarrollo institucional.*
- ✓ *Se deberá realizar evaluaciones periódicas de lo ejecutado en contraste con lo planificado para que de este modo se puedan realizar acciones preventivas y correctivas, las que contribuirán al logro de los objetivos.*
- ✓ *El Instituto deberá ser flexible como para realizar cambios en su estructura debido a las variaciones en los planes, políticas y metas.*
- ✓ *La implementación y desarrollo de la presente propuesta estará sujeta a la disponibilidad de recursos del Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos.*



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.

- ✓ *Las instancias de coordinación externa y servicios son muy importantes para el Instituto especialmente para los convenios que se realizan para poner en ejecución nuevos proyectos decrecimiento y fortalecimiento del Instituto.*
- ✓ *El análisis FODA nos sirvió para identificar las Fortalezas que tiene el Instituto los cuales pueden ser aprovechados para conseguir nuevas Oportunidades, como también para superar las debilidades y Amenazas que se presentan en el ambiente externo.*
- ✓ *La infraestructura inadecuada en el Instituto de Práctica Jurídica y Consultorios Jurídicos no permite efectuar el desenvolvimiento de las actividades y alcanzar los objetivos en el tiempo previsto.*
- ✓ *Una vez terminado el trabajo se puede evidenciar la falta de lineamientos estratégicos en el Instituto de Práctica Forense y Consultorios Jurídicos lo cual desemboca en todos los problemas anteriormente descritos.*
- ✓ *Se definieron los valores, misión y visión de acuerdo a las actividades del Instituto y del actual comportamiento del mercado.*

RECOMENDACIONES

- ✓ *Se recomienda que el Instituto realice un proceso adecuado de implementación estratégica, con una clara definición de actividades.*
- ✓ *Que se realice reuniones periódicas de seguimiento, con un reporte de avance predefinido sobre los resultados esperados.*
- ✓ *Motivar a todos el personal sobre la importancia de implementar este Plan Estratégico.*



- ✓ *Asegurar que exista el compromiso y el convencimiento, por parte de la dirección del Instituto, para asegurar que se tome el presente trabajo como una guía útil para tomar decisiones, acciones, monitorear, controlar y evaluar.*
- ✓ *Dar a conocer los logros alcanzados a las instancias superiores correspondientes y otorgar un reconocimiento a quienes han tenido una participación importante.*
- ✓ *Ver la posibilidad de desarrollar un adecuado Sistema de Información que permita el desarrollo del trabajo con mayor eficiencia.*





BIBLIOGRAFIA

- STONER FRIEDMAN, GILBERT JR. *Administración Op. Cit*
- BITTEL J. RAMSEY L. " *Enciclopedia de Magamenent*", Ed. Océano Centrum, España, 1993
- LEONARD D GOODSETEIN, *Planeación Estratégica*, Ed. Mac Graw Hill, Interamericana S.A., Impresión Colombia 1999
- KOONTZ HAROLD Y HEINZ Y HEINZ WEIHRICH, *administration* , ed Mc Graw Hill, novena edition
- CHARLES W HILL / GARRTH R. JONES, *administración estratégica*, ed Mac Graw Hill, Colombia 1996
- MARTIN RAPP, *planificación estratégica*, séptimo seminario taller, universidad NUR, 1999
- O'BRIEN BEATRIZ, *Bolivia: Introducción a la administración publica*, Bolivia.
- HELLRIEGEL Y THOMPSON. *Administración*. Ed. Mac Graw Hill, Interamericana S.A,1997
- THOMPSON ARTHUR A, STRICKLAND A.J., *Administración Estratégica*, 11va Edición
- MINTZBERG HENRY, BRYAN JAMES "El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos" 2ª Ed.
- KAPLAN ROBERT Y NORTON DAVID, "Cuadro de Mando Integral", 2da Ed. Gestión 2000
- THIBAUT JEAN PIERRE, "Manual de Diagnostico de la Empresa", ED. Paraninfo, España, 1994
- LEXIN ARANDIA SARAVIA, *Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje*, U.M.S.A., La Paz-Bolivia, 1989.



