

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



TRABAJO DIRIGIDO

**PLAN ESTRATÉGICO COMO PRINCIPIO DE
EFICIENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE
DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS DE LA U.M.S.A.**

TUTOR ACADÉMICO: Lic. JORGE RIVERSOS SALAZAR

**POSTULANTES: PAOLA SILVIA EGUINO ORTIZ
EDGAR BELZU QUINTEROS**

LA PAZ – BOLIVIA

2007

Agradecemos plenamente al Lic. Jorge Riveros Salazar por su apoyo brindado al realizar el presente trabajo. Así como también agradecemos al Lic. Fraklin Pareja por incondicional apoyo.

Yo Paola dedico el esfuerzo del presente trabajo a mis queridos padres que me brindaron todo su apoyo y comprensión para la culminación del mismo.

Yo Edgar dedico el esfuerzo del presente trabajo a mi mama la cual que me brindaron todo su apoyo y comprensión para la culminación del mismo, así mismo a mi papa y hermano.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
3. ALCANCES	8
3.1 GEOGRÁFICO	8
3.2 TEMPORAL	8
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	9
1.1 La administración estratégica	9
1.1.1 Antecedentes	9
1.1.2 Definición de administración estratégica	11
1.2 La planificación estratégica	13
1.2.1 Definición	13
1.2.2 Importancia de la planificación	14
1.2.3 Tipos de estrategias	15
1.2.4 La pirámide de creación de estrategias	16
1.2.5 Estrategia y ventaja competitiva	19
1.2.6 Objetivos organizacionales	19
1.3. La planificación estratégica como parte de la gerencia estratégica	20
1.3.1 Definición de gerencia y sus funciones	20
1.3.2 La gerencia y la planificación estratégica	21
1.3.3 Los beneficios de la gerencia estratégica	23
1.3.4 La gestión administrativa	24
1.4 La educación superior	24
1.4.1 Concepto y características	24
1.4.2 La calidad y el contexto actual de la educación superior	26
1.4.3 Eficiencia y productividad	27

1.4.4	Las reformas de la Educación Superior en Bolivia	28
1.5	La administración universitaria	30
1.5.1	Importancia	30
1.6	Marco normativo	36
1.6.1	Constitución Política del Estado	36
1.6.2	Ley 1565 de Reforma Educativa	37
1.6.3	Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana	38
1.6.4	Estatuto Orgánico UMSA	39
1.7	La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	40
1.7.1	Perfil institucional	40
1.7.2	Antecedentes históricos	41
1.7.3	Estructura Orgánica de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	43

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

45

2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
2.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	45
2.3	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	45
2.4	UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO	45
2.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	48
2.7	OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	49

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

50

3.1	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN SEGÚN PERSONAL JERÁRQUICO	50
3.1.1	Importancia de la planificación en la FDCP	50
3.1.2	Deficiencias que se identifican	51
3.1.3	Formulación de estrategias	53
3.1.4	Actividades relacionadas a la planificación	53
3.2	ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA PLANIFICACIÓN ACTUAL	54
3.2.1	Revisión de POA de la gestión 2006	54
3.2.2	Análisis de situación realizado por la propia FDCP	58
3.2.3	Información estadística de la FDCP	60

3.3	LA GESTIÓN FACULTATIVA EN CRITERIO DE LOS ESTUDIANTES	62
3.3.1	Percepción estudiantil de la gestión administrativa y académica de la FDCP	62
3.3.2	Percepción de los estudiantes en términos informativos de la gestión académica y administrativa de la FDCP	66
3.3.3	El proceso de planificación como factor central para mejorar gestión administrativa y académica de la FDCP	68
3.3.4.	Criterio sobre la competencia que generan las universidades privadas	69
3.4.	LA GESTIÓN EN LA FDCP SEGÚN LOS DOCENTES	70
3.4.1	La planificación dentro de la facultad de derecho y ciencias políticas	70
3.4.2.	Factores que caracterizan la planificación dentro de la facultad de derecho y ciencias políticas	72
3.4.3.	Formulación de estrategias institucionales que orientan las actividades a la misión y visión de la FDCP	75
3.4.4.	La gestión académica y su dependencia de la eficiencia Administrativa	76
3.4.5.	Necesidad de elaborar planes estratégicos orientados a fortalecer la gestión administrativa y académica	76
3.5	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	78

CAPÍTULO IV PROPUESTA

		82
4.1.	Introducción	82
4.2	Desarrollo del Plan estratégico Facultativo	83
4.2.1.	Componente Institucional	83
4.2.1.1	Misión y Visión	85
4.2.1.2	Objetivos Estratégicos del plan	85
4.2.1.3	Formulación de alternativas estratégica	86
a.	Estrategia base	86
b.	Estrategia operativa	86
c.	Estrategia Organizacional	87
4.2.2.	Componente administrativo	88
4.2.2.1.	Políticas	89
a.	Área Administrativo – Gerencial	89
b.	Área Financiera	90
c.	Área de Personal	90

d. Área Académica	91
4.2.2.2 Instancias de Planificación	92
4.2.3 Componente Académico	93
4.2.3.1 Fortalecimiento de las capacidades docentes	93
4.3. Plan de acción estratégico	94
4.4. Estrategias de Control	97
4.4.1 Implementación de la estrategia de control	97
4.4.2 Control de Retroalimentación	97
4.4.3 Control de Entrada	98
4.4.4 Control de Salida	99
4.5. RECOMENDACIONES	100

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Participación de estudiantes por Carrera	62
Gráfico N° 2: Es eficiente la gestión administrativa en la FDCP	63
Gráfico N° 3: Influye la eficiencia administrativa en la gestión académica	64
Gráfico N° 4: Hay eficiencia administrativa en la realización de trámites	65
Gráfico N° 5: Hay Coordinación y Planificación de las actividades Administrativas	65
Gráfico N° 6: Se participa en la planificación de actividades de la FDCP	66
Gráfico N° 7: Se conoce algún plan estratégico en la FDCP	67
Gráfico N° 8: Se conocen planes de corto plazo (POA)	67
Gráfico N° 9: Se observa cambios o mejoras a la gestión administrativa y académica	68
Gráfico N° 10: Es importante mejorar la planificación	69
Gráfico N° 11: Es intensa la competencia de las universidades privadas	70
Gráfico N° 12: Es importante la planificación para la gestión facultativa	70

Gráfico N° 13: Es visible una Unidad o Área encargada directamente de la planificación	71
Gráfico N° 14: Quienes son los responsables de planificar	72
Gráfico N° 15: Lo que se planifica siempre se planifica	72
Gráfico N° 16: Qué alcance tienen los planes	73
Gráfico N° 17: Qué obstáculos se presentan para ejecutar lo planificado	73
Gráfico N° 18: Los planes se orientan siempre al cumplimiento de la visión y la misión	74
Gráfico N° 19: Dificultades administrativas que se presentan	74
Gráfico N° 20: El plantel docente se compromete con la visión y misión de la FDCP	75
Gráfico N° 21: Las estrategias se orientan al cumplimiento de la misión y Visión	75
Gráfico N° 22: La gestión académica depende siempre de la eficiencia Administrativa	76
Gráfico N° 23: Se considera necesario mejorar la calidad de la formación Profesional	77
Gráfico N° 24: La calidad del servicio educativo depende de la planificación de la gestión en la FDCP	77

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO COMO PRINCIPIO DE EFICIENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS DE LA UMSA.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Dirigido titulado: PLAN ESTRATÉGICO COMO PRINCIPIO DE EFICIENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS DE LA UMSA, tiene el propósito de desarrollar un plan estratégico de largo alcance para esta entidad universitaria, sobre la base de un diagnóstico situacional que permita identificar con precisión las deficiencias que se presentan en la gestión administrativa como consecuencia de los procesos de planificación actualmente desarrollados.

Por tanto, la propuesta está orientada a desarrollar estrategias o líneas de acción que guíen las actividades administrativas y gerenciales de la Facultad, tomando en cuenta que en la actualidad, toda organización cualquiera sea su naturaleza debe ser administrada con visión de futuro, debido a que se van generando cada vez nuevos agentes que intensifican la competencia y la selección por parte de los demandantes de entidades que les garanticen calidad del servicio y excelencia académica en el caso de las universidades.

De esta manera, el Trabajo Dirigido pretende ser un aporte importante desde el punto de vista práctico para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y también académico como Trabajo de Grado, cumpliendo así con los requisitos normativos y metodológicos para la obtención de la Licenciatura en Administración de Empresas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas está conformada por las Carreras de Derecho, Ciencias Políticas y como una extensión académica funciona el Programa de Justicia Comunitaria y dos Institutos: Instituto de Investigación y consultorio Jurídico e Instituto de Investigaciones Políticas¹.

La Carrera de Derecho fundada como la Facultad de Derecho Público, Jurisprudencia o Derecho Patrio, forma parte del nacimiento de la Universidad Mayor de San Andrés el 25 de octubre de 1830. Una vez constituida la Universidad el día 2 de abril de 1831, se procede a la instalación de la Universidad Mayor de San Andrés, iniciando sus actividades la Facultad de Derecho en el edificio de Seminario. Finalmente esta es reglamentada por el Decreto de 24 de marzo de 1832².

Por su parte, la Carrera de Ciencias Políticas fue creada en 1983, encargada de formar profesionales especializados en esta área, los mismos que van desempeñando importantes funciones en el escenario político nacional.

Los Estatutos de la Universidad vigentes determinan que la primera autoridad de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas es el Decano y en segunda instancia, el Vice-Decano. Las Carreras de Derecho y de Ciencias Políticas tienen a su vez a los Directores de Carrera como sus máximos ejecutivos. En el plano estudiantil se encuentran los centros de estudiantes, a nivel de carreras y la misma Facultad.

Tradicionalmente, la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, ha sido una de las que más estudiantes tiene de toda la Universidad. El tamaño de la planta administrativa no es ampliada de acuerdo a la población estudiantil lo que no ha permitido lograr una mejor cobertura de los servicios administrativos, este

¹ Área Desconcentrada y 1º Congreso Facultativo.

² 1er Congreso Facultativo.

crecimiento constante, conlleva a su vez una mayor complejidad de las tareas administrativas y motiva a reflexionar sobre la necesidad de implementar nuevas políticas y estrategias que permitan mejorar no solamente el aspecto administrativo sino también el académico.

Precisamente en cuanto a la formulación de estrategias, en la gestión 2006 la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, ha iniciado un proceso de auto evaluación para identificar sus fortalezas y debilidades y en base a ellas formular estrategias de largo plazo que le permitan adecuarse de manera permanente al contexto nacional e internacional. Es decir, se ha visto en la necesidad de adoptar un proceso de planificación estratégica para lograr mayor efectividad en el logro de sus objetivos. Sin embargo, pese a estos buenos propósitos aun no se formula ningún plan estratégico, detectándose algunas deficiencias para avanzar en este cometido, instancia en el cual los proponentes del presente trabajo dirigido pretenden coadyuvar.

Al respecto, según Certo S. (1997), la administración estratégica se la define como: "al proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."³

Por su parte, Stoner J. (1999), define la administración estratégica así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."⁴

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un período determinado.

Comparando los conceptos teóricos, anteriormente señalados con la realidad administrativa de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, esta Facultad no está empleando técnicas y procesos en el marco de una administración estratégica.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

³ Citado por HERMIDA y SERRA, (1997), Administración y Estratégica. Macchi, Buenos Aires.

⁴ HERMIDA y SERRA, op cit.

De acuerdo a una exploración preliminar de la aplicación de la administración estratégica en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, se ha logrado detectar que este proceso es prácticamente desconocido en dicha entidad, o por lo menos no se aplica de una manera adecuada.

Más al contrario, se ha identificado algunas causas que dificultan el lograr la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, las cuales se señalan a continuación:

- Los Procesos administrativos vigentes en esta Facultad son lentos, situación que se ha constatado mediante la observación del trabajo que realizan las diferentes instancias administrativas, donde los trámites en sus diversos tipos se realizan muy lentamente, lo que ha sido corroborado a través de entrevistas exploratorias a estudiantes de la facultad, quienes señalan que cuando hacen algún trámite, cualquiera sea el motivo, el tiempo de realización es excesivo.
- Se ha observado que en los procesos administrativos de la Facultad no se emplean criterios establecidos en normas y procedimientos administrativos; uno de los factores podría ser que el 95% de quienes ocupan cargos en la planta administrativa son abogados, esto incide en que los procesos sean rutinarios de acuerdo a la experiencia adquirida por quienes ocupan los cargos.
- No se enfocan las actividades y planes hacia el cumplimiento de la visión y misión de la Facultad de Derecho, esto ha sido detectado en el hecho de que ninguno de los entrevistados en la investigación exploratoria ha logrado señalar con alguna claridad la visión y misión de la Facultad, y admitieron que éstos aspectos no son tomados en cuenta en las actividades que realizan.
- No se planifica a largo plazo, o más concretamente no se realiza una planificación estratégica con el propósito de alcanzar mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos, si bien se elaboran POAs anuales, hasta el momento no se ha realizado ningún plan estratégico, pese a que hay una proyección en ese sentido, a partir de la realización de un congreso facultativo en la gestión 2006.
- En general no se aplica una administración estratégica en el proceso de gestión administrativa, lo que genera actitudes alejadas de un mayor compromiso con la misión y visión institucional y de una proyección de las actividades hacia el largo plazo.

- La estructura organizacional vigente y que rige como parte de la normativa institucional, muestra deficiencias en el sentido de no guardar coherencia entre las líneas jerárquicas verticales y funcionales (horizontales) del nivel administrativo, lo que ocasiona confusión al momento de aplicar operativamente dicha estructura.

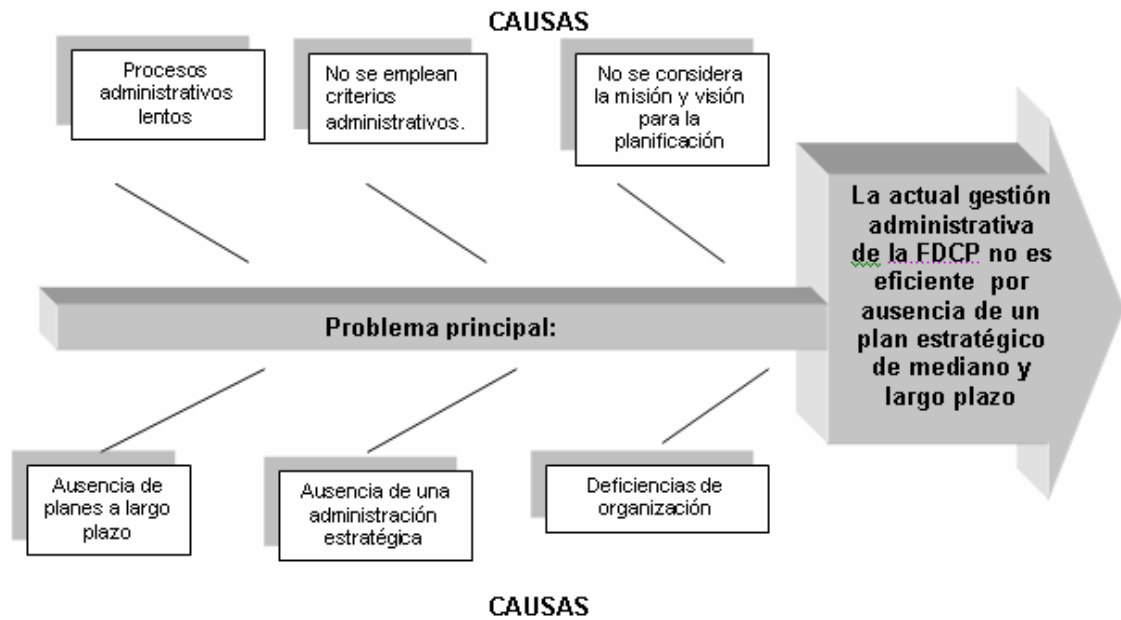
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En base a los datos anteriormente descritos se formula el problema de investigación en base a la siguiente interrogante:

¿La ausencia de un plan estratégico es la causa de la deficiente gestión en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas?

Por lo anterior, se considera necesario profundizar el análisis de la situación actual de la gestión administrativa de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, para plantear una propuesta acorde a sus necesidades en relación a la formulación de estrategias que permitan tener una visión más a largo plazo de las actividades facultativas.

La identificación del problema se resume en el siguiente esquema:



Las organizaciones sociales, cualquiera sea su tipo o actividad que realizan, hoy en día deben desarrollar sistemas de gestión cada vez más eficientes, pues el entorno competitivo es cada vez más intenso. Inclusive las Universidades públicas que son entidades sin fines de lucro, tienen la necesidad de mejorar de manera permanente sus sistemas administrativos, primero para alcanzar eficiencia administrativa de los recursos financieros que reciben y generan, y segundo para enfrentar una emergente competencia de otras universidades principalmente privadas y también públicas de otras latitudes del país, no en el afán de ganarles espacios de mercado, sino para generar profesionales de excelencia, entonces la competencia se da en el propósito de ofertar excelencia académica, asumiendo que una eficiente gestión administrativa también repercute en el aspecto académico.

Es por tal motivo que el Presente Trabajo Dirigido, hace énfasis en el análisis de la gestión de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, a partir de la formulación o no de planes estratégicos, la importancia que se le asigna a esta forma de gestión y los resultados en cuanto a la consecución de objetivos.

A la culminación de este Trabajo Dirigido, se obtendrá un análisis real de las dificultades que se presentan en la gestión administrativa a nivel facultativo, y se

proveerá de un plan estratégico que guíe el desarrollo de las actividades administrativas y por ende también académicas para un período de por lo menos tres años.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico, en base a la misión, visión y estrategias a mediano y largo plazo para el desarrollo de una gestión administrativa más eficiente, coadyuvando a un mejor desempeño académico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Detectar las deficiencias en el proceso de planificación de las actividades anuales de la Facultad.
- Identificar las consecuencias de la deficiente planificación en la gestión administrativa.
- Realizar un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, a partir de su desempeño administrativo.
- Precisar la visión y la misión institucional para una mejor interpretación por parte de la organización.
- Diseñar un plan estratégico acorde a la misión y visión institucional.
 - Priorizar los objetivos organizacionales para ser incorporados en el plan estratégico.
 - Reformular una nueva estructura organizacional acorde a la misión y visión de la facultad de derecho y las actividades administrativas.

3. ALCANCES

3.1 GEOGRÁFICO

El trabajo dirigido se desarrollará en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la UMSA ubicada en la ciudad de La Paz.

3.2 Temporal

El trabajo dirigido se realiza a partir del mes de noviembre del 2006 a mayo del 2007. En el análisis de la elaboración de trabajo dirigido se tomará en cuenta las gestiones 2004, 2005, 2006.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.2 La administración estratégica

1.1.1 Antecedentes

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

a. Enfoque de estrategia inicial (1962-1975)

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.

Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., y Ansoff I., y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Pronto se hicieron evidentes dos factores:

1. La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional.
2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

b. Enfoque de la administración estratégica (1974-1990)

Hofer Ch. y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son:

1. El establecimiento de objetivos
2. La actividad de la formulación de la estrategia
3. La implantación de la estrategia
4. Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Los factores claves son los procesos "políticos" y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégica.

1.1.2 Definición de administración estratégica

"El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, que tradicionalmente era utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios"⁵.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica".

Dentro de esta corriente, en la obra de Hermida y Serrra se encuentran las siguientes definiciones sobre estrategia⁶:

Para Peter Drucker es: "La respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestra empresa y ¿Qué debería ser?"

Alfred Chandler Jr. La define como: "La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".

Kenneth R. Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler y define mejor a la estrategia de la siguiente manera: "Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de actividad la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados"⁷. Para Mintzberg y Brian, en el campo de la administración, una

⁵ WANTY y HALBERTHAL. "La Estrategia empresarial". 1975. Ed. Ateneo. Buenos Aires - Argentina. P. 21.