- ZORRILLA, S., TORRES, M., *Guía para elaborar la Tesis*, México D. F., 2001, Ed. McGRAW-HILL, Segunda Edición.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P., *Metodología de la Investigación*, México D. F., 1998, Ed. Mc GRAW-HILL, 2da Ed.
- SALVADOR GARCÍA, SIMÓN L. DOLAN, *“La Dirección por Valores”*
- ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA
- ANUARIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA 1999-2000, DIPGIS-UMSA-Vicerrectorado
- UMSA: *“Informe”*, Bolivia 2000.
- DIPGIS-UMSA: *“Anuario de Ciencia y Tecnología”*, Bolivia 2000.
- INFORME: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LP-2005, UMSA – Administración de Empresas
- [HTTP://UMSANET.EDU.BO](http://UMSANET.EDU.BO)
- WWW.GESTIPOLIS.COM



ANEXOS

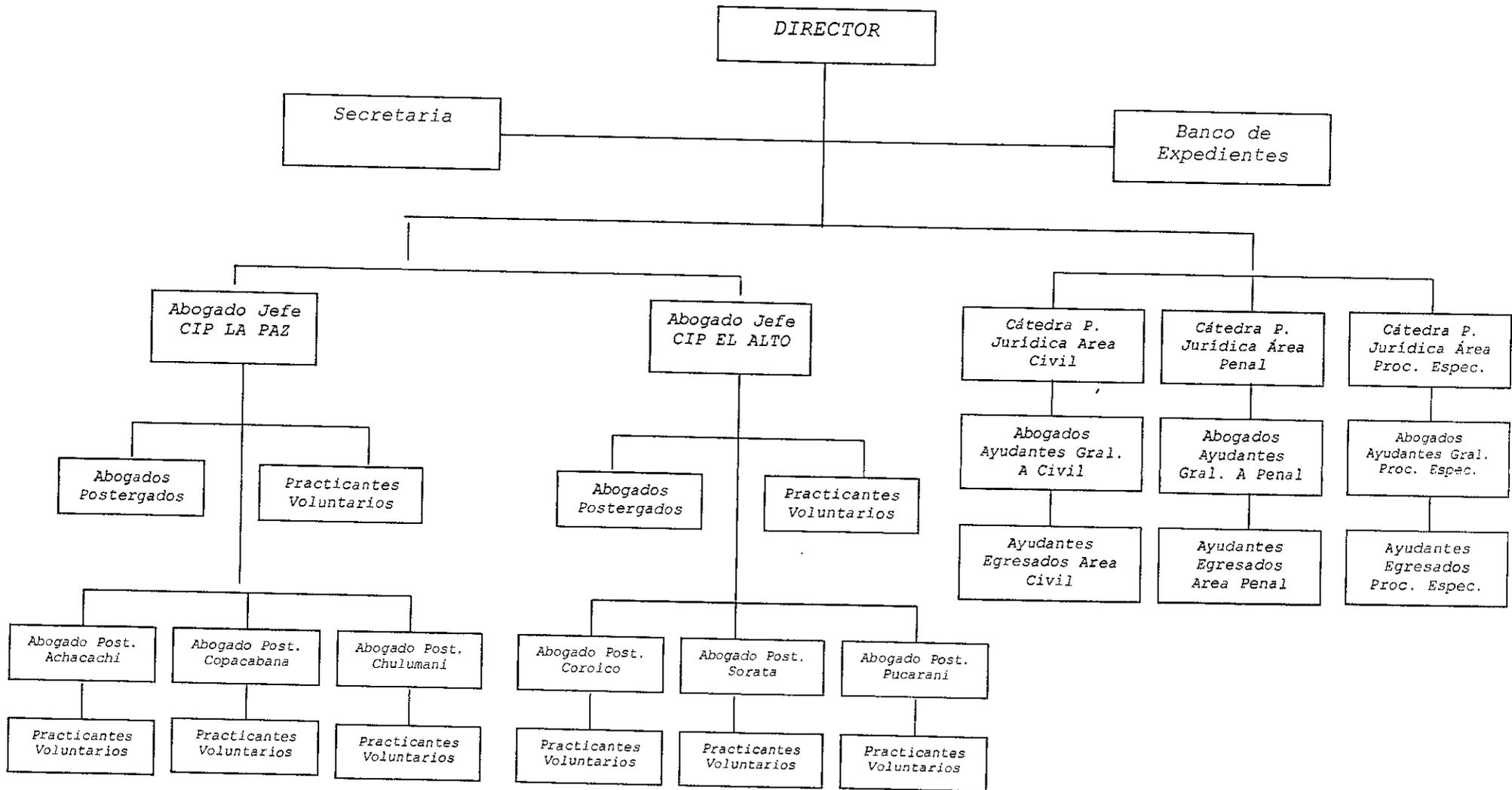
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| OBJETIVOS DEL MARCO PRACTICO | VARIABLE | SUBVARIABLE | INDICADOR | PREGUNTA |
|--|---|---------------------------------------|--|---|
| <i>Elaborar un diagnostico que nos permita analizar la situacion interna y externa del Instituto de Practica Forense y Consultorio Juridico</i> | <i>Entorno del Instituto</i> | <i>Macroentorno</i> | <i>Economicas Sociales Politicas / Legales Tecnologicas</i> | <i>EDCD 1 - 9</i> |
| | | <i>Microentorno</i> | <i>Presupuesto Servicios Personal Infraestructura</i> | <i>EDI: 11 - 14 CPI: 9 - 14 CU 1 - 11</i> |
| <i>Analizar y examinar el proceso de Planificación Estratégica del Instituto</i> | <i>Proceso de Planificación Estratégica del Instituto</i> | <i>Valores</i> | <i>Principios intangibles que son una reflexion de las necesidades de la gente, ajustadas par la realidad del munda en el que vive</i> | <i>EDI: 1 - 10 CPI: 1 - 8</i> |