⁶ HERMIDA, J. SERRA, R. Y otros "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Ed. Macchi, Argentina, 1989, p. 46

⁷ THOMPSON A. – STRICKLAND A. "Dirección y administración estratégicas". Edit. IRWIN. España. 1995. Pag. 2.

estrategia es el patrón que integra las principales metas (u objetivos que establecen qué es lo que se va ha lograr y cuándo serán alcanzados los resultados) y políticas de una organización (son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción) y, a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

“Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁸.

Otros autores definen la estrategia como “el saber pensar, el planear mejor, y jugar con más resistencia que los adversarios, para planear estrategias, debe existir un adversario, porque el significado de la estrategia es batalla”.

En base al concepto de estrategia se puede definir lo que es la administración estratégica. Al respecto Certo S. la define así: "El proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

1.2 La planificación estratégica

1.2.1. Definición

De acuerdo a Volkmar y Barragán todo proceso de planeación contempla tres etapas:⁹

⁸ MINTZBERG, Henry y BRIAN Quinn, James; “ El Proceso Estratégico”; Editorial; Pretince Hill Hispanoamérica S.A.; Segunda Edición, México, 1993, Pág. 5

⁹ VOLKMAR Y BARRAGÁN. Planificación Estratégica. Cuadernos de Desarrollo Empresarial. La Paz, Bolivia. 2005. Pág. 13.

1. El pensamiento estratégico.
2. La planeación a largo plazo.
3. La planeación de corto plazo o táctica.

Los mismos autores señalan que el pensamiento estratégico a nivel organizacional es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Es en realidad un proceso mucho más intuitivo que la planeación de largo plazo y la planeación táctica, donde fluyen los valores que animan el emprendimiento, la misión que éste tiene, la visión de futuro que asume la organización y las estrategias que habrá de asumir para alcanzarlos.

La responsabilidad del proceso está en la cabeza de la organización, aunque inmediatamente se producen las definiciones, éstas deben fluir a toda ella para ser apropiados por todos sus componentes.

La planeación de largo plazo implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización necesita alcanzar. Es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. Es un componente intermedio entre el pensamiento estratégico y la planeación de las operaciones o táctica.

La planeación táctica es el compromiso de los responsables de la operación de la organización para elaborar planes integrales y para las unidades independientes. Su propósito es asegurar el rendimiento de la organización en el corto plazo y la producción de resultados.¹⁰

El proceso de planificación estratégica no es ningún secreto, no debe ser visto como un saber oculto de un grupo de consultores iluminados, ni debe ser pasado por alto en las organizaciones.

Por su parte, Teiner define a la planificación estratégica de la siguiente manera:

¹⁰ VOLKMAR Y BARRAGÁN. Op cit. Pág. 15.

"Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y propósitos organizacionales definiendo estrategias para el logro de los objetivos deseados, es decir, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo; asimismo debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de la estrategia, ya que los cambios en el ambiente de la empresa con continuos"¹¹.

En consecuencia se trata de un proceso que configura y determina el carácter y la dirección de la organización a través de la formulación de planes y políticas estratégicas. Actividad congruente con el grado de concentración de poder y autoridad que le corresponde al lugar (nivel) en que se realiza este proceso.

1.2.2 Importancia de la planificación

La importancia de la Planificación es fundamental debido principalmente a que de ésta dependen las restantes cuatro funciones administrativas: Organización, Dirección, Recursos Humanos y Control.

Importa además que se realice sistemáticamente porque a veces no será perjudicial tomar la fase tres antes que la fase dos, pero en algunos casos no sólo es una pérdida de tiempo, sino que resultaría un hecho muy costoso. Esto debido a que existe una manera correcta y una equivocada de llevar a cabo una secuencia o una tarea; existe una secuencia de fases sistemática que se reconoce que produce resultados de manera más eficiente que cualquier otra forma o secuencia. En tal secuencia la omisión o transposición de cualquier fase puede perjudicar el propio resultado o la eficiencia con que éste se obtiene.

Por último, Konntz y O´Donnell, resumen la importancia de la planificación en cuatro puntos fundamentales¹²:

- Neutraliza la incertidumbre o el cambio

¹¹ TEINER, George "Planificación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México 1986. p. 12

¹² KOONTZ y O´Donnell. "Curso de Administración Moderna". 1953. Mc. Graw Hill. México.

- Concentra la atención en los objetivos.
- Obtiene una economía y
- Facilita el control

1.2.3 Tipos de estrategias

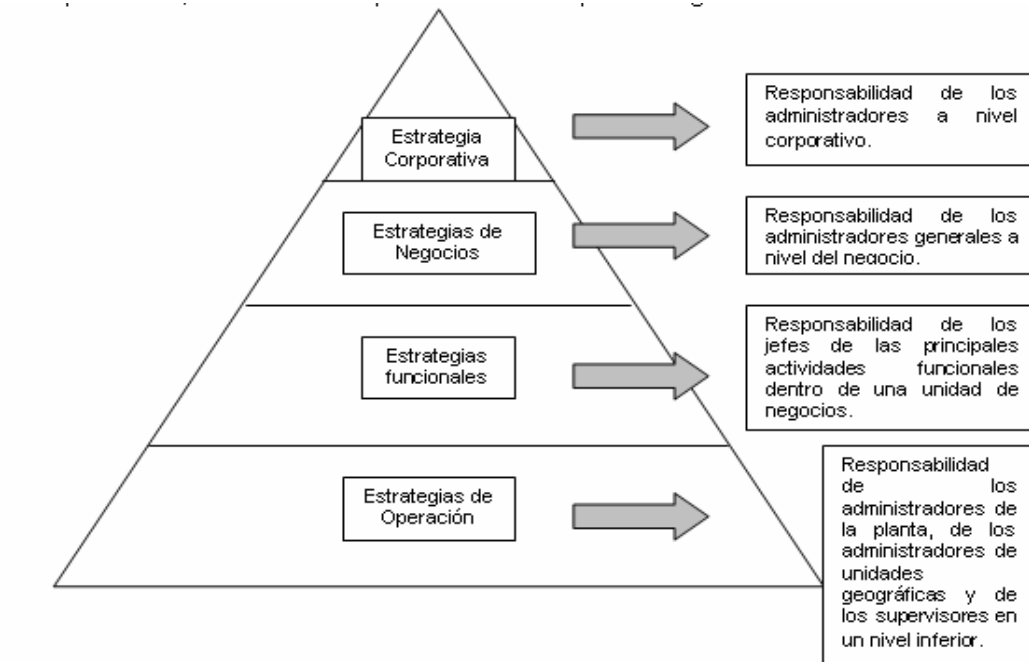
A pesar que los autores citan diferentes tipos de estrategias aceptamos los siguientes tipos definidos por McNichols, porque se basan en las fases de formulación, organización y control del proceso final de formulación de políticas, en donde "cada conjunto de decisiones estratégicas se deriva y fluye del conjunto precedente"¹³.

- a. **Estrategia Base.-** En la fase de formulación se desarrolla una estrategia base para dar a la organización sus pautas básicas, en términos de la naturaleza y alcance de sus compromisos y de la extensión del desarrollo y asignación de sus habilidades y recursos. Fija el carácter, la imagen y el dominio que se pretende alcanzar.
- b. **Estrategia Operativa.-** En la fase de ejecución se desarrolla la estrategia operativa, que fluye de la estrategia base y guía a la empresa en su acción de compromiso con la sociedad. Son parte de ella, hacer frente a los cambios ambientales y dirigir las operaciones cotidianas.
- c. **Estrategia Organizacional.-** la fase organizacional fluye lógicamente de la fase ejecutiva; aquí se administra las pautas, el marco de referencia y la red de comunicaciones que completen y pongan por obra la estrategia operativa.
- d. **Estrategias de Control.-** En la fase interpretativa es preciso desarrollar estrategias de control para definir la efectividad del comportamiento de la organización, en relación con los objetivos predeterminados que se desarrollaron en las fases de formulación y ejecución. Con este tipo de estrategia, se elige y ejercita un sistema de evaluación de la efectividad del comportamiento organizacional, en busca de los objetivos organizacionales. Lo que se pretende es efectuar un reciclaje del diseño estratégico, de tal manera que se establezca si hay o no necesidad de reformulación de las estrategias.

¹³ Mc NICHOLS, T. "Política Empresarial con Análisi de Casos", Ed. Mc Graw - Hill, méxico, 1979, p. 7 - 21.

1.2.4 La pirámide de creación de estrategias

Señala que las estrategias en una organización se van creando en forma de una pirámide, tal como se aprecia en el esquema siguiente.¹⁴



Estrategia Corporativa

Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. La estrategia corporativa se extiende a nivel de toda la compañía cubriendo todos sus negocios diversificados. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía. La creación de la estrategia corporativa para una compañía implica 4 clases de iniciativas.¹⁵

1. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.

¹⁴ ARTHUR A. THOMPSON. / A. J. STRICKLAND III. "Administración Estratégica". Edit. McGraw-Hill México 2001. 11ª Edición.

¹⁵ ARTHUR A. THOMPSON. / A. J. STRICKLAND III. Op cit.

3. Buscar las formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionados y convertirla en una ventaja competitiva.
4. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.

Estrategia de negocios

La estrategia a nivel de negocio se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. Para una compañía autónoma de un solo negocio, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios son una y la misma, debido a que sólo hay un negocio para el cual desarrollar una estrategia. El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin se interesa principalmente en:¹⁶

- 1) Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en general, las áreas reguladora y política y otras pertinentes.
- 2) Crear medidas y enfoques al mercado que conducen una ventaja competitiva sustentable.
- 3) Crear competencias y habilidades valiosas.
- 4) Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales
- 5) Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de una compañía.

Es obvio que la estrategia de negocios abarca diversas medidas y nuevos enfoques que los administradores consideran prudentes en vista de las fuerzas del mercado, las tendencias económicas, las necesidades y demografía de los compradores, los nuevos requerimientos de la legislación y otros factores externos. Una buena estrategia está bien equiparada con la situación externa; a medida que el medio ambiente cambia en formas específicas, se hacen los ajustes en la estrategia sobre la base que sea necesaria.

¹⁶ Ibidem.

Estrategia funcional

Se refiere al plan de acción Administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional pertinente desde el punto de vista competitivo; por ejemplo, para investigación y desarrollo, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, tecnología e información, etc.

Las estrategias funcionales bien ejecutadas le proporcionan a la empresa competencias, habilidades y fortalezas de recursos que son valiosos desde el punto de vista competitivo.

Estrategias de Operación

Conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidiana que tienen un significado estratégico (campañas publicitarias, compra de materiales, control de inventario, mantenimiento, etc.). Las estrategias de operación, aun cuando son de alcance limitado, le añaden mayores detalles de integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general.

1.2.5. Estrategia y ventaja competitiva

Las estrategias empresariales triunfadoras se basan en la ventaja competitiva duradera. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: "elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable). Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los

compradores consideran como "valor superior", ya sea un buen producto a precio bajo o un mejor producto por el cual valga la pena pagar más"¹⁷.

1.2.6 Objetivos organizacionales

En las discusiones teóricas de los objetivos, con frecuencia surge la interrogante de si los objetivos organizacionales existen o no: "resulta equivocado decir que las organizaciones, en cuanto a ser entidades abstractas, tienen objetivos independientes de la gente. Por otra parte, grupos de personas pueden "compartir objetivos comunes". Por lo que en esencia, los objetivos organizacionales son objetivos compartidos"¹⁸.

Los objetivos organizacionales no son una mera acumulación de objetivos individuales. Las personas forman o se unen a grupos y crean o aceptan objetivos comunes, a fin de lograr por lo menos algunos de sus objetivos individuales.

De esta manera, los objetivos organizacionales e individuales se superponen de tres maneras: 1) por un individuo que acepta los objetivos organizacionales, 2) por un individuo que influencia los objetivos organizacionales, y 3) por un individuo que los establece de hecho.

Para Warren y Monberg los objetivos organizacionales son¹⁹: "Los resultados futuros que una organización se esfuerza en lograr. Son los fines deseados de la acción organizacional".

También se definen en los términos que señala Chiavenato²⁰: "Es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro".

1.3. La planificación estratégica como parte de la gerencia estratégica

¹⁷ THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España. Pág. 113.

¹⁸ KOONTZ, H. Y WETHRICH, H. "Administración" Octava Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill, 1994 p. 92

¹⁹ WARREN, B. Y MOBERG, D. "Teoría de la Organización / Enfoque Integral", Editorial Limusa, México, 1990, p. 259

²⁰ CHIAVENATTO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Tercera Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana 1991, p 375.

1.3.1 Definición de gerencia y sus funciones

La gerencia²¹ destaca gran importancia en el proceso de cambio que se produce en la forma de encaminar a una organización a sus objetivos por ser la que: “se ocupa de las técnicas y procedimientos que potencializan la capacidad de planificar, dirigir y organizar una determinada institución u organización; controlando el trabajo de los funcionarios y de usar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos y metas fijados; trabajando en forma efectiva con los recursos humanos y mediante ellos determinar lo que se va hacer viendo que se lo haga.”²²

El gerente moderno enfrenta en esencia tres tareas:²³

- **La administración del trabajo y de las organizaciones.** La gerencia debe asegurarse de que se cumpla con el trabajo de la organización y de que ésta sea dirigida adecuadamente.
- **La dirección de personal.** Considerando que no hay organizaciones sin personal, los gerentes deben saber motivar, dirigir y comunicar; además de entender las relaciones interpersonales y el comportamiento de grupos de personas.
- **La gestión de la producción y de las operaciones.** Proceso que se utiliza para producir los resultados de la organización.

El gerente debe desempeñar roles dentro la organización: “interpersonal como líder – Representante - Enlace; Informativo como Supervisor – Difusor - Portavoz; y finalmente los Roles decisionales como Empresario - solucionador de problemas - Administrador de recursos - Negociador”.²⁴ El rol de la gerencia es un elemento fundamental para el desarrollo y éxito organizacional a través del fortalecimiento interno, la correcta utilización de recursos y el control del cambio. El gerente debe ser capaz de percibir el cambio y enfrentarlo, aprovechando las fortalezas y desarrollando los aspectos débiles.

²¹ La palabra gerencia o dirección es la traducción de la palabra inglesa management

²² STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.; “*Administración*”, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, Pág. 7.

²³ DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. “*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*”, Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995, Págs. 13-14.

²⁴ STONER, FREEMAN, GILBERT, “*Administración*”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, Pág. 15.

1.3.2 La gerencia y la planificación estratégica

La planificación estratégica como segmento de la gerencia estratégica básicamente hace diferente la gerencia estratégica actual de la planificación estratégica del pasado pues existe una mayor conciencia de la importancia de la ejecución de estrategias. Las estrategias mejor formuladas del mundo no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa.

Los mejores logros a largo plazo provienen de buenas decisiones estratégicas que aseguren hacer lo correcto (efectividad), así como la combinación de diseño, tecnología y automatización que garanticen que las cosas se hacen bien (eficiencia) Predecir si la habilidad de adaptarse es equivalente a predecir el propio fin.

Thompson identifica funciones que deben realizar los ejecutivos al momento de planificar estratégicamente como parte de la gerencia estratégica y esquematiza cinco tareas²⁵.

- Definición de la misión.
- Fijación de objetivos.
- Formulación de una estrategia.
- Implantación y ejecución de la estrategia.
- Evaluación y ajustes correctivos.

Estas tareas deberían estar presentes en todo proceso de planificación estratégica sin importar el modelo a utilizar. De acuerdo al modelo de proceso de planificación que se utilice, se pueden incrementar pasos intermedios a las anteriores tareas. Todas estas serán descritas dentro del proceso de planificación a excepción de la fijación de objetivos, razón por la cual se explicará a continuación.

La fijación de objetivos involucra saber lo que se quiere lograr y definen:

- Qué
- Cuánto

²⁵ THOMPSON Jr. Arthur A., STRICKLAND III A. J. "Dirección y administración estratégicas". 1995. Ed. Irwin. España. p 73

- Cuándo

Para que los objetivos den resultados estos deben:

- Ser cuantificables
- Contener un tiempo límite para su realización.

1.3.3 Los beneficios de la gerencia estratégica

La utilización de los conceptos y técnicas de la Gerencia Estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso "permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino"²⁶.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Numerosos estudios investigativos han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos de Gerencia Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por su puesto son muchos los factores, además de la planificación ineficaz, que producir fracaso en las empresas.

²⁶ DAVID R. Fred. "La Gerencia Estratégica". 1994. Ed. Legis S.A. Colombia. Pág. 46.

1.3.4 La gestión administrativa

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.⁴

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Según Idalberto Chiavenato²⁷ "La tarea actual de la Administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización, y transformarlos en acción organizacional a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".

Esta visión de la organización se plantea desde el marco conceptual del "deber ser", pero es necesario recordar que la gestión debe considerar las contingencias del día a día, y las diferentes tensiones que se generan por la creciente complejidad que supone una institución universitaria, donde conviven diversos grupos con diferentes ópticas criterios y argumentos. Si a ese fenómeno, le agregamos la incertidumbre que les llega desde la inestabilidad dinámica externa, y las variadas exigencias que la institución debe atender, podemos entender cabalmente que el ejercicio práctico del Management universitario es un desafío que se renueva cada mañana y que exige ingentes esfuerzos y marcado profesionalismo.

1.4 La educación superior

1.4.1 Concepto y características

La expresión educación superior (o enseñanza superior o estudios superiores) se refiere al proceso, los centros y las instituciones educacionales que están después de la

²⁷ Idalberto Chiavenato. 1989. Introducción a la Teoría General de la Administración .Mc Graw Hill, México.

educación secundaria o media. En ella se puede obtener una titulación superior (o título superior).²⁸

La preparación que brinda la educación superior es de tipo profesional o académica. Se distingue entre estudios de pregrado, grado (carrera universitaria) y postgrado (Máster y Doctorado) según el sistema de titulación profesional y grados académicos. Los establecimientos de educación superior han sido tradicionalmente las universidades, pero además se consideran otros centros educacionales como institutos, escuelas profesionales o escuelas técnicas, centros de formación del profesorado, escuelas o institutos politécnicos, etc. (las denominaciones dependen del sistema educacional del país en particular).²⁹

Una función importante, aparte de la enseñanza, en la educación superior son las actividades de investigación en los distintos niveles del saber. Otra importante función es la que corresponde a actividades de extensión, en las que se procura la participación de la población y se vuelca hacia ella los resultados.

El papel jugado por la educación superior en la sociedad cambia según la cultura del país; por ejemplo, en muchos países del sur de Europa se entiende que el estudiante va a la universidad para obtener un diploma que le asegurará un buen trabajo, mientras que en varios países del norte de Europa el período de estudios a la universidad es también un momento en el que el estudiante aprende a ser autónomo emocional y económicamente, aprende a mezclar con gente de diferentes orígenes, y se desarrolla como persona. En estos países, el estudiante estudia en una ciudad más bien lejos de su pueblo natal.

1.4.2 La calidad y el contexto actual de la educación superior

La preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, que existe hoy en día al interior de las universidades, tanto en el ámbito mundial como local, es el

²⁸ UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. Conferencia Mundial sobre Educación Superior, Octubre de 1998.

²⁹ Ibidem.

resultado de cambios *internos y externos que las han afectado, fundamentalmente en los últimos 20 años.*³⁰

Las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien define en primer lugar la calidad.³¹

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual.³²

La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.³³

De acuerdo a lo señalado por Arrien (1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente

³⁰ Croxatto Héctor et al. Algunos Fundamentos y Principios de Acción Universitaria, Santiago de Chile, Editorial Salesianos. 1988. p. 15.

³¹ Croxatto Héctor et al. Op cit. p. 16.

³² Ibidem. P. 16.

³³ Malo Salvador y Velásquez Jiménez Arturo. La Calidad en la Educación Superior en México. Una Comparación Internacional; UNAM, México, 1998. p. 21.

mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Lo anterior deja de manifiesto la importancia del desarrollo de "competencias" en la formación del profesional y técnico. La docencia es de calidad si logra desarrollar competencias en el educando. Las competencias se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe. Sin embargo, para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.³⁴

Lo anterior plantea sobre el sistema de formación profesional no sólo una orientación de su currículo hacia una estructura basada en competencias, sino que los resultados demostrados por los alumnos correspondan a lo que en las organizaciones se entienden por desempeño efectivo. Esto significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades "estratégicas" de las empresas, desde su ámbito de mercado y pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones (Mertenz, 2000).