| | | <i>Mision</i> | <i>Razon justificada de la presencia de una empresa en el mercado</i> | |
| | | <i>Vision</i> | <i>Imagen del futuro deseado, muestra donde queremos ir</i> | |
| | | <i>Objetivos</i> | <i>Fines a los cuales se dirige una actividad</i> | |
| | | <i>Planes</i> | <i>Lineamientos generales que permiten conocer a donde vamos y que resultados vamos a lograr</i> | |
| | | <i>Estrategias</i> | <i>Plan de accian para alcanzar los objetivos Institucionales</i> | |
| <i>Revisar y analizar la Estructura Organizacional del Instituto, con la finalidad de conocer si la misma responde a los cambios y necesidades</i> | <i>Estructura Operativa del Instituto</i> | <i>Organizacion y Caracteristicas</i> | <i>Organigrama Manuales Autoridad</i> | <i>EDI: 15 CPI: 15</i> |
| <i>Evaluar la Direccion del instituto</i> | <i>Direccion del instituto</i> | <i>Habilidades Gerenciales</i> | <i>Liderazgo Motivación Comunicación Decision Metas Control</i> | <i>CDC: 1 - 18</i> |

- EDCD** Entrevista al Director de la Carrera de Derecho
EDI Entrevista al Director del Instituto de Practica Forense y Consultorios Juridicos
CPI Cuestionario al Personal del Instituto
CDC Cuestionario a los Directorres de los Consultorios Juridicos
CU Cuestionario a los Usuarios

ANEXO Nro 3

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURIDICOS



ANEXO Nro. 4

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2006
JUSTIFICACION A NIVEL DE TAREA**

| | | |
|-------------------------|--|----------|
| UNIDAD EJECUTORA | FACULTAD DE DERECHO | 1 |
| PROGRAMA | INVESTIGACION Y SERVICIOS | |
| SUB-PROGRAMA | INVESTIGACION Y SERVICIOS INSTITUTOS DE INVESTIGACION Y CONSULTORIO JURIDICO | |
| PROYECTO | | |
| ACTIVIDAD | Institutos de Investigaci3n y Consultorio Juridico | |
| TAREA | Administraci3n e Investigaci3n | |