1.4.3 Eficiencia y productividad

Competitividad y eficiencia eran dos palabras poco utilizadas en la gestión universitaria, que se desarrollaba, hasta la década de los setenta, en un medio ambiente sin turbulencias en el cual el financiamiento estatal estaba asegurado y la competencia se encontraba limitada. Hoy, dicho marco de referencia ha cambiado drásticamente y es otro el escenario que enfrentan las universidades, especialmente las estatales. Hace un par de años, la propia UNESCO llegó a la conclusión de que "en la actualidad difícilmente existe algún país capaz de financiar un sistema comprensivo de educación

³⁴ Malo Salvador y Velásquez Jiménez Arturo. Op cit. p. 22.

superior exclusivamente con recursos públicos". Incluso más, señaló que "visto el estado de la economía en varias regiones del mundo y los persistentes déficit presupuestarios a nivel local y de los Estados, parece improbable que dicha tendencia pueda revertirse en los próximos años".³⁵

Las instituciones de educación superior no sólo deben ser eficaces sino que deben buscar y alcanzar la eficiencia. La eficacia es la obtención de los resultados deseados, y la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos (Chase y Aquilano, 1995).

La productividad y eficiencia que se le exige a las universidades no sólo tiene una dimensión económica, la Universidad actúa como un servicio público y por ende, no sólo es regulada por el mercado o los precios, sino que se enfrenta el desafío de la "eficiencia social", entendiendo por tal la capacidad de satisfacer, sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno, la creciente demanda con una educación masiva de calidad.³⁶

1.4.4 Las reformas de la Educación Superior en Bolivia

El "Modelo de Administración Universitaria". A partir del *VIIº Congreso Nacional* de Universidades (realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra en noviembre de 1989), luego del análisis del diagnóstico de la implementación del "Nuevo Modelo Académico", elaborado en eventos preparatorios de ese *VIIº Congreso*, se considera que el fracaso en la puesta en marcha del "Nuevo Modelo" se debió, en gran parte, a la no inserción de éste en un contexto de administración-gestión institucional. Por esta razón, en el *VIIº Congreso Nacional de la Universidad Boliviana*, se propone y aprueba un "***Modelo de Administración Universitaria***", que considera a la Universidad Boliviana como un sistema social abierto, que interactúa de forma constante con su entorno, en diferentes niveles: nacional, institucional, curricular y operativo (de enseñanza – aprendizaje, investigación e interacción social).

³⁵ Brünner, José Joaquín. "Calidad y Evaluación en la Educación Superior" en: "evaluación y Acreditación Universitaria". Metodologías y experiencias". Eds. Mario Letelier y Eduardo Martínez - UNESCO. Caracas, Venezuela. 1997. p. 8.

³⁶ UNESCO. Op cit.

En la propuesta, el **Modelo de Administración Universitaria**, se concretaría a través de los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación. Con la aplicación del modelo, en el nivel curricular, se sugería que podría concretarse **no un único “Modelo Académico”**, sino modelos académicos correspondientes al contexto social y a la naturaleza de las diferentes unidades académicas, sobre el criterio metodológico de integración de las funciones básicas de la universidad (docencia, investigación e interacción social).

En el plano operativo, fue a partir de la concepción de este modelo, que en la década de los 90’ el Sistema de la Universidad Boliviana (universidades públicas, Universidad Católica Boliviana y Escuela Militar de Ingeniería) iniciaron procesos de planificación y evaluación, a nivel institucional y por carreras (programas). Los resultados de estos procesos debían constituirse en los referentes necesarios para iniciar nuevos procesos de planificación en los distintos niveles, en especial a nivel institucional y de carreras o programas (planificación curricular). En los hechos, no se consiguió sin embargo, el nexo dialéctico o de interacción entre la planificación y la evaluación; una de las causas podría estar vinculada con la estructura del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y de las propias universidades, en las que sus instancias de planificación y evaluación están desarticuladas en lo relativo al manejo de sus marcos referenciales.

1.5 La administración universitaria

1.5.1 Importancia

Hoy es aceptado referirse a la **empresa universitaria**, empresa con una dimensión tal que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y además tomando en cuenta sus fines, que una universidad contribuye al desarrollo del saber y de la sociedad, y en consecuencia a la felicidad de las personas. Se puede afirmar que la universidad es una de las **instituciones** imprescindibles y permanentes en toda sociedad.

El Padre Alfonso Borrero S.J. señala: “Con todo y las diferencias específicas entre **la empresa – universidad** y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, las leídas en

los libros clásicos de administración empresarial; las etapas conjugadas que ésta prescribe, a saber: la planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas. Con lo cual la administración universitaria se constituye en último interprete de sus normas de comportamiento.”³⁷

La esencia de la administración tiene que ver con **cinco elementos fundamentales** que en la medida que las organizaciones los consideran en sus acciones y decisiones, aumentan significativamente sus posibilidades de éxito y el cumplimiento cabal con su finalidad o propósito, que en lo universitario es la formación de mujeres y hombres competentes en lo profesional e interesados en la búsqueda de la verdad y justicia y en aportar a un mundo mejor.

Esos cinco elementos esenciales del Management a ser considerados por la administración de instituciones universitarias se presentan a continuación de manera resumida extractados de Borrero Alfonso:³⁸

COMPRENDER EL AMBIENTE. Es fundamental que la organización desarrolle una gran sensibilidad en relación al ambiente o entorno en el que desarrolla sus actividades. Esto se traducirá entonces en que entienda e interprete la realidad externa que le es significativa, ya que desde ella obtiene sus recursos y es a quien propone sus servicios. Estará habilitada para identificar quienes apoyan su propuesta, conocer la realidad y necesidades de sus clientes y de la sociedad, entender donde están y cuales son sus competidores, generar un relacionamiento adecuado y fluido con los organismos e instituciones relevantes para su actuación.

Una de las funciones primordiales de su nivel directivo es la de intérprete ambiental. Tratar de ver la interrelación entre las distintas variables ambientales y la organización, de tal manera de comprender como la misma influye y es

³⁷ Borrero Cabal S.J. Alfonso. Administración Universitaria. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia. 2002. p. 55.

³⁸ BORRERO CABAL S.J. Alfonso. Op cit. p. 56.

influida. La consecuencia directa de esta lectura del ambiente es que quienes la realizan podrán brindarle dirección y sentido a la institución al poder planificar la respuesta adecuada a las demandas del medio.

Es imposible generar una cultura organizacional innovadora, proactiva, anticipatoria, cuando los responsables de la institución están demasiado ocupados con la problemática interna y no brindan la atención necesaria al ambiente externo de la organización.

H. Kaufman³⁹ (1985) recuerda que "...las organizaciones se mueren porque se frenan, se frenan cuando empiezan con problemas de recursos, empiezan con problemas de recursos porque el ambiente es muy cambiante y ajustarse no es fácil...", y agregamos que solo una actitud de alerta prudente en relación al entorno nos permitirá ser eficaces en la respuesta a sus demandas.

La lectura del entorno conduce a decidir la estrategia adecuada que posibilitará que la organización tenga una definición precisa de cual es su razón de ser. Esa definición le ayudará a poder identificar las prioridades que permitirán marcar cuáles deben ser las actividades y tareas en las diferentes unidades académicas y de apoyo que mejor contribuyan a cumplir su misión.

DEFINIR LA MISIÓN O PROPÓSITO DE LA INSTITUCIÓN. Como se dijo anteriormente, la universidad, existe para generar cambios en la sociedad y en las personas. Por lo tanto la tarea primordial de sus dirigentes es definir su razón de ser y vincularla fuertemente con su ambiente.

La definición de la misión (razón de ser) de una organización debe marcar el camino, y a partir de ella atender a lo operativo, de lo contrario solamente puede llegar a ser una buena pieza literaria para ubicar en las paredes de sus edificios.

³⁹ KAUFMAN, H. Time, Chance and Organizations, Natural Selections in a Perilous Environment. 1985. Chatham House .USA.

Las organizaciones no son fines en sí mismas, sino que por el contrario son los instrumentos que se diseñan para lograrlos.

Su enunciado tiene que ser simple y claro, y dar un buen marco para la acción cotidiana, y para la toma de decisiones en los distintos niveles, sin que se generen dudas en relación a la filosofía y valores de la organización. Como dice P. Drucker (1992), es necesario que tenga tres componentes para movilizar intensamente los recursos humanos que la conforman:

- Oportunidades (qué de valioso podemos ofrecer a la sociedad, que ella necesite y aprecie).
- Competencias (hacer algo pero hacerlo bien).
- Compromiso (participación e involucramiento de todos sus integrantes).

Al aludir a la misión, también nos estamos refiriendo en lo previo a los valores y visión que le dan sustento, y (luego de definida y enunciada), a las políticas, metas y objetivos, que de ella se desprenden para cada una de los niveles de la organización y sus distintas unidades y sectores.

LAS ORGANIZACIONES SON SU GENTE. En un todo de acuerdo con Mary Parker Follett⁴⁰, cuando definió la Administración como “lograr resultados a través de las personas”, se cree que el éxito o fracaso de una institución es consecuencia del compromiso y aporte de su gente. Pero para hablar de compromiso la organización tiene que ser pródiga en espacios de participación, lugares donde la comunidad involucrada en el proyecto, pueda aportar su creatividad, su energía y su “buen hacer”. En una universidad, las personas son el recurso estratégico. En el cuidar de ese recurso está la clave de cualquier compromiso con la organización.

La institución debe resolver en su seno una serie de dilemas que son importantes en relación con su gente. ¿Centralización o descentralización?,

⁴⁰ PARKER FOLLETT, Mary 1933, conferencia dictada en la Universidad de Londres. Tomado de Clásicos en Administración. Merrill. 1997. Limusa. México.

¿procedimentación o creatividad?, ¿organización inteligente o burocracia mecánica?, lejos de una concepción maniquea se cree que el balance entre los opuestos y la determinación de su equilibrio particular es crucial para proveer el marco necesario para optimizar el pensamiento y la acción.

Decía también la autora a principios del siglo XX: "... lo importante no es dar órdenes sino que superior y subordinado escuchen juntos las órdenes de la situación" por lo tanto se puede afirmar sin temor a equivocarse, que los miembros de la comunidad universitaria, no sólo el nivel dirigente, deben tener una actitud abierta hacia el exterior ya que de allí vienen las "materias primas" para el desarrollo y el cambio y para el mejor cumplimiento de los fines de la universidad.

El ámbito interno de las organizaciones tiene la obligación ética de ser un espacio de desarrollo y crecimiento de las personas que la integran y que en su seno encuentren satisfacción a muchas de sus necesidades personales.

El medio ambiente interno, se refleja en lo que los especialistas, definen como clima organizacional y está muy vinculado a un aspecto tan significativo como es la motivación de las personas que la componen.

Se manifiesta por aspectos subjetivos, percibidos y sentidos por los individuos que interactúan en ese entorno, a los que ellos les asignan determinada valoración (positiva-motivación- o negativa-frustración-) y que influye notoriamente en su comportamiento y actuación.

USO EFICIENTE DE RECURSOS. En general los recursos siempre son escasos. Es necesario manejarse con los necesarios para poder transitar en la búsqueda del cumplimiento de la misión. En este caso y volviendo sobre el punto anterior, se cree que el factor estratégico sinérgico son los "recursos humanos" que pueden obrar como potenciadores en la obtención y el uso eficiente de los recursos materiales de la institución.

En una institución universitaria, con fines sociales, donde el conocimiento es una de las bases e insumo privilegiado de su propuesta y que el talento humano es parte indisoluble de su esencia, se debe buscar constantemente el equilibrio entre la racionalidad y las relaciones humanas.

El logro de la misión también reclama que los dirigentes organizacionales sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo los excedentes que puedan haber, con prioridad en la consecución de fines relevantes en lo académico, en lo humano y lo social pero también siendo conscientes que solo cuidando el patrimonio institucional se logra la misma.

En ese delicado dilema, es oportuno citar a Michel Crozier⁴¹ “El problema reside en la incompatibilidad entre el razonamiento ético y el razonamiento de la racionalidad económica tradicional de las ciencias organizacionales. De hecho los dos razonamientos son utilizados simultáneamente pero no sin contrastes bien marcados. Por un lado, se trabajará arduamente para obtener un compromiso más fuerte por parte de los asalariados y gerentes, dándoles más responsabilidad y más poder de decisión. Por el otro se deberá encausar el equilibrio y la existencia misma de la empresa a través del juego racional, complejo de la competitividad. El contraste es doloroso y al mismo tiempo imposible de comprender, al menos en principio. ¿Cómo una empresa que da a sus empleados beneficios considerables, puede despedir a los trabajadores que ella misma incitó a comprometerse con la empresa?

RESULTADOS SOCIALMENTE RELEVANTES. Una institución universitaria se debe a la sociedad en la que está inserta. Todas sus actividades académicas consiguen su sentido último en la medida que aporten a ella, y logren los objetivos de cara a los individuos que la componen. El desafío que recibe de ella y su responsabilidad hacia la sociedad, pasa por brindarle servicios de excelencia de educación universitaria, trabajos de investigación y actividades de extensión que tengan “valor”: es decir que sean percibidos como valiosos y necesarios por la comunidad.

5 Michel Crozier, 2002, El Papel de la Ética en las ciencias organizacionales. Conferencia en la Universidad de Buenos Aires. Septiembre 2002.

La eficacia estará medida por el cumplimiento de su misión y las metas y objetivos de ella emanados y el reconocimiento último que reciba de la sociedad en su conjunto.

1.6 Marco normativo

1.6.1 Constitución Política del Estado

De acuerdo a la CPE, la educación es la más alta función del Estado, esta disposición está señalada en el Régimen cultural, Artículo 177°, que textualmente dice:

Artículo 177°.

La educación es la más alta función del Estado, y, en ejercicio de esta función, deberá fomentar la cultura del pueblo.

Por tanto, la educación superior universitaria está también incorporada a este régimen y como tal, es un ámbito al cual se le debe otorgar la importancia debida para que se desarrolle de manera tal, que cumpla con los fines para los cuales fue creada en base a sistemas administrativos eficientes y consistentes en el tiempo.

En cuanto a su condición jurídica las universidades públicas tienen la categoría de autónomas, situación que está expresada en el Artículo 185°.

Artículo 185°.

- I.** Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales, la aceptación de legados y donaciones y la celebración de contratos para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.
- II.** Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de autonomía, la Universidad Boliviana, la que coordinará y programará sus fines y funciones

mediante un organismo central de acuerdo a un plan nacional de desarrollo universitario.

En el artículo precedente, se dan las pautas organizativas y administrativas de la universidad pública en su conjunto, asumiendo que las mismas deben actuar de manera coordinada, tal como un sistema en procura de alcanzar niveles de eficiencia y eficacia.

1.6.2 Ley 1565 de Reforma Educativa

La Ley de Reforma Educativa promulgada el 7 de julio de 1994, concretamente en relación al sistema universitario dispone:

Artículo 14.

El nivel superior de la educación comprende la formación técnico profesional de tercer nivel, la tecnológica, humanístico-artística y la científica, incluyendo la capacitación y la especialización de postgrado.

Artículo 20.

El Organismo Central de coordinación de la Universidad Boliviana, según el Art. 185 de la Constitución Política del Estado, elaborará el Plan Nacional de Desarrollo Universitario, en función del desarrollo económico, social y cultural, con los siguientes objetivos:

1. Desarrollo de la investigación, la docencia, la extensión y la difusión cultural, como funciones sustantivas de la Educación Superior.
2. Optimización de la eficiencia, la eficacia y la calidad de la Educación Superior.
3. Adecuación de las actividades de la educación superior a las necesidades de desarrollo nacional y regional.

De lo anterior se destaca el hecho de que las universidades de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Reforma Educativa, deben necesariamente desarrollarse en función a la

realidad nacional y local, situación que de alguna manera incide en sus procesos administrativos y proyecciones de carácter estratégico.

1.6.3 Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (**C.E.U.B.**) es el Organismo Central del Sistema de la Universidad Boliviana, de acuerdo al Art. 185 de la Constitución Política del Estado, planifica, programa, coordina y ejecuta las disposiciones del Congreso Nacional de Universidades y las Conferencias, en estricta sujeción al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

El **C.E.U.B.** representa a la Universidad Boliviana ante los Poderes del Estado, así como ante organismos Internacionales, Universidades Extranjeras y ante cualquier instancia con la que la Universidad Boliviana requiera relacionarse; de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 185 de la Constitución Política del Estado y los artículos 26 y 27 del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana está constituido por seis Secretarías Nacionales, de conformidad a resolución del X Congreso Nacional de Universidades y artículo 30 del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana de acuerdo al siguiente detalle:

- Secretaría Ejecutiva Nacional(SEN).
- Secretaría Nacional de Planificación Académica(SNPA).
- Secretaria Nacional de Postgrado(SNPG).
- Secretaría Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología(SICYT).
- Secretaría Nacional de Evaluación y Acreditación(SNEA)
- Secretaría Nacional de Gestión y Cooperación Internacional

Los Secretarios Nacionales son elegidos por el congreso Nacional de Universidades de acuerdo al art. 18 del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

Los Secretarios Nacionales del **C.E.U.B.** no representan a ninguna Universidad en particular sino al Sistema de la Universidad Boliviana en su conjunto.

1.6.4 Estatuto Orgánico UMSA

El Estatuto Orgánico de la UMSA, aprobado por el 1er. congreso interno desarrollado el 31 de octubre de 1988, en sus partes sobresalientes dispone lo siguiente:

ARTÍCULO 1.- (NATURALEZA). LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES 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.

ARTÍCULO 2.- (BASE DE CONSTITUCIÓN).

I. La base de su constitución es la organización democrática y la decisión soberana de la comunidad universitaria compuesta por los estamentos de docentes y estudiantes, quienes en forma paritaria conforman todas las instancias de decisión y de gobierno universitario.

II. El personal administrativo forma parte de la Comunidad Universitaria como sector de apoyo.

ARTÍCULO 4.- (PRINCIPIOS).

I. Son 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.

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

1.7 La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

1.7.1 Perfil institucional

Misión:

"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".

Objetivos:

- 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.
- Incentivar, diversificar, potenciar, estimular y mejorar los resultados del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, Investigación, Interacción Social y Post Grado.
- Incrementar la importancia de la Carreras de Derecho y Ciencias Políticas como Institución de formación profesional.
- Innovar, actualizar y adecuar el perfil profesional del Abogado y el Politólogo de acuerdo a las exigencias actuales del mercado laboral.
- 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 permanentes.

1.7.2 Antecedentes históricos

Los antecedentes históricos nos sitúan en el Decreto Supremo de 25 de octubre de 1830 firmado por el Mariscal Andrés de Santa Cruz y Calahumana mediante el cual se crea la Universidad Menor de La Paz, que diez meses después se eleva a rango de Universidad Mayor de San Andrés de La Paz de Ayacucho por Decreto Supremo de 13 de agosto de 1831. La flamante Universidad se funda con cinco Facultades:

Derecho Público, Jurisprudencia o Derecho Patrio

- Ciencias Eclesiásticas
- Medicina
- Matemáticas
- Lenguas, Bellas Artes, Literatura y Filosofía

Durante este período de la República, la Universidad se encuentra sometida al Estado para fortalecer la organización gubernativa en la nueva estructura política. Era una dependencia más en el sistema educativo del país y una repartición burocrática cuyos cargos se daban como premio a la obsecuencia política. Frente a este centralismo estatal se plantea la autonomía.

Recién en 1872 durante la presidencia de Tomás Frías se plantea una Universidad "libre, no oficial, no pagada, no alterable, "adlibitum" por los gobiernos". La idea de la independencia Universitaria vuelve a plantearse después, en 1889, por Valentín Abecia, quien postula que Bolivia "debe presentarse como la precursora ideológica de las conquistas autonomistas".

El Movimiento Reformista (1918) de Córdoba cuyo reflejo continental se expresa años después en nuestro país, a partir de un manifiesto de los estudiantes de Chuquisaca en 1924. Un año después, celebrando el centenario de la República, toma mayor cuerpo la idea uniforme de la Autonomía Universitaria, pero pese al gran movimiento de opinión estudiantil corroborado por autoridades universitarias y pedagógicas de la valía de Daniel Sánchez Bustamante, faltaba aún la concreción histórica que debía dar la

Universidad, no sólo el instrumento del gobierno propio, sino los fines de ese gobierno; faltaba definir el rol histórico de la Universidad y señalar su misión social y nacional.

Este vacío vino a cubrir la primera Convención Nacional de Estudiantes de 1928. Esta define un cuadro de 10 políticas que tienen base doctrinal en el socialismo, el anticlericalismo, el nacionalismo, el federalismo y el patriotismo reintegracionista.

El Referéndum de 1931 y su Decreto Ley consagraron la autonomía de las universidades. El texto constitucional sólo contenía alcances técnico administrativos. La complementación económica fue emprendida por la Junta de Gobierno que establece el patrimonio universitario, con sus bienes y sus rentas disponiendo una participación tributaria sobre impuestos departamentales. La Reforma Constitucional de 1938, durante el gobierno de Germán Busch le da a la autonomía categoría constitucional, tal como está establecida en la actualidad.

Entre los años de 1955-56 se planteó el asalto e intervención de las universidades cancelando la autonomía, en nombre de la toma por el pueblo de "aquellos recintos de la burguesía". Posteriormente, en octubre de 1957, el Primer Congreso Extraordinario de Universidades formuló una nueva Declaración de Principios que establecía su posición a la intervención del gobierno de turno. El intento de intervención y cancelación de la autonomía fue superado imponiéndose nuevamente la institucionalidad de la autonomía como reflejo de una universidad democrática popular y pluralista.

De los años 1960 al 1970, las revoluciones y contrarrevoluciones producidas no afectaron la marcha de la Universidad boliviana que toma el papel de depositaria de la esencia de la nacionalidad y la defensora del pueblo, asumiendo un carácter popular, llegando a aseverar en la Asamblea de 1971 que "debe estar subordinada a los intereses del proletariado y de las grandes mayorías campesinas. Tradicionalmente ha cumplido un papel contestatario en los períodos de las dictaduras militares y ha sido el semillero de líderes políticos.

Desde la instauración de la democracia, hace más de una década, y el establecimiento de una economía de mercado en 1985, dos son las posiciones que están enfrentadas como visiones de sociedad; mientras la universidad concibe una sociedad en proceso de

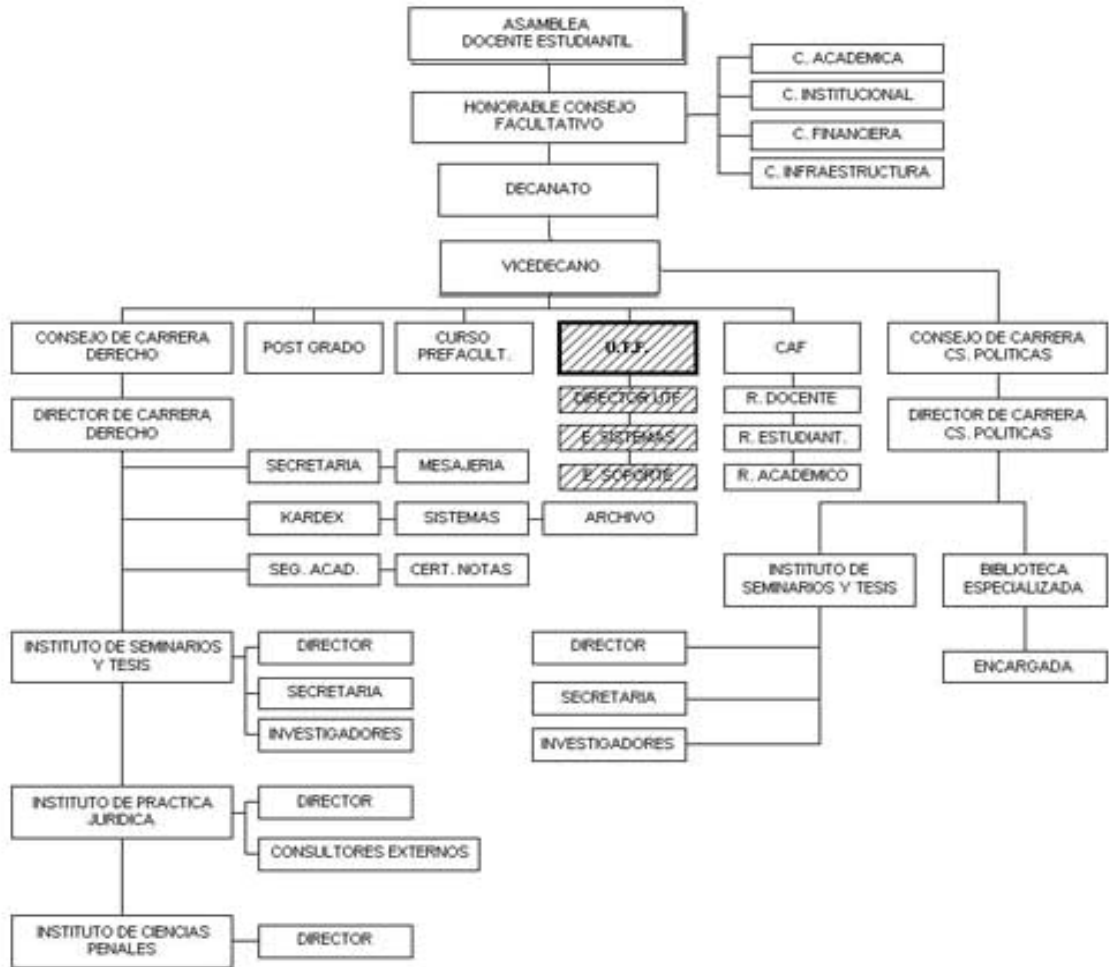
transformación hacia formas de vida solidarias y participativas, sin opresores ni explotados, el gobierno trabaja por una sociedad privatizada, guiada por el interés personal y organizada dentro del principio de la competencia.

Durante estos 172 años de actividad académica y formativa profesional, la universidad ha sido centro de generación de ideales, movimientos renovadores y de transformación universitaria, cumpliendo a la vez con la misión de dotar profesionales abogados con espíritu de servicio a la Comunidad. Este siglo y medio ha significado un constante avance no sólo institucional sino también político, la institución fue consolidándose pese a las intervenciones y otros intentos por volverla a la etapa de la dependencia política e ideológica.

1.7.3 Estructura Orgánica de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas está organizada de acuerdo a la siguiente estructura.

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación inicialmente es de tipo descriptiva, debido a que se analizará el fenómeno de estudio según cada uno de los elementos que lo componen en base a un diagnóstico de la situación, para posteriormente alcanzar un nivel propositivo en el sentido, de plantear una propuesta que permita apoyar la solución de un problema identificado en el diagnóstico realizado.

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es la planificación en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la UMSA.

2.3 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación son todas aquellas personas que están directamente relacionadas con la gestión de la FDCP, éstas son: Personal administrativo, personal docente y estudiantes.

2.4 UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

El universo de estudio está compuesto por tres tipos de actores involucrados con la gestión de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Según información de la Decanatura de la Facultad, el personal administrativo de planta alcanza a 35 personas⁴². Este se constituye en el primer universo de estudio.

De este universo de estudio se seleccionará una muestra, definida como no probabilística, pues será elegida en función a sujetos tipo que representen las características de toda la población.

⁴² Datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos UMSA

Estos sujetos seleccionados serán los siguientes:

- Decano de la Facultad
- Vice Decano
- Director Administrativo y Financiero (Área Desconcentrada de la Facultad).
- Director de la Carrera de Derecho
- Director de la Carrera de Ciencias Políticas

Un segundo universo estará compuesto por estudiantes de la Facultad, quienes brindarán información sobre el desempeño de la planta administrativa, a partir de sus experiencias en la realización de trámites y de cómo ellos perciben la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo de la gestión académica. El número de estudiantes en la FDCP es de 11.484 matriculados en la gestión 2007. De este total, de acuerdo a datos proporcionados por la sección de Kárdex, aproximadamente el 25% corresponde a estudiantes de cuarto y quinto año. Por tanto, el universo de estudio de estudiantes es de 2.871 sujetos (N=2.871).

De este universo se extractará una muestra en base al método probabilístico, utilizando para ello la muestra de distribución normal “z”, para poblaciones finitas. El procedimiento es el siguiente:

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

Donde:

N = Tamaño de la población	N = 2.871
Z = Nivel de confianza	Z = 90% (valor en tablas es 1,645)
P = Probabilidad de éxito	P = 0.5
Q = Probabilidad de fracaso	Q = 0.5
E = Nivel de error	E = 5%
n = Tamaño de la muestra	n = ¿?

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 2.871}{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 + 2.871 * (0.05)^2}$$

$n = 247$ estudiantes de 4° y 5° año de la FDCP

Esta muestra se estratifica en función a la proporción de estudiantes en cada una de las dos carreras que conforman esta Facultad. El detalle es el siguiente:

FACULTAD	UNIVERSO	PROPORCIÓN	MUESTRA
Estudiantes de Derecho	10.730	93%	230
Estudiantes de Políticas	754	7%	17
TOTAL	11.484	100%	247

Finalmente, se constituyen parte del universo de estudio los docentes de esta Facultad, los mismos que en la actualidad suman un total de 180. Por tanto $N = 180$.

El procedimiento de cálculo de la muestra de estudio de este segmento también será probabilístico utilizando los mismos parámetros anteriores. Los resultados son los siguientes:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 180}{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 + 180 * (0.05)^2}$$

$n = 108$ docentes de la FDCP

Esta muestra será distribuida de la siguiente manera:

FACULTAD	UNIVERSO	PROPORCIÓN	MUESTRA
Docentes de Derecho	135	75%	81
Docentes Cs. de Políticas	45	25%	27
TOTAL	180	100%	108

2.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las técnicas de relevamiento de información son: la entrevista estructurada dirigida a los sujetos de la muestra, a través de la cual se indagará información referida a la visión estratégica que se tiene respecto a las actividades y funciones de la Facultad, las acciones realizadas para formular y ejecutar estrategias, los tipos de planificación realizadas y el cumplimiento de metas y objetivos de largo plazo.

También se hará uso de la encuesta, la misma que será aplicada a estudiantes y docentes de la Facultad con el propósito de recabar los criterios de estos sujetos que si bien no son los directos responsables de los procesos de planificación, debieran tener una mayor participación y conocimientos de este proceso. Además en este ámbito es donde se tiene una mejor percepción de los resultados alcanzados en la gestión académica.

Asimismo, se recurre a la investigación documental, la misma que permite recabar información de documentos elaborados en la Facultad, estadísticas y otros pertinentes al tema abordado. Finalmente, se hace uso de la observación participativa, tomando en cuenta que los autores del presente Trabajo Dirigido están coadyuvando con labores administrativas en dicha Facultad según convenio con la Carrera de Administración de Empresas.

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS Y PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las deficiencias en el proceso de planificación de las actividades anuales de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia asignada a la planificación. 	Cuál el grado de importancia de la planificación en el proceso administrativo en la FDGP.	A1 C1, C12
		<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias que se identifican. 	Cuál es el tipo de planificación desarrollada	A5 B1, B2, B3 C6
		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de planificación. 	Qué actividades relacionadas con la planificación se realizan	A4, A7, A8, A9, A10, A11, A14, A15 B5, B6, B7 C2, C3, C5, C7, C10
		<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de estrategias 	Se han formulado estrategias que guíen la planificación	A12, A13 C13, C14
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las consecuencias de la deficiente planificación en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos en la gestión facultativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa 	Cómo afecta la actual forma de planificación a la gestión	A6, A16, A18, A19 B4, B8 C4, C8
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión académica 		A17 B9, B10 C9, C11
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, a partir de su desempeño administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situación 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos 	Qué factores se constituyen en fortalezas y debilidades	Análisis integral de todas las fuentes de información.
		<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos 	Qué factores se constituyen en amenazas y oportunidades	Análisis integral de todas las fuentes de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan estratégico acorde a la misión y visión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico para el período 2008 – 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva estructura organizacional acorde a la misión y visión de la FDGP. 	En base a qué estrategia se debe planificar para el período 200 – 2012?	Diagnóstico.
		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionales para ser incorporados en el plan estratégico. 	Cuál el criterio para reformular la misión y visión y plantear los objetivos.	Diagnóstico.
		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico. 	Qué recursos son necesarios para efectivizar el plan estratégico	Diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

A: Entrevistas a personal administrativo

B: Encuestas a estudiantes

C: Encuestas a docentes

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

El presente capítulo destaca los resultados de la aplicación de los instrumentos de relevamiento de información en la FDCP.

3.1 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN SEGÚN PERSONAL JERÁRQUICO

3.1.1 Importancia de la planificación en la FDCP

Los entrevistados señalan que la planificación es un proceso muy importante para cualquier organización, sin embargo reconocen en mayor grado que en el caso de la FDCP, esta tarea no se realiza de manera adecuada. Así por ejemplo, el Director Administrativo y Financiero indica: “Se planifica los elementos básicos, pero no hay una planificación a largo plazo, falta reingeniería, reestructuración en el campo administrativo para lograr mejorar este proceso”. Asimismo, El Director de Carrera de Derecho, expresa: “No hay planificación, más bien hay improvisación, no hay estructura que permita lograr la planificación”. Por otro lado, el Director de Carrera de Ciencias Políticas señala: “para la planificación se requiere instrumentos administrativos, que no contamos, por eso no se cumplen las metas”, indica.

Por tanto, se debe destacar que la planificación en la FDCP, es una tarea pendiente de ser mejorada tomando en cuenta que a partir de esta instancia, es posible fijar objetivos y metas que permitan en el transcurso del tiempo avanzar acorde a los avances de la sociedad en su conjunto.

Para corroborar el grado de importancia de la planificación en esta facultad, se ha indagado respecto a la instancia que se encarga de planificar dentro de la estructura orgánica de la FDCP. Al respecto se obtuvo la siguiente información de los entrevistados:

El Director Administrativo y Financiero, señala: “El consejo Facultativo y Comisiones se encargan de planificar, después no existe otra instancia”, de

acuerdo a lo que dispone el Consejo es que luego se elaboran los presupuestos, POAs, etc.”. Por su parte, el Director de la Carrera de Derecho dice: “...existe un plan académico que depende de la administración central de la UMSA”. Finalmente, el Director de Carrera de Ciencias Políticas expresa: “existen instancias: Consejo de Carrera y Centros Facultativos”.

Como se puede comprobar de las respuestas brindadas por los entrevistados la FDCP, no ha asignado la importancia necesaria al proceso de planificación, situación que se evidencia en la falta de concordancia de las respuestas respecto a las instancias de planificación y a la ausencia de una unidad o dependencia encargada específicamente de realizar esta tarea.

Respecto a quienes participan en la planificación de las actividades administrativas de la Facultad de Derecho (sujetos), se señala por ejemplo la tarea que realiza el Decanato, Vicedecanato y las Direcciones, autoridades fundamentales de la FDCP.

Todos los aspectos anteriores dan cuenta de una falta de políticas institucionales a nivel facultativo que permitan generar planes de corto y largo plazo coherentes con la necesidad de preservar el prestigio institucional en la formación de profesionales en un mercado de trabajo altamente competitivo.

3.1.2 Deficiencias que se identifican

Consecución de objetivos

Respecto al grado en el cual los planes y objetivos institucionales se efectivizan, los entrevistados responden también de manera contradictoria y ambigua. En ninguno de los casos se observa una comprensión de la pregunta realizada y se expresan criterios en el sentido de que “se controla y sanciona de acuerdo a reglamentos SAP”, refiriéndose solamente a la efectividad de las normas; mientras que otro de los entrevistados responde: “se trabaja en base al POA, y su ejecución está en función a la liquidez. Anualmente se ejecuta un 80% del POA”, señala.

Otro de los entrevistados expresa: “se elabora un cronograma académico al inicio de gestión y que éste se cumple en un 90%”, situación que también restringe la consecución de objetivos a una actividad netamente académica.

Por tanto, como parte de las deficiencias que se identifican se encuentra la falta de un criterio institucional respecto a la fijación de objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo y la formulación de estrategias para alcanzarlos.

Otras dificultades señaladas por los entrevistados para que los planes y objetivos no se cumplan están referidas al factor económico, aspectos burocráticos y la ausencia de planes coherentemente elaborados.

Tipo de planificación en función al tiempo de alcance

En todos los casos los entrevistados coinciden en señalar que básicamente se realizan planes de corto plazo expresados en el POA y en el Plan de Desarrollo Institucional que está referido al mediano plazo. Éste último, de acuerdo a la investigación realizada no se lo pudo conocer porque nadie tenía conocimiento preciso al respecto.

Orientación a la visión y la misión de la FDCP

Por lo expresado por los entrevistados la visión y la misión institucional pretenden ser alcanzadas de manera parcial, es decir, que las actividades, procesos y políticas no siempre toman en cuenta estos aspectos como punto de referencia para conseguir los objetivos.

En cuanto a si la planta administrativa específicamente está orientada al cumplimiento de la misión y visión, se señala contundentemente que definitivamente las mayores deficiencias se encuentran en este nivel para no lograr dirigirse hacia el cumplimiento de aspectos filosóficos que bien pueden guiar las tareas individuales y las actividades institucionales.

Sin embargo, también es evidente que a nivel de las propias autoridades jerárquicas de la FDCP, las mismas que fueron participantes en las entrevistas realizadas, tampoco

conocen con precisión la formulación de la visión y la misión, ninguno de ellos pudo siquiera hacer mención a los puntos más importantes señalados en estos enunciados.

3.1.3 Formulación de estrategias

Sobre el punto indagado los entrevistados también responden de manera contradictoria, el primero señala que se realizó una reingeniería de procesos administrativos como parte de una estrategia de mejoramiento de la gestión académica y administrativa, mientras que en otro caso se señala que se formuló la estrategia de trabajar en el ámbito de la justicia comunitaria como una forma de integrar a la sociedad al proceso académico, mientras que por otro lado se menciona al 1er. Congreso Facultativo como una forma de ingresar a un proceso de reestructuración y mejora de la gestión facultativa. Otras respuestas, emiten criterios incoherentes y desvinculados del objetivo de la pregunta.

3.1.4 Actividades relacionadas a la planificación

Actividades de seguimiento

Las respuestas son variadas en este sentido, por ejemplo se destaca el hecho de que el seguimiento de las actividades realizadas de acuerdo a planes y políticas institucionales se hace en función a reuniones periódicas del Consejo Facultativo que ordinariamente se da cada tres meses, mientras que por otro lado existen informes de cada unidad los cuales se reportan aproximadamente también cada tres meses.

En las sesiones del Consejo Facultativo, se hace una cuenta de objetivos y balance de actividades lo cual permite hacer un mejor seguimiento.

Personal que ejecuta el seguimiento y monitoreo de planes y objetivos

Los objetivos y planes son monitoreados por el Vicedecanato de acuerdo a lo expresado por el Director Administrativo financiero, mientras que los otros entrevistados expresan criterios divergentes sin dar una respuesta coherente ante lo indagado.

Eficacia de los mecanismos de seguimiento o monitoreo de planes y objetivos

Se coincide en señalar que los mecanismos de seguimiento de planes y objetivos no son eficaces en el sentido de no lograr impulsar procesos continuos, que cumplan los cronogramas fijados. Ante ello, señalan, que es necesario incorporar nuevos mecanismos de monitoreo de ejecución de planes.