DATOS GENERALES

Identificaci3n de la Funci3n Investigaci3n
Responsable Dr. Ignacio Escobar Aruquipa
Cargo del Responsable Director de Instituto gica Horaria 160
Nro de Participantes 0 # de Estud. 0 # de Adm. 2 # Docentes 0
Objetivo Desarrollar investigaciones en el area social

Fecha de Inicio 10/01/2006 Fecha Final 16/1 Avance de Tarea %

| # | META | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD |
|---|--------------------------------|------------------|----------|
| 1 | Proyectos sobre jurisprudencia | Proyectos | 3 |
| 2 | Seminario en juridicas | Seminario | 1 |
| 3 | | | 0 |
| 4 | | | 0 |

PRESUPUESTO - INGRESOS

| RUBRO | DESCRIPCION | MONTOS |
|-----------------------|--------------------------------|------------------|
| 12200 | Venta de Servicios de las Admi | 7.845,00 |
| 19212 | Por Coparticipacion Tributaria | 68.086,0 |
| 35110 | Disminucion de Caja y Bancos | 2.467,00 |
| TOTAL INGRESOS | | 78.398,00 |

PRESUPUESTO- EGRESOS

| PARTIDA | DESCRIPCION | MONTOS |
|---------|--|----------|
| 21200 | Energia Electrica | 1.000,00 |
| 21400 | Servicios Telefonicos | 300,00 |
| 22100 | Pasajes | 1.000,00 |
| 22200 | Viaticos | 700,00 |
| 24110 | Mantenimiento y Reparaci3n de Edificios | 2.700,00 |
| 24120 | Mantenimiento y Reparaci3n de Maquinaria | 2.600,00 |
| 25200 | Estudios e Investigaciones | 2.000,00 |
| 25400 | Lavanderia, Limpieza e Higiene | 100,00 |
| 25500 | Publicidad | 5.500,00 |

ANEXO Nro. 4

**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2006
JUSTIFICACION A NIVEL DE TAREA**

| | | |
|-------------------------|--|----------|
| UNIDAD EJECUTORA | FACULTAD DE DERECHO | 1 |
| PROGRAMA | INVESTIGACION Y SERVICIOS | |
| SUB-PROGRAMA | INVESTIGACION Y SERVICIOS INSTITUTOS DE INVESTIGACION Y CONSULTORIO JURIDICO | |
| PROYECTO | | |
| ACTIVIDAD | Institutos de Investigación y Consultorio Jurídico | |
| TAREA | Administración e Investigación | |

| | | |
|----------------------|--|------------------|
| 25600 | Imprenta | 10.500,00 |
| 31110 | Alimentos y Bebidas para Personas | 1.500,00 |
| 32100 | Papel de Escritorio | 800,00 |
| 32200 | Productos de Artes Gráficas, Papel y Car | 2.600,00 |
| 34500 | Productos de Minerales no Metálicos y Pl | 100,00 |
| 39500 | Utiles de Escritorio y Oficina | 5.100,00 |
| 39700 | Utiles y Materiales Eléctricos | 1.000,00 |
| 39800 | Otros Repuestos y Accesorios | 2.745,00 |
| 39990 | Otros Materiales y Suministros | 19.153,00 |
| 43100 | Equipo de Oficina y Muebles | 9.000,00 |
| 43600 | Equipo Educativo y Recreativo | 10.000,00 |
| TOTAL EGRESOS | | 78.398,00 |

DESCRIPCION DE PASAJES Y VIATICOS

| | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Partida | 22100 | Num.de Personas 1 | Num. de Días 1 | Nro de Viajes 1 |
| Justificación | Viajes de representación | | | |

| | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Partida | 22200 | Num.de Personas 1 | Num. de Días 1 | Nro de Viajes 1 |
| Justificación | Viajes de representación | | | |