3.2 ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA PLANIFICACIÓN ACTUAL

3.2.1 Revisión de POA de la gestión 2006

De acuerdo a la documentación revisada y la información proporcionada por el personal administrativo de la FDCP, se pudo evidenciar que no existen mayores planes que el POA y presupuestos financieros que simplemente están referidos a cuentas de fuentes y usos de recursos.

Por ejemplo, en cuanto a los POA's se refiere se tienen los siguientes cuadros de la gestión 2006:

PRESUPUESTO 2006 MATRIZ DE PLAN OPERATIVO FACULTAD DE DERECHO Dirección y Coordinación Facultad de Derecho y Cs. Políticas CÓDIGO DE APERTURA: UI 11 PG 1 SP 0 PY 0 ACT 11						
Nº	TAREAS	PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS		PRESUPUESTO
				CANT.	DESCRIPCIÓN	
Adm. Académica Resolver demandas sociales y estatales en el cambio jurídico y político						
1	Administración		Mejorar la eficiencia académica y administrativa de la facultad adquiriendo calidad y competitividad	500 30 4 10	Licenciados en Derecho Licenciados en Cs. Políticas Publicación de investigaciones Publicaciones de Docentes	561.724
49	Curso Pre-Universitario		Supervisar y evaluar el proceso de nivelación de bachilleres y mejorar el proceso de selección	300 1 0 0	Estudiantes inscritos al Pre-Universitario Curso Pre-Universitario	374.809
Interacción Social						
2	Proyecto Justicia Comunitaria – Tiahuanacu		Desarrollar el Proyecto Justicia Comunitaria, en el rango de Tiahuanacu	1	Ambiente de trabajo	400.420
						1.336.953

Fuente: Departamento de Presupuesto.

PRESUPUESTO 2006
PROGRAMACIÓN DEL GASTO CORRIENTE
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación Facultad de Derecho y Cs. Políticas

N°	TAREAS	FECHA	FECHA	OBJETIVO ESPECÍFICO	PRESUPUESTO
		INICIAL	FINAL		
1	Administración	10/01/2006	16/12/2006	Mejorar la eficiencia académica y administrativa de la facultad adquiriendo calidad y competitividad	561.724
2	Proyecto Justicia Comunitaria – Tiahuanacu	14/01/2006	13/12/2006	Desarrollar el Proyecto Justicia Comunitaria, en el área de Tiahuanacu	400.420
49	Cursos Pre-Universitarios	10/01/2006	16/12/2006	Supervisar y evaluar el proceso de nivelación de bachilleres y mejorar el proceso de selección	374.809
TOTALES					1.336.953

Fuente: Departamento de Presupuesto.

PRESUPUESTO 2006
RESUMEN POR TAREA Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

UNIDAD EJECUTORA	FACULTAD DE DERECHO
PROGRAMA	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
SUB-PROGRAMA	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
PROYECTO	
ACTIVIDAD	Dirección y Coordinación Facultad de Derecho y Cs. Políticas

N°	TAREA	REC. PROPIOS	DESEMBOLSO	OTRAS	DONACIONE
				TRANSFER	S
1	Administración	409.638,00	152.086,00	0,00	0,00
2	Proyecto Justicia Comunitaria – Tiahuanacu	400.420,00	0,00	0,00	0,00
49	Curso Pre-Universitario	374.809,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES		1.184.867,00	152.086,00	0,00	0,00

Fuente: Departamento de Presupuesto.

PRESUPUESTO 2006
MATRIZ DE PLAN OPERATIVO
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación – Equipamiento – I.D.H.

CÓDIGO DE APERTURA: UI 11 PG 1 SP 0 PY 11 ACT 60

Nº	TAREAS	PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS		PRESUPUESTO
				CANT.	DESCRIPCIÓN	
Adm. Académica						
1	Dirección y Coordinación – Equipamiento I.D.H.			1	Equipo Educativo y recreativo	440.595
Inversión						
50	Infraestructura Facultativa - I.F.H.		Mejorar la infraestructura Facultativa	4	Obras de refacción y remodelación	122.428
						563.023

Fuente: Departamento de Presupuesto.

PRESUPUESTO 2006
PROGRAMACIÓN DEL GASTO CORRIENTE
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación – Equipamiento - I.D.H.

Nº	TAREAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PRESUPUESTO
1	Dirección y Coordinación – Equipamiento I.D.H.	14/10/2006	13/12/2006		440.595
TOTALES					440.595

PRESUPUESTO 2006
PROGRAMACIÓN DEL GASTO DE INVERSIÓN
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación – Equipamiento - I.D.H.

Nº	TAREAS	FECHA INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	OBJETIVO	PRESUPUESTO
50	Infraestructura Facultativa I.F.H.	17/10/2006	15/12/2006	Mejorar de Infraestructura facultativa	122.428
TOTALES					122.428

PRESUPUESTO 2006
RESUMEN POR TAREA Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

UNIDAD EJECUTORA	FACULTAD DE DERECHO
PROGRAMA	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
SUB-PROGRAMA	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
PROYECTO	PROYECTO EN DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN – EQUIPAMIENTO – I.D.H.
ACTIVIDAD	Dirección y Coordinación - Equipamiento – I.D.H.

Nº	TAREA	REC. PROPIOS.	DESEMBOLSO	OTRAS TRANSFER	DONACIONES
1	Dirección y Coordinación – Equipamiento I.D.H.	0,00	0,00	440.595,00	0,00
50	Infraestructura Facultativa – I.F.H.	0,00	0,00	122.428,00	0,00
	TOTALES	0,00	0,00	563.023,00	0,00

De la revisión de las tablas anteriores, referidas al POA de la gestión 2006, se puede concluir que las mismas reflejan un proceso de planificación incompleto, donde no se muestra un panorama global de lo que la Institución desea lograr durante la gestión, debido a que se especifica el desarrollo del plan básicamente en cuatro áreas: Infraestructura; cursos pre universitarios; coordinación de equipamiento – IDH; y el Proyecto de Justicia Comunitaria, ámbitos en los cuales no se hace mayores especificaciones y se generaliza la consecución de los resultados sin detallar metas y actividades o pasos a realizar para conseguir dichos objetivos.

Asimismo, se observa casillas incompletas o vacías, situación que permite comprender que este proceso de planificación no se lleva a cabo de una manera técnica y programada.

3.2.2 Análisis de situación realizado por la propia FDCP

La FDCP, en sesiones ordinarias al inicio de cada gestión realiza una cuantía de objetivos logrados y de aquellos que no pudieron lograrse, para ello se prepara análisis FODA, destinados a informar al Consejo para la toma de decisiones. El formato de presentación de estos informes realizados por el Departamento de Presupuesto es el siguiente:

DIAGNÓSTICO
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación Facultad de Derecho y Cs. Políticas
GESTIÓN 2004

MISION DE LA UNIDAD: Formación de profesionales y producción de conocimientos científicos

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

OBJETOS	METAS	%Cump.
Mejorar la eficiencia académica y administrativa de la facultad adquiriendo calidad y competitividad.	Licenciados en Derecho	90
	Licenciados en Cs. Políticas	100
	Publicación de investigaciones	100
	Publicación de libros de docentes	50
Supervisar y evaluar el proceso de nivelación de bachilleres y mejorar el proceso de selección.	Estudiantes inscritos al Pre - U	100
	Curso Pre - Universitario	100
Administración Académica		
OBJETIVO GENERAL: Resolver demandas sociales y estatales en el ámbito jurídico y político		
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
Prestigio académico de la facultad. Infraestructura adecuada. Planes de estudios actualizados		Diversificación del mercado. Reformas estatales y jurídicas.
DEBILIDADES		AMENAZAS
Escaso presupuesto. Baja tasa de docentes por estudiantes. Masificación de la matrícula.		Competencia desleal de algunas universidades privadas

Como se puede apreciar en la tabla anterior, de acuerdo al informe presentado para el 2005 sobre el cumplimiento de metas, se muestra que solo dos objetos de análisis referidos a la mejora de la eficiencia académica y administrativa de la FDCP; y la supervisión y evaluación del proceso de nivelación de bachilleres mejorando el proceso de selección. En estos dos ámbitos las metas han sido cumplidas aparentemente en un elevado porcentaje. De 6 indicadores, 4 obtuvieron el 100% de cumplimiento, mientras que en uno se obtuvo un 90%, y en el último se logró solamente el 50%.

Al respecto se debe señalar que no se evidenció el respaldo documental de dichas metas, las mismas que son elaboradas por el departamento de Presupuesto, supuestamente con base a información proporcionada por las Jefaturas de Carrera.

Complementariamente, se elabora una matriz FODA, de donde se puede destacar, las debilidades y las amenazas como punto de referencia para establecer mecanismos de mejora de tales deficiencias. En el caso de las debilidades, se señala la baja tasa de docentes en relación a la enorme cantidad de matriculados. Tal situación puede

confirmarse como verdadera, dado que al inicio de la gestión 2007, se tenía un registro de más de 10.000 estudiantes, mientras que los docentes alcanzaban solamente a 180.

Por otro lado, se menciona como amenaza al hecho de que se ha intensificado una competencia desleal por parte de universidades privadas, hecho también cierto, pero que no necesariamente es competencia desleal, si bien ésta existe, también es evidente que algunas universidades privadas están demostrando que sus profesionales son competitivos en el mercado profesional, condición que lo están logrando a través de acciones estratégicas planificadas.

Finalmente se recabó también el análisis situacional de la gestión 2005, en cuyo caso se puede apreciar en la tabla siguiente que prácticamente se hace una copia de lo visto en la gestión 2004, situación que demuestra que no existe un análisis real de la situación administrativa y académica de la FDCP.

**DIAGNOSTICO
FACULTAD DE DERECHO
Dirección y Coordinación Facultad de Derecho y Cs. Políticas**

GESTIÓN 2005

MISIÓN DE LA UNIDAD:

Formación de profesionales y producción de conocimiento

ANALISIS DE SITUACIÓN

OBJETOS	METAS	%Cump.
Mejorar la eficiencia académica y administrativa de la facultad adquiriendo calidad y competitividad.	Licenciados en Derecho	90
	Licenciados en Cs. Políticas	100
	Publicación de investigaciones	100
	Publicación de libros de docentes	50
Supervisar y evaluar el proceso de nivelación de bachilleres y mejorar el proceso de selección.	Estudiantes inscritos al Pre - U	100
	Curso Pre - Universitario	100
Administración Académica		
OBJETIVO GENERAL Resolver demandas sociales y estatales en el ámbito jurídico y político		
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
Prestigio académico de la facultad. Infraestructura adecuada. Planes de estudios actualizados	Diversificación del mercado. Reformas estatales y jurídicas.	
DEBILIDADES	AMENAZAS	
Escaso presupuesto. Baja tasa de docentes por estudiantes. Masificación de la matrícula.	Competencia desleal de algunas universidades privadas	

3.2.3 Información estadística de la FDCP

De acuerdo al CD INTERACTIVO de la FDCP, titulado: Rumbo al Primer Congreso Facultativo a finales de la gestión 2006, se tienen los siguientes datos estadísticos:

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

DOCENCIA:

- Alto índice de interinos (30%)
- Nivel medio de postgrado (45%), maestría y doctorado
- Cátedra tradicional y magistral

ESTUDIANTES:

- Bajo rendimiento de aprobación (46%).
- Bajo rendimiento académico (56 puntos).
- Alta permanencia estudiantil (7 años).
- Bajo índice de titulación (8%), debido a la exclusividad clásica de la tesis signada por deficientes procesos administrativos y de apoyo académico.

En la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas en la gestión 2006 existen 73 administrativos, del total de ellos, 34 son designados por la administración central y 39 con recursos propios.

RELACION ADMINISTRATIVO/ ALUMNOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO FACULTAD DE DERECHO Y CS. POLITICAS CON RECURSOS DE LA ADMINISTRACION CENTRAL	34
NUMERO TOTAL DE MATRICULADOS	11539
LA RELACION ESTUDIANTES /ADMINISTRATIVO	339

Fuente: División Sistemas de Información y Estadísticas. Boletín No2 UMSA

En la gestión 2006, la proporción de estudiantes por cada administrativo que proviene de la administración central en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas es de 339. Cifra notoriamente diferente al parámetro de la UMSA. Esta cifra se modifica cuando se toma

en cuenta a los administrativos designados con recursos propios de la Facultad. En este caso el cuadro descriptor es el siguiente:

PERSONAL ADMINISTRATIVO FACULTAD DE DERECHO Y CS. POLITICAS CON RECURSOS DE LA ADMINISTRACION CENTRAL Y RECURSOS PROPIOS	79
NUMERO TOTAL DE MATRICULADOS	11539
LA RELACION ESTUDIANTES /ADMINISTRATIVO	158

Fuente: División Sistemas de Información y Estadísticas. Boletín No2 UMSA

En la gestión 2006, la proporción de estudiantes por cada administrativo designado por la administración central y con recursos propios de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas es de 158.

PERSONAL ADMINISTRATIVO TOTAL UMSA	1162
NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES UMSA	69611
LA RELACION ESTUDIANTES /ADMINISTRATIVO	60

Fuente: División Sistemas de Información y Estadísticas. Boletín No2 UMSA

En la gestión 2006, la relación proporcional entre estudiantes por cada administrativo es de 60 a nivel UMSA.

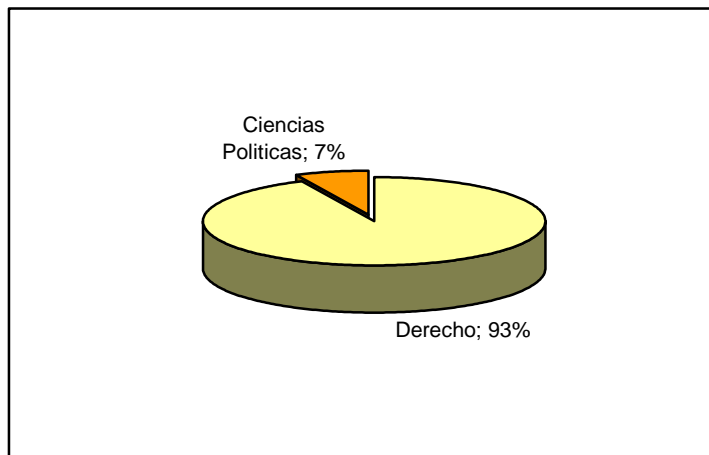
Estos indicadores demuestran que a pesar de que la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas representa el 16.6 % de la población universitaria, sólo trabajan dentro

3.3 LA GESTIÓN FACULTATIVA EN CRITERIO DE LOS ESTUDIANTES

3.3.1 Percepción estudiantil de la gestión administrativa y académica de la FDCP

En primera instancia cabe destacar que del total de la muestra seleccionada (estudiantes que cursan el 4to y 5to año de la FDCP) se evidencia que del conjunto estudiantil la gran mayoría corresponden a aquellos que cursan la carrera de Derecho con un 93% representando el restante 7% a estudiantes de la carrera de Ciencias Políticas (Ver gráfico Nro.1).

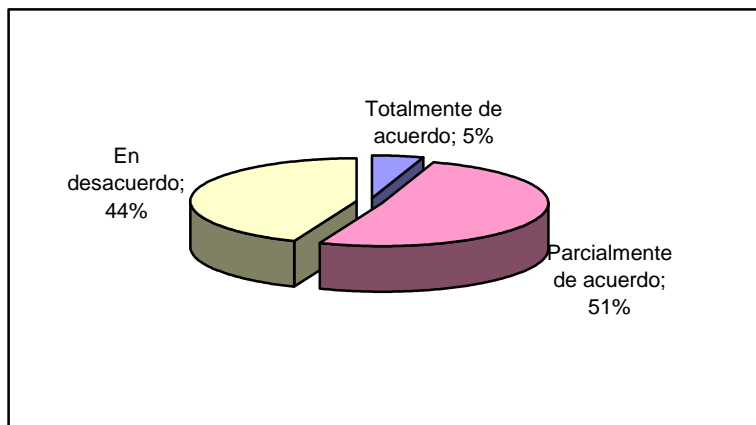
Gráfico N° 1: Participación de estudiantes por Carrera



De acuerdo a la información recabada a través de encuestas realizadas en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, en términos generales los estudiantes que cursan los últimos años de su formación académica, tienen una percepción bastante desfavorable respecto a la gestión administrativa de dicha facultad.

De acuerdo a la información descrita en el Gráfico Nro. 2 se concluye que la percepción del estudiante respecto a la eficiente administración de la FDCP para el cumplimiento de sus metas es por demás desfavorable, pues se evidencia que un 52% asume una posición parcial al respecto en tanto que un 44% afirma que la administración es deficiente, contrariamente solo el restante 4% de los encuestados está de acuerdo con el hecho de que la administración de la FDCP puede considerarse como eficiente.

Gráfico N° 2: Es eficiente la gestión administrativa en la FDCP



Asimismo se evidencia un elevado nivel de correlación entre la gestión administrativa y la gestión académica, tal es así que un 32% cree que las eficiencias de la gestión académica se explican por deficiencias en la gestión administrativa al interior de la facultad. Contrariamente un 17% no asocia las deficiencias académicas a tal factor, sin embargo el grueso de los estudiantes (52%) tiene una posición parcial al respecto, lo que permite concluir que evidentemente la deficiencia administrativa representa en si mismo un factor importante que influye negativamente sobre la gestión académica. (Ver gráfico Nro.3)

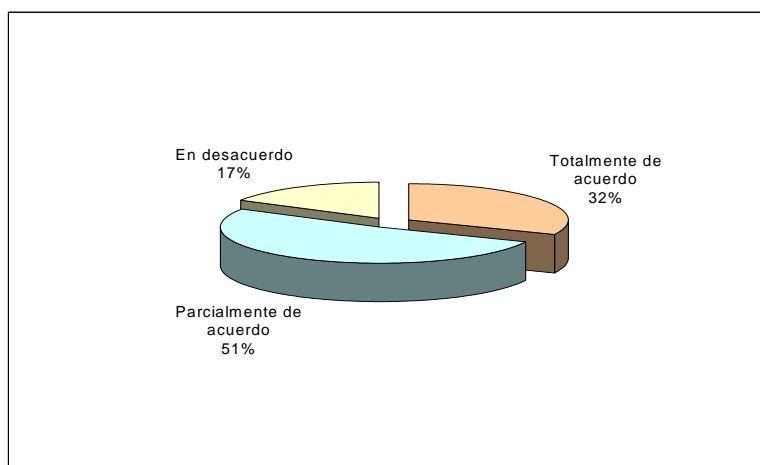


Gráfico N° 3: Influye la eficiencia administrativa en la gestión académica

Por otro lado, los estudiantes en su gran mayoría afirman que la eficiencia administrativa en términos de obtener resultados rápidos y precisos cuando llevan a cabo algún tipo de

trámite personal en las instancias administrativas es por demás deficiente, de acuerdo a la información reflejada en el Gráfico Nro.4 aproximadamente el 69% asumen tal posición, en tanto que solamente el 3% tiene una percepción totalmente opuesta (vale decir que los trámites personales que realizan en instancias administrativas se realizan de manera rápida y precisa), en cambio un 28% de los encuestados tienen una posición parcial al respecto.

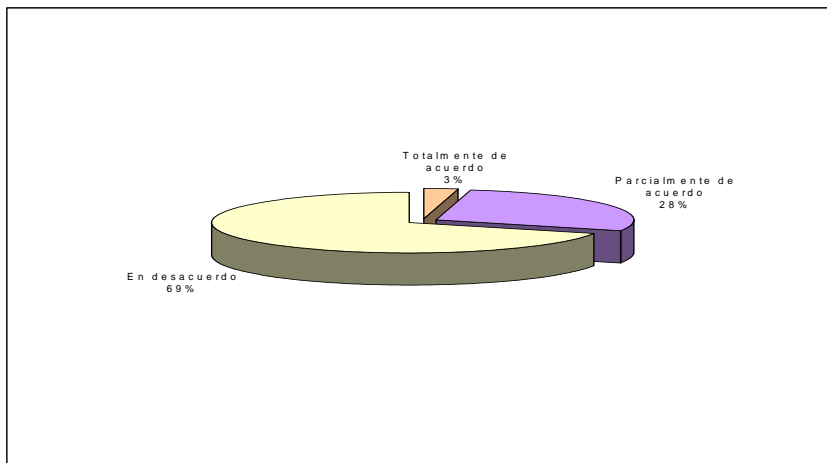
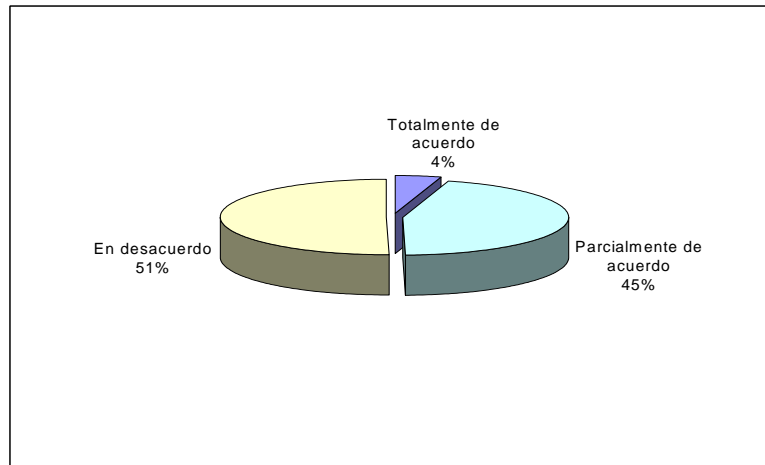


Gráfico N° 4: Hay eficiencia administrativa en la realización de trámites

Por otro lado, la percepción de los estudiantes respecto al trabajo administrativo de la FDCP en términos de coordinación y planificación es de igual forma desfavorable, tal es así que solamente un 4% del total de encuestados dice estar conforme con el trabajo administrativo en los términos antes mencionados, en cambio un 45% asume una posición parcial y el restante 51% asegura que la coordinación y planificación que caracteriza al trabajo administrativo de la FDCP es deficiente.

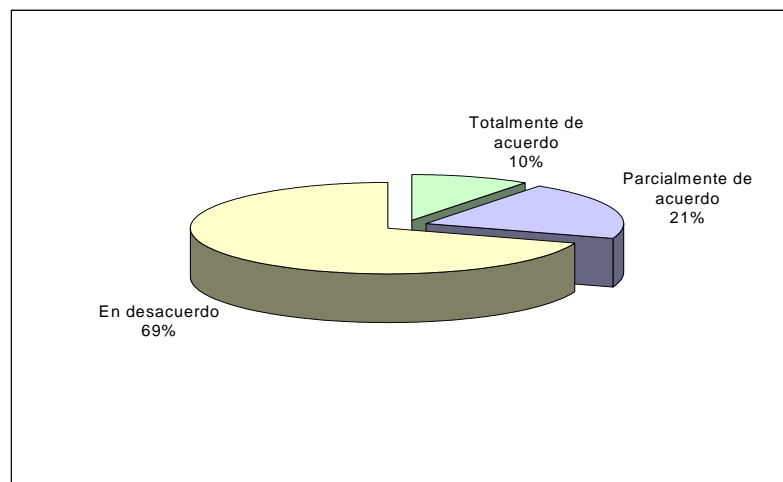
Gráfico N° 5: Hay Coordinación y Planificación de las actividades administrativas



3.3.2 Percepción de los estudiantes en términos informativos de la gestión académica y administrativa de la FDCP

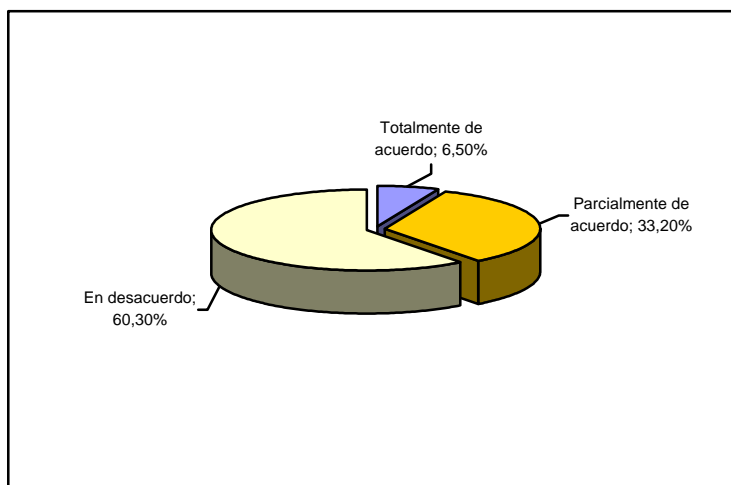
De acuerdo a la información descrita en el gráfico Nro.6 se concluye que solamente el 10% de los estudiantes encuestados cree de alguna manera que la FDCP le ha hecho participe directa o indirectamente de sugerir acciones que permitan mejorar la gestión a nivel administrativo y académico de dicha facultad, contrariamente el 69% asegura no ser tomado en cuenta de ninguna manera en tal cuestión; asimismo el restante 21% dice estar parcialmente en relación al tema tratado.

Gráfico N° 6: Se participa en la planificación de actividades de la FDCP



Por otro lado, en relación al conocimiento de los estudiantes respecto al plan estratégico que les permitan asumir una visión de lo que a nivel institucional se pretende alcanzar y los beneficios respectivos que ello les reportaría en su formación académica, el 60,3% dice no tener ningún conocimiento, en tanto que solamente el 6,5% de los encuestados afirma lo contrario; en cambio los restantes 33,2% aseguran tener conocimiento parcial en relación al mencionado plan estratégico. (Ver gráfico Nro.7)

Gráfico N° 7: Se conoce algún plan estratégico en la FDCP



Paralelamente, respecto al conocimiento de los estudiantes en relación a planes de corto plazo (POA) y los objetivos alcanzados y de acuerdo a la información reflejada en el gráfico Nro.8 se concluye que un 9% dice conocer de manera confiable planes de corto plazo así como los objetivos alcanzados en cambio el grueso de los encuestados (69%) tiene un conocimiento parcial al respecto, en cambio el restante 29% no tiene conocimiento alguno en relación al tema mencionado.

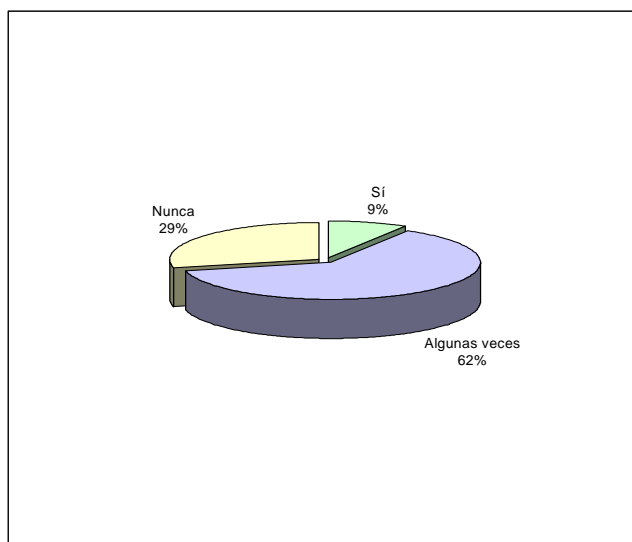
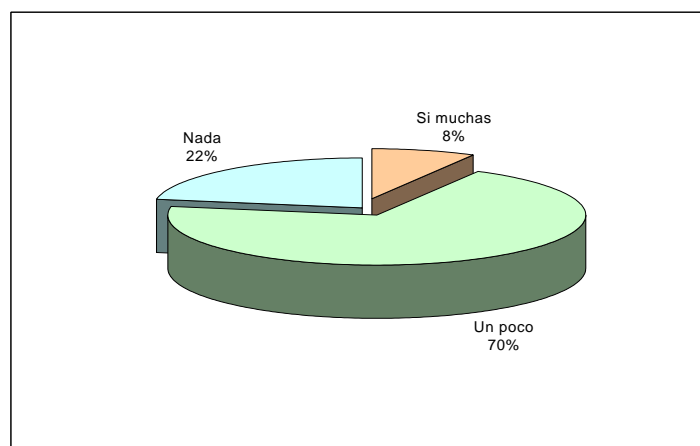


Gráfico N° 8: Se conocen planes de corto plazo (POA)

3.3.3 El proceso de planificación como factor central para mejorar gestión administrativa y académica de la FDCP

Se evidencia que la percepción del estudiante (durante el período que vienen cursando sus carreras respectivas) en relación a la evolución de la gestión administrativa de la FDCP solamente el 8% asegura haber visto cambios significativos en términos administrativos y académicos, contrariamente el 22% es conciente de que tales cambios no han ocurrido y la mayoría (70%) asume que sí se han dado cambios aunque estos son contados y poco significativos, lo que evidentemente muestra una inercia en términos de planificación al interior de dicha facultad.

Gráfico N° 9: Se observa cambios o mejoras a la gestión administrativa y



académica

Paralelamente, de acuerdo al criterio de los estudiantes encuestados un porcentaje importante (Ver gráfico Nro.10) asume que una planificación adecuada le permitiría a la facultad salir de dicho letargo administrativo y académico (79%); contrariamente solamente el 9% dice que la planificación como tal no es el factor determinante y el restante 12% asume una posición parcial al respecto.

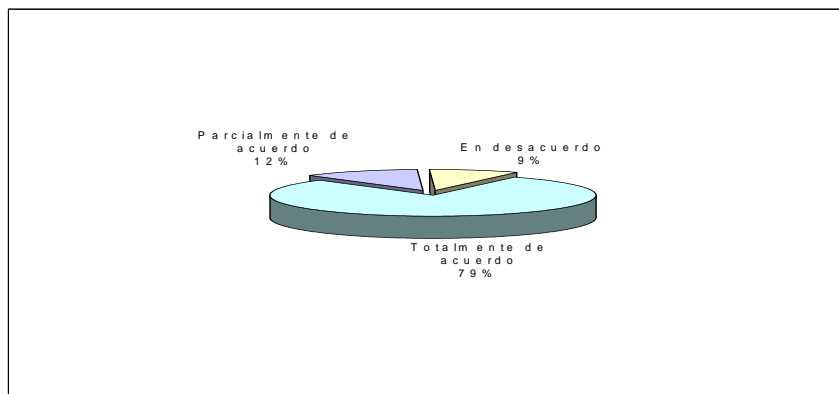
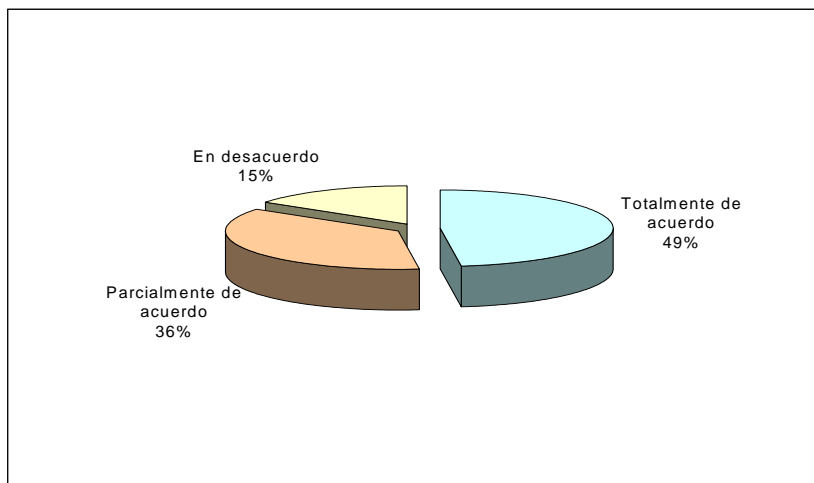


Gráfico N° 10: Es importante mejorar la planificación

3.3.4. Criterio sobre la competencia que generan las universidades privadas

Del total de los encuestados aproximadamente el 49% asegura que la proliferación de universidades privadas hacen que las carreras de derecho y ciencias políticas pierdan terreno en el mercado laboral (profesional), contrariamente un 15% asume una posición totalmente contraria, en cambio el 36% asegura que si bien la proliferación de universidades privadas ocasiona una presión sobre el mercado laboral respectivo, este impacto es limitado. Es posible concluir por tanto que la preocupación de los estudiantes por la proliferación de universidades privadas que ofertan las mismas carreras solo se explica en la medida en que la deficiente gestión administrativa y académica se traduce en una inadecuada formación del estudiante lo que lógicamente da como resultado profesionales incapaces de hacer frente a la creciente competencia. (Ver gráfico Nro.11)

Gráfico N° 11: Es intensa la competencia de las universidades privadas



3.4. LA GESTIÓN EN LA FDCP SEGÚN LOS DOCENTES

3.4.1 La planificación dentro de la facultad de derecho y ciencias políticas

De acuerdo a la percepción del plantel docente de la FDCP solamente el 30% califica la planificación como muy importante, contrariamente el 20% la califica como insignificante para llevar a cabo la gestión académica, entre tanto un 35% considera a la planificación como poco importante y el restante 15% no sabe o no conoce (ver gráfico Nro.12).

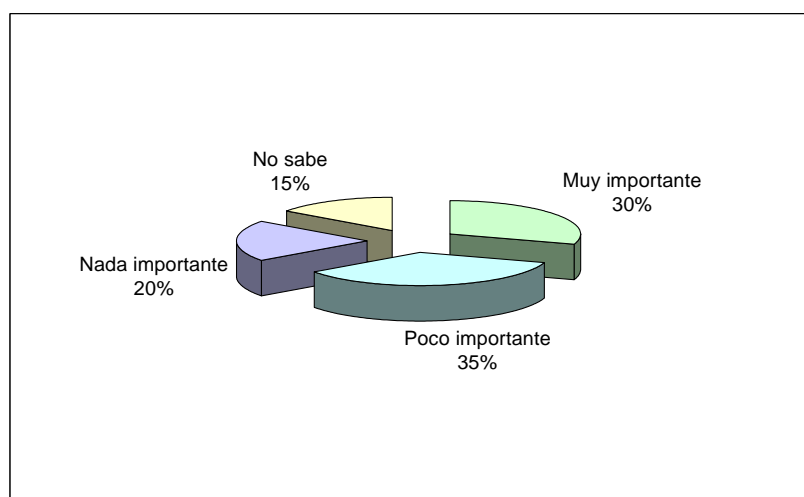


Gráfico N° 12: Es importante la planificación para la gestión facultativa

Por otro lado el 50% de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación de que no existe una unidad o equipo de planificación a nivel facultativo, en cambio el 15% afirma de que dicha unidad si existe y el restante 35% no tiene conocimiento alguno.

Lo mencionado en el párrafo anterior permite inferir la falta de comunicación e información entre la parte administrativa y académica de la facultad respectiva (Ver gráfico Nro.13)

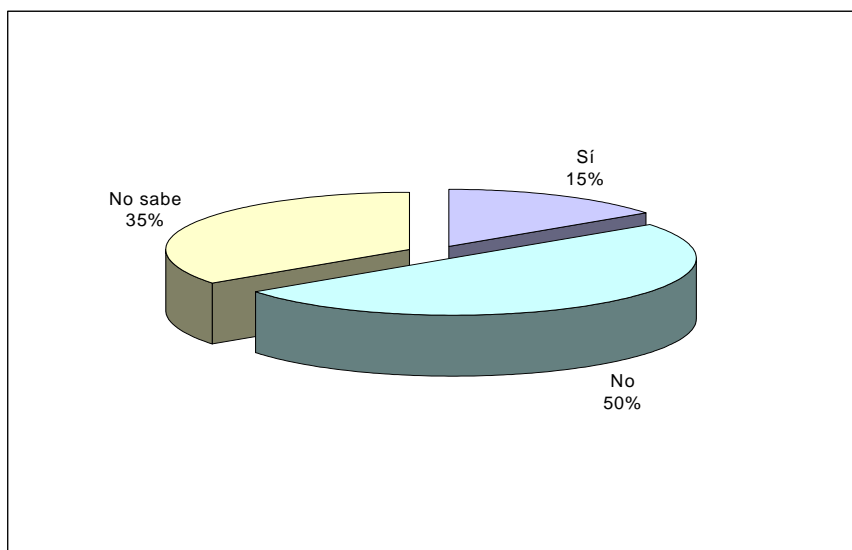


Gráfico N° 13: Es visible una Unidad o Área encargada directamente de la planificación

Asimismo y para complementar el gráfico Nro.14 muestra que de los docentes sujetos a encuesta el 55% asegura que las autoridades facultativas y/o directores de carrera son los responsables de planificar las actividades académicas de la FDCP, en cambio el 30% asegura que los responsables son directamente los miembros del concejo y el restante 30% prefirieron no responden a dicha cuestionante.

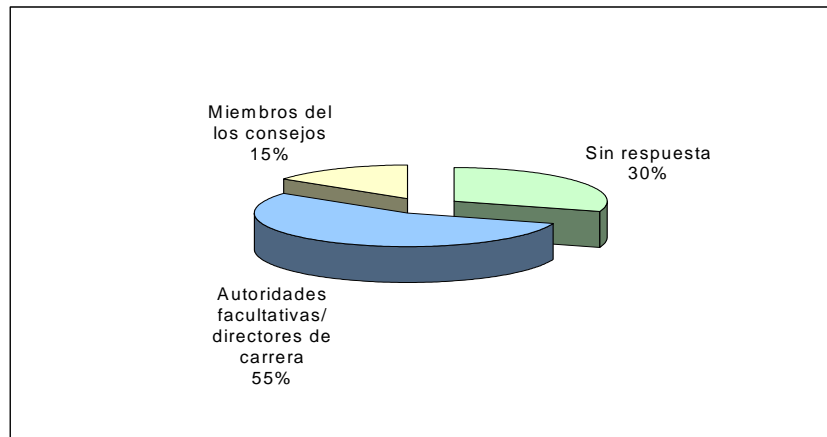
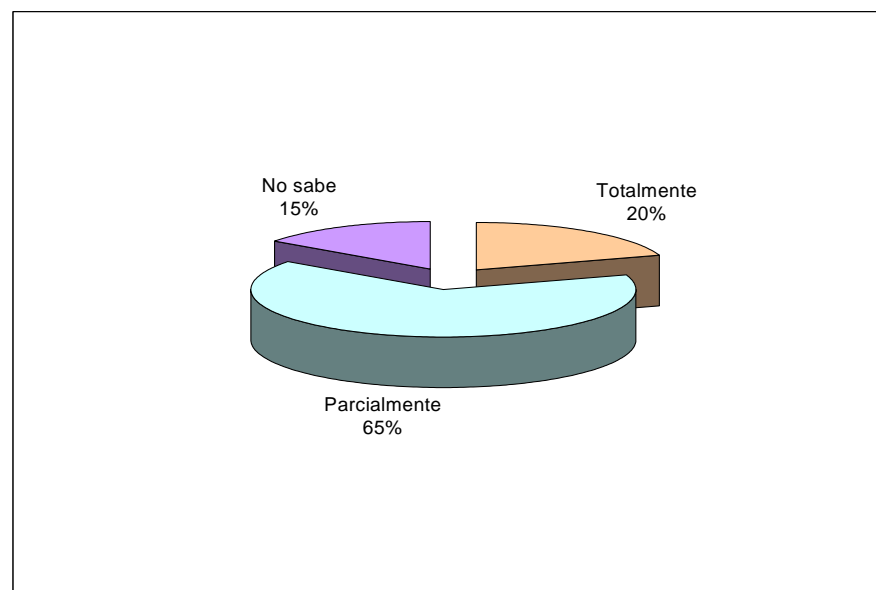