DESCRIPCION DE MATERIALES Y EQUIPOS - 43000

| | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|------------------|
| 43100 | 1 | Equipo de oficina y muebles | 9.000,00 |
| 43600 | 1 | Equipo educativo y recreativo | 10.000,00 |
| TOTAL MATERIALES Y EQUIPOS | | | 19.000,00 |

Anexo Nro 5

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA CARRERA DE DERECHO

1. *Que Importancia tienen los Institutos de Investigación para la Carrera y para la comunidad estudiantil?*
2. *Se les asigna un presupuesto? Si es así, se enfrentan algún tipo de contingencias o limitaciones económicamente hablando?*
3. *Como afecta la problemática social del País a la Carrera?*
4. *Se enfrenta la Carrera con problemas político-legales continuamente?*
5. *Como se ve afectada la Carrera por los problemas políticos del país?*
6. *La Carrera de Derecho se actualiza continuamente a Nivel Tecnológico?*

Anexo Nro 6

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO

1. *¿Cuáles son los valores vigentes en el Instituto?*
2. *Defina la Misión del Instituto*
3. *Defina la Visión del Instituto*
4. *Defina los objetivos que persigue el Instituto*
5. *¿Comunica Ud. La Misión, Visión y Objetivos a los empleados?*
6. *Describa los Planes:*
 - *Corto Plazo*
 - *Largo Plazo*
7. *¿Se comunica dicho planes entre el personal de los Consultorios Jurídicos para garantizar su participación?*
8. *¿Cuáles son las medios que se utiliza para comunicar dichos planes?*
9. *¿Cuáles son las estrategias con las que cuenta la Institución?*
10. *¿Se realiza una evaluación financiera?*
11. *¿Cuenta el Instituto con un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal?*
12. *¿Motiva Ud. A su personal? De ser positiva la respuesta, como los motiva?*
13. *¿Ud. Capacita el personal? En que áreas? Que medios utiliza?*
14. *Señale a continuación aquellos instrumentos de organización con los que cuenta el establecimiento y si estos están dados por escrito al personal para su conocimiento:*



| | |
|---|--|
| <i>Organigrama</i> | |
| <i>Manual de Organización y Funciones</i> | |
| <i>Manual de Procedimientos</i> | |
| <i>Reglamento Interno</i> | |
| <i>Otros (Especificar).....</i> | |

Anexo Nro 8

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS

1. Su edad esta comprendida entre:

- | | |
|-------------|------------|
| Menos de 21 | De 41 a 50 |
| De 21 a 30 | De 51 a 65 |
| De 31 a 40 | Mas de 65 |

2. Sexo:

- | | |
|-----------|----------|
| Masculino | Femenino |
|-----------|----------|

3. ¿En que lugar vive usted?

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| En la Ciudad de La Paz | En la Ciudad de el Alto |
|------------------------|-------------------------|

4. ¿A cuanto asciende su ingreso familiar?

- | | |
|------------|-------------|
| 300 a 600 | 1201 a 1500 |
| 601 a 900 | 1501 a 1800 |
| 900 a 1200 | Mas de 1800 |

5. ¿Cual es el motivo porque eligió el Consultorio Jurídico?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Precio | Buen Servicio |
| Ubicación | Profesionales Capacitados |
| Infraestructura | Atención a todo tipo de casos |
| Referencias o Recomendación | Otros..... |

6. ¿Cómo calificarla el servicio que le proporciona el Consultorio Jurídico?

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| Buena Atención en Secretaria | Equipamiento Suficiente |
| Rapidez en la Atención | Comodidad en las Instalaciones |
| Buen trato del Personal | Otros..... |

7. ¿Recibió una mala atención por parte del Personal del Consultorio Jurídico?

- | | | |
|----|----|------------------------------|
| SI | NO | Si su respuesta es SI ¿Cual? |
|----|----|------------------------------|

.....
.....

8. ¿Comunico la queja a algún Miembro del Consultorio Jurídico?

- | | | |
|----|----|--------|
| SI | NO | ¿Cual? |
|----|----|--------|

.....
.....