Gráfico N° 14: Quienes son los responsables de planificar

3.4.2. Factores que caracterizan la planificación dentro de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas

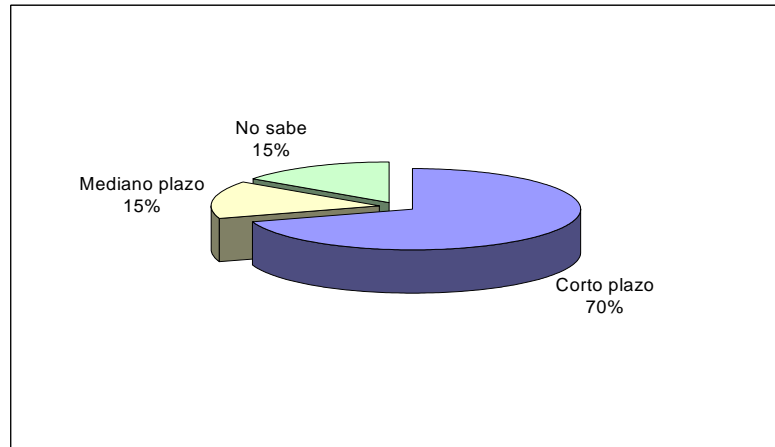
De acuerdo a la información recabada un porcentaje importante de los docentes (65%) afirman que los planes de gestión se efectivizan parcialmente; solamente el 20% de los encuestados considera que éstos se efectivizan totalmente, en tanto que el restante 15% no tiene conocimiento alguno. (Ver gráfico Nro.15)

Gráfico N° 15: Lo que se planifica siempre se planifica



Así mismo el 70% de los docentes afirma que los planes característicos de la FDCP son de corto plazo, en tanto que un 15% asume que son de mediano plazo lo que permite concluir la falta de visión de las autoridades respectivas con las repercusiones que ello implica. (Ver gráfico Nro.16)

Gráfico N° 16: Qué alcance tienen los planes



Ahora bien, los factores que inciden o dificultan que los planes se cumplan plenamente son variados entre los que se mencionan fundamentalmente la incertidumbre en el futuro (15%), la falta de conocimiento, elevada rotación y/o supremacía política (15%) y la no existencia de planificación (15%); el restante 55% de los docentes no dio una respuesta concreta al respecto. (Ver gráfico.17)

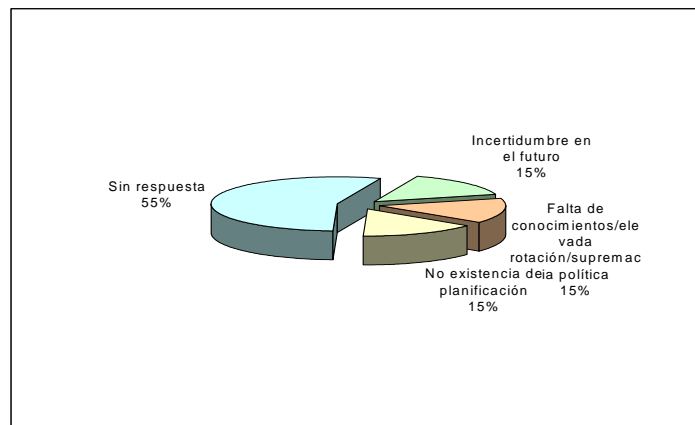
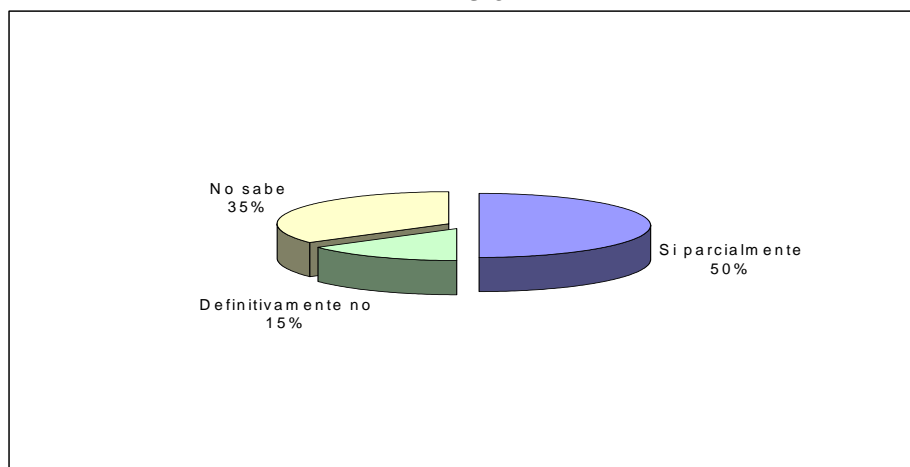


Gráfico N° 17: Qué obstáculos se presentan para ejecutar lo planificado

Asimismo, en relación a que si dichos planes y actividades a corto y mediano plazo están orientados a cumplir la visión y misión de la facultad los docentes en su mayoría opinan que ello ocurre parcialmente (50%) en tanto que un 15%

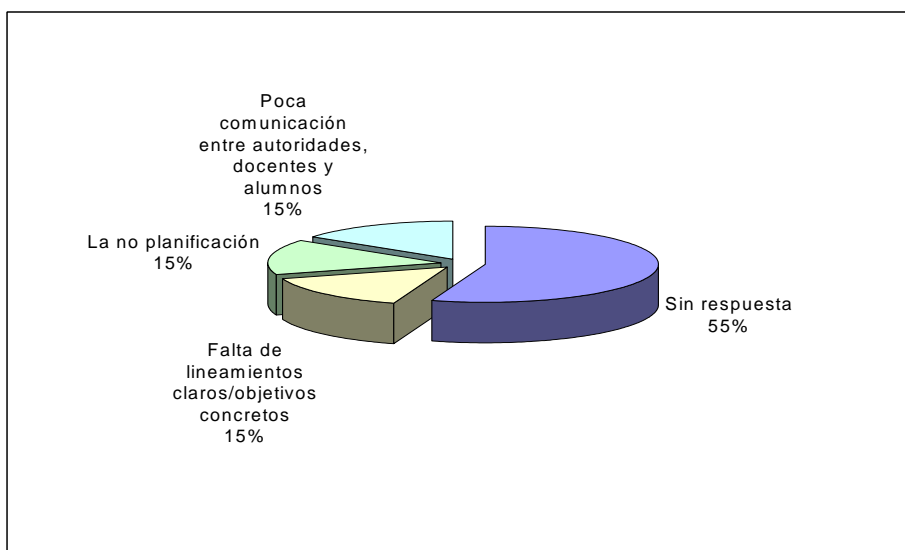
opina que definitivamente eso no ocurre en tanto que un 35% no supo dar respuesta al respecto. (Ver gráfico Nro.18)

Gráfico N° 18: Los planes se orientan siempre al cumplimiento de la visión y la misión



Por último los docentes aseguraron que se presentan dificultades administrativas como consecuencia de la falta de planificación durante la gestión respectiva, los mismo identificaron las siguientes dificultades como las más frecuentes a saber la poca comunicación existente entre autoridades, docentes y alumnos (15%), la no planificación con 15% y la falta de lineamientos claros y objetivos concretos también con 15%, el restante 55% no supo dar respuesta concreta a tal cuestionante (Ver gráfico Nro.19)

Gráfico N° 19: Dificultades administrativas que se presentan



3.4.3. Formulación de estrategias institucionales que orientan las actividades a la misión y visión de la FDCP

De acuerdo a los datos que se describen en el gráfico Nro.20 se evidencia que no existe un compromiso del plantel docente en relación a la misión y visión facultativas, tal es así que el 50% admite que tal compromiso es parcial y el restante 50% prefirió no dar respuesta alguna.

De igual forma en relación concreta a la formulación de estrategias institucionales que orienten las actividades facultativas hacia la misión y visión el 65% de los docentes cree que ello solo ocurre ocasionalmente en tanto que el restante 35% prefirió no emitir opinión al respecto (Ver gráfico Nro.21).

Gráfico N° 20: El plantel docente se compromete con la visión y misión de la FDCP

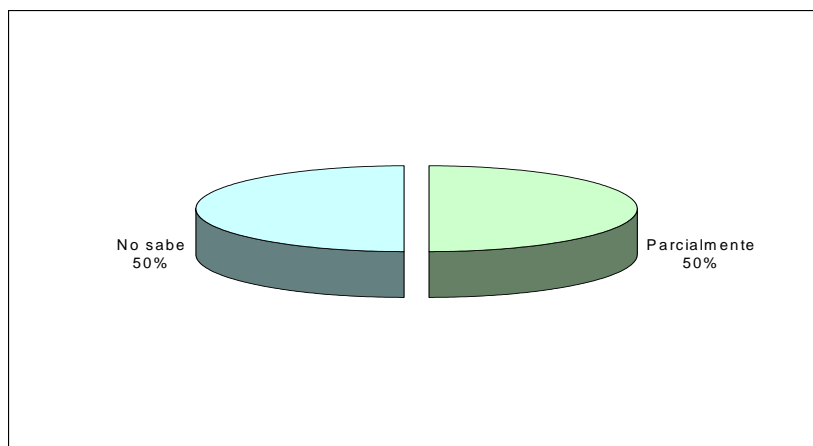
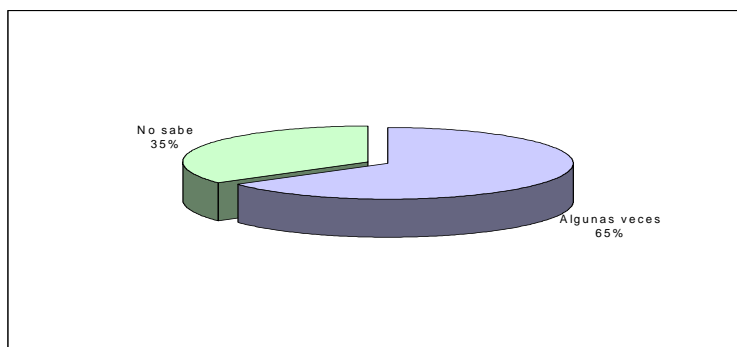


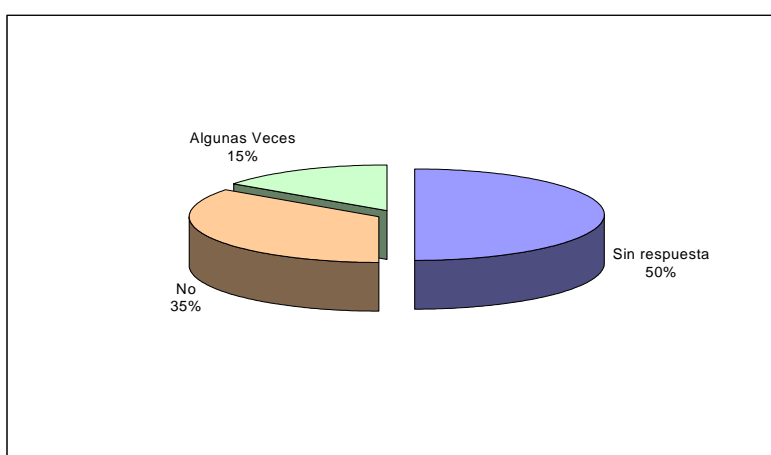
Gráfico N° 21: Las estrategias se orientan al cumplimiento de la misión y visión



3.4.4. La gestión académica y su dependencia de la eficiencia administrativa

De acuerdo a la información proporcionada por el gráfico Nro.22 se observa claramente que el 35% de los docentes cree que la gestión académica si se ve incidida fuertemente por la eficiencia administrativa en tanto que un 15% opina que ello no es un factor determinante sino que simplemente la eficiencia administrativa puede incidir la gestión académica solo ocasionalmente; el restante 50% prefirió no opinar al respecto.

Gráfico N° 22: La gestión académica depende siempre de la eficiencia administrativa

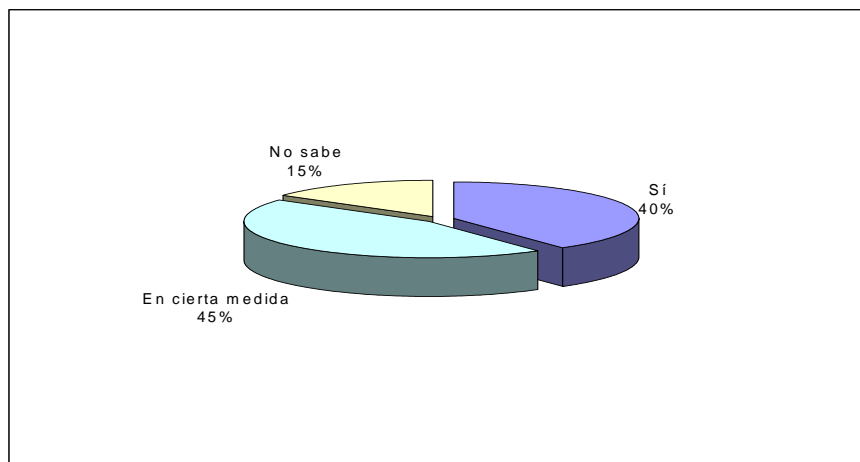


3.4.5. Necesidad de elaborar planes estratégicos orientados a fortalecer la gestión administrativa y académica

De acuerdo a la información proporcionada, todos los docentes están cien por ciento de acuerdo de la necesidad que tiene la FDCP de elaborar planes estratégicos orientados precisamente a fortalecer la gestión no solo administrativa si no además académica.

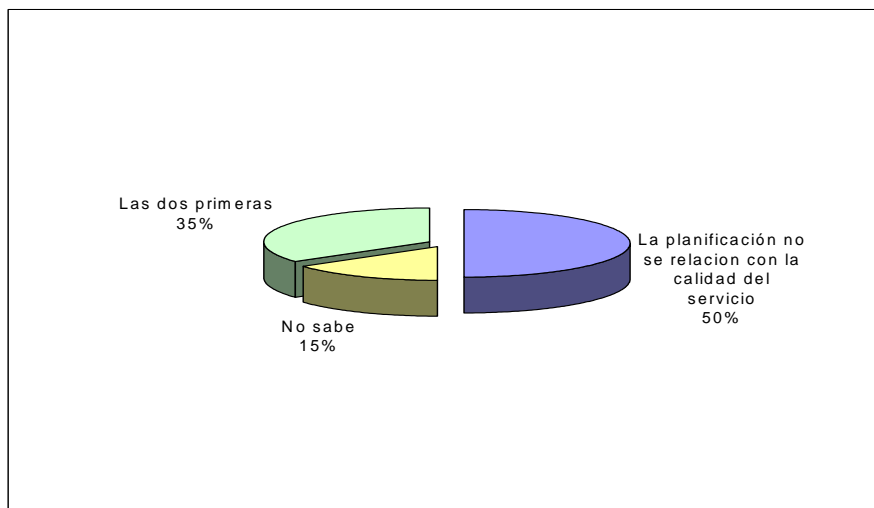
Asimismo el 40% de los docentes cree que es fundamental mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda como un mecanismo directo de enfrentar la emergencia que representa la competencia de universidades privadas, sin embargo el 45% opina que ello debe darse parcialmente. El restante 15% no respondió a tal interrogante (Ver gráfico Nro.23).

Gráfico N° 23: Se considera necesario mejorar la calidad de la formación profesional



Por último y complementario el anterior análisis el 50% de los docentes opina que la necesidad de mejorar la calidad del servicio educativo no tiene relación alguna con la planificación de la gestión administrativa y académica de tal forma que no afecta a éstos últimos, en cambio el 35% opina que la planificación debe estar en función de la necesidad de mejora la calidad del servicio educativo o simplemente que no existe ninguna relación entre éstas dos categorías. El restante 15% prefirió no emitir opinión alguna (Ver gráfico Nro.24)

Gráfico N° 24: La calidad del servicio educativo depende de la planificación de la gestión en la FDCP



3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- De acuerdo al criterio de los actores involucrados en la gestión de la FDCP, vale decir, directivos, personal administrativo, plantel docente y estudiantes, la planificación a nivel institucional es un proceso considerado como algo importante para lograr desarrollar las actividades acordes a objetivos y metas.
- Pese a tales apreciaciones se pudo establecer que la planificación a largo plazo dentro de las políticas de la Facultad no constituye un factor prioritario, debido a que como se ha descrito en el diagnóstico, no existen planes de este tipo, más al contrario se prioriza en la planificación a corto plazo, lo cual se expresa en los POAs y presupuestos financieros, que también fueron observados como deficientes en el sentido de que no describen al detalle las actividades y metas que se desean alcanzar.
- Se ha evidenciado que los procesos de planificación no se rigen a parámetros establecidos. Si bien existen usos y costumbres para definir los objetivos anuales a través de la labor que realiza el Consejo Facultativo, y el seguimiento que se hace a través de las jefaturas de carrera, este proceso no necesariamente es llevado a cabo una tarea de planificación, sino de simple rutina administrativa.
- También se ha logrado comprobar que los objetivos fijados en el POA, se cumplen parcialmente, aunque en el análisis de la propia Facultad, estos muestran un cumplimiento por encima del 90%, dato que es contradictorio con lo expresado por los entrevistados y encuestados, los cuales perciben que los objetivos y metas de una gestión se cumplen en menor grado.
- Por tanto, todas las actividades de planificación son abordadas como una cuestión administrativa complementaria y no como un factor fundamental para lograr la eficiencia en la gestión administrativa y académica, situación que es corroborada por los propios docentes y estudiantes quienes expresan que la gestión administrativa y académica de esta Facultad, está lejos de ser eficiente.
- En este contexto, tampoco se observó un enfoque estratégico de la administración de la FDCP; se percibe más bien un tipo de administración burocrática que intenta ser rígida en el cumplimiento de normas y procedimientos, cometido que no siempre es cumplido, debido a que las

actividades institucionales y las tareas individuales de sus componentes no están dirigidas hacia el cumplimiento de propósitos de largo plazo, como son la visión y misión.

- Sobre este aspecto se pudo comprobar que por ejemplo a nivel jerárquico superior, los entrevistados no lograron coincidir en cuanto a la descripción de la misión y visión, simplemente no la conocían o recordaban por lo menos las partes fundamentales de estos enunciados. Lo mismo sucedió a nivel docente.
- Tampoco se detectó la formulación de estrategias base y operacionales que permitan cumplir con tales propósitos, las políticas administrativas actuales están referidas principalmente al cumplimiento de normas y reglamentos y no así a desarrollar una administración estratégica que promueva la formulación de planes a largo plazo orientados a generar niveles de calidad en la formación profesional, que permita consolidar a esta Facultad como una de las más importantes del país, manteniendo un prestigio y desarrollando acciones competitivas ante la arremetida de una gran cantidad de universidades privadas que ofertan las mismas carreras para el mercado profesional y laboral.
- Por tanto, es posible afirmar que la gestión de la FDCP, no está regida sobre la base de un plan estratégico, el enfoque administrativo actual se percibe como alejado de una administración estratégica que busque el logro de objetivos de largo plazo y se enmarque en un ámbito competitivo real, donde las opciones para elegir una universidad para la formación profesional hoy en día son varias, las cuales se van seleccionando de acuerdo a criterios de excelencia académica calidad y eficiencia administrativa.