9. En caso de necesitar nuevamente el servicio ¿volvería al Consultorio?

- | | | |
|----|----|-----------|
| SI | NO | ¿Por qué? |
|----|----|-----------|

.....
.....

10. Como se siente Ud. Después de haber recibido el servicio en el Consultorio?

- | | | |
|----------------|------------------|--------------|
| Muy Satisfecho | Podría ser Mejor | Satisfecho |
| Indiferente | | Insatisfecho |

11. Que sugerencias daría Ud. Para mejorar el servicio en el Consultorio?

.....
.....

ANEXO Nro. 10

PERFIL DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE PRÁCTICA FORENSE Y CONSULTORIOS JURÍDICOS

| | VARIABLES ORGANIZACIONALES | SISTEMA 1 | SISTEMA 2 | SISTEMA 3 | SISTEMA 4 |
|--------------|--|--|--|---|---|
| LIDERAZGO | 1. ¿Cuanta seguridad y confianza se muestra en los empleados? | Prácticamente ninguna | Poca | Una cantidad sustancial | Mucha |
| | 2. ¿Qué tan libres se sienten para hablar con los superiores sobre el trabajo? | No muy libres | Con alguna libertad | Bastante libres | Muy libres |
| | 3. ¿Con qué frecuencia se solicita las ideas de los empleados y se utilizan en forma constructiva? | Pocas veces | En ocasiones | Con frecuencia | Con mucha frecuencia |
| MOTIVACION | 4. ¿Se hace uso predominante de: 1) Temor, 2) Amenazas, 3) Castigos, 4) Recompensas y 5) Participación. | 1,2,3 Ocasionalmente 4 | 4, algunas veces 3 | 4, Algunas veces 3 y 5 | 5,4 con bases en las metas fijadas por el grupo |
| | 5. ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de las metas de la organización? | En su mayor parte en la alta Dirección | En la Dirección y Administración | Casi a nivel general | En todos los niveles |
| COMUNICACION | 6. ¿Cuánto trabajo cooperativo en equipo se realiza? | Muy poco | Relativamente poco | Una cantidad moderada | Mucho |
| | 7. ¿Cuál es la dirección usual del flujo de información? | Descendente | Sobre todo descendente | Descendente y ascendente | Descendente, ascendente y lateral |
| | 8. ¿Cómo se acepta la comunicación descendente? | Con suspicacia | Posiblemente con suspicacia | Con cautela | Con mente abierta |
| DECISIONES | 9. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente? | Usualmente inexacta | Con frecuencia inexacta | Con frecuencia exacta | Casi siempre exacta |
| | 10. ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los empleados? | No muy bien | Ligeramente | Bastante bien | Muy bien |
| | 11. ¿En qué nivel se toman las decisiones? | Mayormente en la alta Dirección | En la alta Dirección, con alguna delegación | En la alta Dirección con mayor delegación | En todos los niveles pero bien integradas |
| METAS | 12. ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo? | Casi nunca | Ocasionalmente se les consulta | Generalmente se les consulta | Completamente involucrados |
| | 13. ¿Contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación? | No mucho | Relativamente poco | Contribuye algo | Contribuye sustancialmente |
| | 14. ¿Cómo se establecen las metas organizacionales? | Se dictan ordenes | Mediante ordenes pero se solicitan algunos comentarios | Después de analizarlas mediante ordenes | Mediante la acción del grupo (excepto en casos de crisis) |
| CONTROL | 15. ¿Qué nivel de resistencia encubierta a las metas existe? | Intensa | Moderada | Alguna en ocasiones | Poca o ninguna |
| | 16. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control? | Mucho en la alta Dirección | Bastante en la alta Dirección | Delegación moderada en niveles inferiores | Muy compartida |
| | 17. ¿Existe una organización informal que se opone a la formal? | Sí | Normalmente | En ocasiones | No |
| | 18. ¿Para que se usa la información sobre: quejas del servicio, costos y control? | Para elaborar políticas, castigo | Recompensa, castigo | Recompensa, algo para autoguía | Autoguía, solución de problemas |

Fuente: Elaboración Propia en base a R. Likert