Todos los aspectos anteriores, tienen repercusión en el análisis de Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la FDCP, éste análisis se ha realizado sobre la base de la matriz FODA estructurada en el proceso de autoevaluación realizada por la Facultad en la gestión 2006, la misma que fue complementada con el diagnóstico realizado en el presente Trabajo Dirigido. El detalle es el siguiente:

MATRIZ FODA DE LA FDCP	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio y tradición académica. • Planta docente de prestigio. • Grado de autonomía propio. • Interacción territorial- social. • Estructura de gobierno sólido. • Postgrado. • Importante incidencia en el mercado profesional: en la judicatura, instituciones públicas y privadas; docencia y ejercicio libre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un enfoque de administración estratégico. • No existen planes a largo plazo. • No se han tomado provisiones para enfrentar un ambiente altamente competitivo en el servicio educativo. • Ausencia de un criterio de acreditación internacional en cuanto a calidad educativa. • Falta de identificación de nuevas demandas de la sociedad y el Estado. • Limitación en la currícula de acuerdo a los avances científicos en el Derecho. • Grados insuficientes de investigación. • Grados insuficientes de interacción social. • Bajo rendimiento estudiantil. • Bajo nivel de titulación. • Baja calidad docente. • Insuficientes recursos financieros. • Masificación estudiantil excesiva.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores recursos provenientes del IDH. • Proceso de internacionalización de la educación que requiere niveles de calidad que la FDCP, puede alcanzar en caso de que se lo proponga. • Demandas crecientes de profesionales del sector publico, empresas Privadas, ONGs y ejercicio libre. • Modernización del Estado y la legislación. • Cooperación internacional. • Convenios de postgrado. • Reformas del aparato judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal de algunas universidades privadas que ofertan modalidades de titulación de baja exigencia y fácil acceso para los estudiantes. • Carácter restrictivo de la ley de reforma educativa. • Alto índice de desempleo profesional. • Bajo nivel de relación con instituciones publicas privadas. • Bajo nivel de relación con universidades extranjeras. • Síndrome constante de recorte presupuestario. • Competencia desleal de algunas universidades privadas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Introducción

De acuerdo a lo descrito en el diagnóstico realizado en la FDCP, se ha logrado establecer que en la actualidad existe una evidente necesidad de planificar de mejor manera las actividades institucionales, acorde a las exigencias emergentes de una intensa competencia de universidades a nivel nacional públicas y privadas que en procura de ganar mayor espacio en el mercado de la educación superior ofertan servicios educativos que en algunos casos se muestran más atractivos, ya sea por ofertas académicas o económicas.

Si bien la FDCP de la UMSA tiene un prestigio ganado y sus profesionales en general son reconocidos en el ámbito nacional e internacional, no puede negarse el hecho de que la institución debe proyectarse al futuro y mantener este liderazgo. Si no tomara las decisiones pertinentes en el momento presente es posible que en el largo plazo se encuentre con dificultades para consolidar una imagen de excelencia académica y eficiencia en su gestión institucional.

En tal sentido, se plantea un plan estratégico que abarque las actividades de toda la FDCP en el afán de fortalecer internamente la gestión institucional, para que dicho fortalecimiento sea proyectada hacia el mercado profesional y se reafirme el liderazgo en la formación de abogados y politólogos en el país.

Por lo anterior, se ha formulado los objetivos de la propuesta de la siguiente manera:

- Generar lineamientos estratégicos que permitan guiar las actividades a nivel institucional.
- Guiar las actividades administrativas de la FDCP de acuerdo a los lineamientos estratégicos en procura de mejorar la gestión institucional.
- Proyectar la visión estratégica a la actividad académica de la FDCP.

Por tanto, la presente propuesta plantea la necesidad de poner en marcha un plan estratégico que considere los tres componentes organizacionales de la FDCP, los mismos que son: a) el componente institucional; b) el administrativo; c) el académico.

En ese entendido, la formulación e implantación de la planificación estratégica tendrá cinco campos de acción relacionados entre sí:

1. Infundir al interior de la FDCP un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo, estableciendo una misión o propósitos.
2. Transformar la misión en objetivos específicos.
3. Elaborar las estrategias que logren el resultado planeado
4. Implantar y poner en práctica las estrategias seleccionadas de manera eficiente y eficaz.
5. Controlar y evaluar los resultados, revisar la situación e iniciar los ajustes correctivos en la misión, los objetivos, las estrategias o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

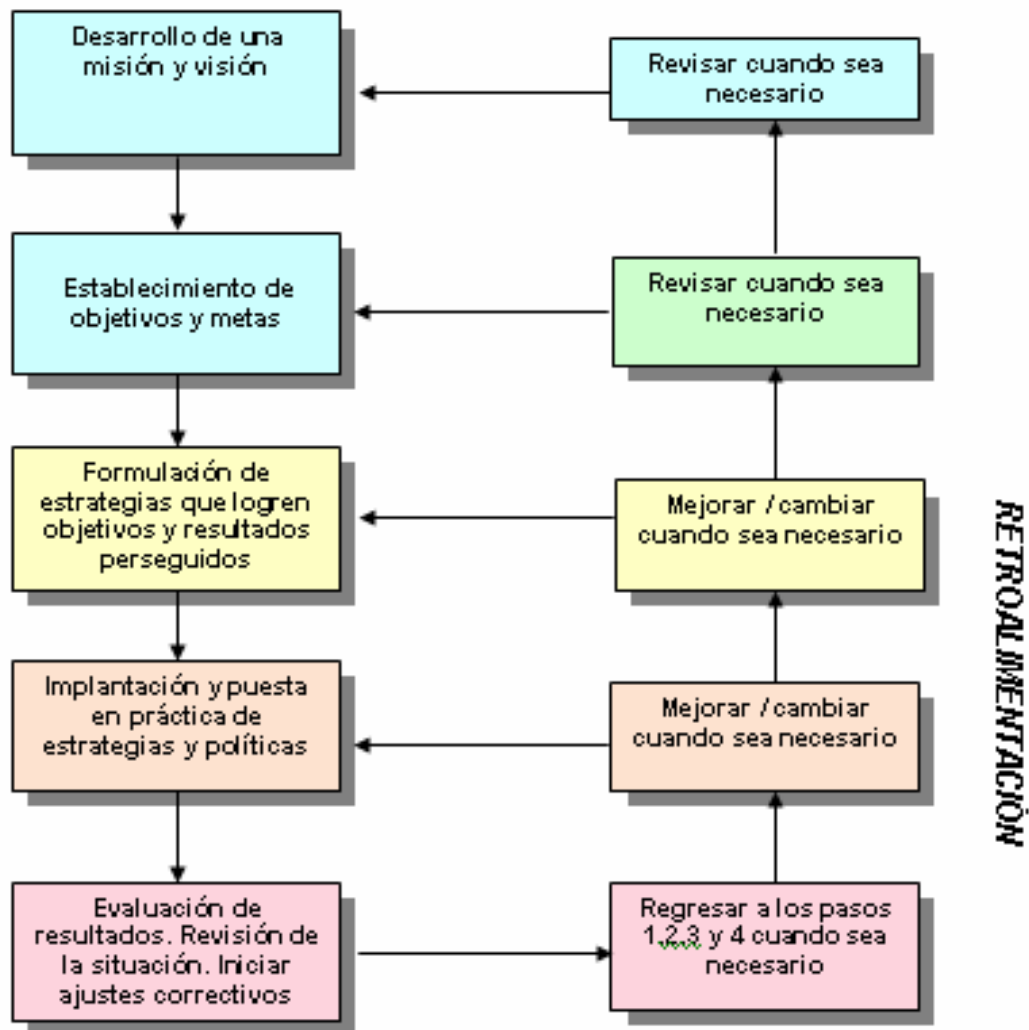
4.2 Desarrollo del Plan Estratégico facultativo

4.2.1 Componente Institucional

Luego del análisis teórico y práctico se procede al desarrollo de las actividades que son necesarias para la planificación estratégica en la FDCP. En principio se muestra el siguiente esquema que resume el proceso de planificación estratégica a ser empleado para la FDCP.

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, a nivel institucional se debe tener presente en el desarrollo de las actividades a corto y mediano plazo el enfoque de planificación estratégica adoptado, para que de ese modo se diseñen los planes, políticas y actividades específicas siempre acordes a los objetivos de largo plazo, los cuales deberán identificarse en la visión y misión institucional, postulados que se citan a continuación.

4.2.1.1 Misión y Visión

Para guiar las actividades de la facultad hoy en día se cuentan con misiones y visiones para cada una de las Carreras, situación que se entiende como un factor no integrador de la gestión facultativa.

En tal sentido, se propone que la Facultad debe desarrollar una gestión enfocada a la consecución de una misión y visión institucional, al margen de la misión y visión formulada en cada carrera.

Para ello se propone los siguientes enunciados a nivel facultativo.

MISIÓN

PRESTAR UN SERVICIO EDUCATIVO DE EXCELENCIA ACADÉMICA PARA FORMAR PROFESIONALES A PARTIR DE CRITERIOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS INTEGRADOS A LA REALIDAD SOCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL Y CON APOORTE A LA SOCIEDAD.

VISIÓN

LIDER EN LA FORMACIÓN DE ABOGADOS Y POLITÓLOGOS CUYO APOORTE A LA SOCIEDAD SE BASA EN CRITERIOS TÉCNICOS CIENTÍFICOS Y SENSIBILIDAD SOCIAL.

4.2.1.2 Objetivos estratégicos del plan

Cada uno de los objetivos estratégicos que a continuación se formulan están relacionados con los tres componentes organizacionales.

1. Institucional: Generar competencias institucionales para elaborar y ejecutar planes estratégicos que fortalezcan la gestión y promuevan una imagen institucional sólida y coherente con la realidad nacional.
2. Administrativo: Promover y/o reforzar la capacidad y la responsabilidad de las actividades administrativas de los actores involucrados en la gestión facultativa.
3. Académico: Establecer procesos de gestión facultativa eficientes y eficaces; que permitan un mejor posicionamiento de excelencia académica en el mercado laboral.

4.2.1.3 Formulación de alternativas estratégicas

La consecución de los objetivos estratégicos, además de la visión y la misión requiere del desarrollo de estrategias o líneas de acción que permitan tal cometido. En este sentido, se formulan las estrategias fundamentales del presente plan de la siguiente manera:

a. Estrategia base

La naturaleza y alcance de los objetivos de la FDCP en el desarrollo de sus actividades, serán orientadas por la siguiente estrategia base:

"Elevar la productividad y competitividad del profesional formado en la FDCP, optimizando la eficiencia y eficacia de la gestión facultativa, introduciendo un plan estratégico que sirva de guía para la realización de las actividades y planes de corto plazo"

b. Estrategia operativa

La consecución de los objetivos, requieren de la implementación de la siguiente estrategia operativa:

- Consolidar un proceso de gestión capaz de administrar y mejorar la productividad y competitividad del profesional formado en la FDCP.
- Optimizar y/o adecuar el proceso administrativo en el ámbito de la planificación, a las exigencias que demanda la administración de una organización como un sistema abierto y dinámico.

c. Estrategia organizacional

Redefinir la estructura organizacional de la FDCP, incorporando una Unidad encargada específicamente de la planificación y control; mediante el cual se pueda permanentemente ejecutar la gestión facultativa en base a planes y objetivos concretos, y haciendo un seguimiento al desarrollo de los mismos.

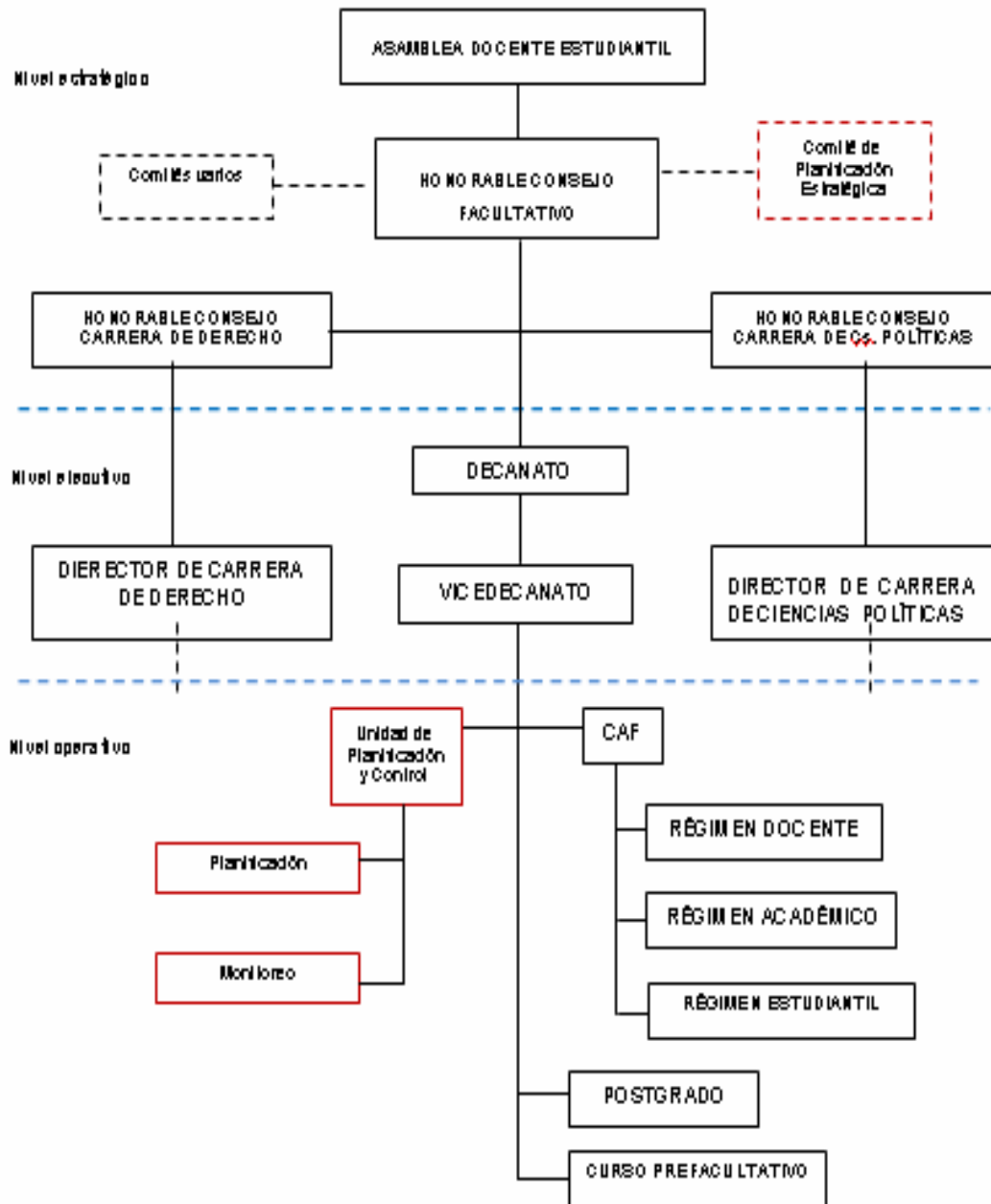
Asimismo, para encontrar una estructura organizacional adecuada se plantea la necesidad de revisar la actual estructura por las deficiencias que ésta presenta.

De acuerdo a la revisión de la actual estructura funcional de la FDCP, se propone los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Estratégico: La Asamblea y el Consejo Facultativo
- Nivel Ejecutivo: Los Consejos de Carrera, las Jefaturas de Carrera, El Decanato y Vicedecanato.
- Nivel Operativo: Todas las unidades y secciones administrativas, tanto a nivel facultativo como de cada Carrera.

La estructura propuesta es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS



Fuente: Elaboración propia en base a organigrama actual.

4.2.2 Componente Administrativo

Para este componente es importante desarrollar un conjunto de políticas destinadas a alcanzar el objetivo estratégico planteado, para lo cual se enuncian las siguientes políticas en este ámbito.

4.2.2.1 Políticas

Los resultados que pretende alcanzar la FDCP no serían posibles si no se formularan las líneas de acción, que fluyan directamente de la estrategia base y las estrategias operativas, dirigiendo las actividades de cada una de las áreas de la empresa de acuerdo a la misión definida y a la consecución de los objetivos trazados.

a. Área Administrativo - Gerencial

- Fomentar la responsabilidad en el ámbito directivo por lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión.
- Motivar a los administrativos en el uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Convertir el proceso de toma de decisiones en algo cada vez más claro y explícito.
- Convertir en un principio de operación normal la regularidad en la generación de información.

Tareas Principales

- El Vice Decanato debe desempeñar el rol de agente promotor del cambio en la FDCP.
- Los principales ejecutivos (Directores de Unidad, Jefes de Carrera) deben liderizar las transformaciones que requiere la FDCP.
- Definir estándares, tanto para la planificación como para la operativización de las actividades de la FDCP.
- Crear mecanismos para disponer de información útil
- Desarrollar la capacidad administrativa de los funcionarios.

b. Área Financiera

- Implementar y actualizar paquetes computacionales especializados, en el manejo de información financiera.

- Preparar la información financiera anual.
- Administrar información financiera como soporte a las decisiones.
- Generar el control interno, a través de un adecuado registro de las operaciones

Tareas Principales

- Aplicar la normatividad vigente sobre el manejo y responsabilidad de los recursos económico - financieros en todas las unidades administrativas de la FDCP.
- Aplicar en la FDCP un sistema integrado de información financiera.
- Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones.
- Diseñar un marco financiero acorde a las exigencias de la FDCP.

c. Área de Personal

- Elaborar planes de captación, capacitación, motivación y rotación de personal, orientados a mejorar la calidad de los recursos humanos de la FDCP.
- Reordenar periódica y gradualmente el personal de la FDCP asignando funciones acordes a la especialidad de cada uno de los empleados y al requerimiento de las actividades de la misma.
- Contratar personal, aplicando un riguroso proceso de selección, a través de entrevistas personales y/o examen de suficiencia.
- Mantener actualizado el inventario de recursos humanos, tanto de existencias como de requerimientos.

Tareas Principales

- Organizar y ejecutar periódicamente programas, talleres, cursos y seminarios de formación y capacitación.

- Realizar un análisis de puestos y evaluación del desempeño
- Redefinir y/o actualizar el manual de funciones de la FDCP e implementar un reglamento interno.
- Crear sistemas o procesos de control y supervisión de las tareas de personal.
- Diseñar un plan de ascensos e incentivos para los empleados.

d. Área Académica

- Asegurar y comprobar periódicamente que la gestión académica se cumpla de acuerdo a cronograma.
- Fomentar la productividad y la competitividad del plantel docente a través de seminarios de actualización.
- Supervisar el desempeño docente a partir del cumplimiento de estándares curriculares.
- Articular el factor administrativo a la eficiencia de la gestión académica a partir de una mejor coordinación entre los administrativos y los docentes en la entrega de notas, fijación de horarios y paralelos, comunicados y otros.

Tareas Principales

- Realizar programas de capacitación y actualización docente.
- Aplicar normas y principios de administración a la gestión de la FDCP.
- Diseñar técnicas de control de personal más eficientes en relación a los docentes.

4.2.2.2 Instancias de Planificación

De acuerdo a la estructura propuesta, se incorporan dos nuevas instancias relacionadas con la planificación, las mismas que se consideran fundamentales para llevar adelante el plan estratégico. Estas instancias son:

- a. Comité de Planificación Estratégica
- b. Unidad de Planificación y Control

a. Comité de Planificación Estratégica

Objetivo

Este Comité conformado al interior del Consejo Facultativo, deberá ser impulsador de la elaboración y ejecución de los planes estratégicos, a partir de los lineamientos generados a nivel del Consejo Facultativo y la Asamblea.

Objetivos específicos

- Formular estrategias en función al comportamiento del entorno.
- Diseñar planes estratégicos generales que permitan a la FDCP, afrontar los cambios.
- Monitorear la ejecución de los planes estratégicos puestos en marcha.
- Elaborar informes respecto a la ejecución y cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a lo planificado.

b. Unidad de Planificación y Control

Objetivo

Elaborar los planes de corto y mediano plazo en concordancia al plan estratégico en ejecución.

Objetivos específicos

- Establecer mecanismos de planificación en base a la conformación de una base de datos permanentemente actualizada.
- Elaborar el POA, de acuerdo a niveles presupuestados.
- Ejecutar y controlar los planes de corto y mediano plazo.

4.2.3 Componente Académico

Dado que en el componente académico se pretende establecer procesos de gestión facultativa eficientes y eficaces, que permitan un mejor posicionamiento de excelencia académica en el mercado laboral, es necesario llevar a cabo políticas en este orden. Para ello, se propone las siguientes políticas:

4.2.3.1 Fortalecimiento de las capacidades docentes

Para llevar a cabo esta política, se deben realizar permanentes seminarios y/o conferencias de actualización, eventos a los cuales, los docentes deberán estar obligados a asistir por lo menos a un seminario por año.

Por otro lado, se deben actualizar y mejorar los planes curriculares en el corto plazo, teniendo en cuenta los permanentes avances teóricos y prácticos a nivel nacional e internacional.

Asimismo, es importante desarrollar programas de institucionalización docente, donde paulatinamente se eviten los interinatos y se cuente con docentes titulares altamente capacitados en educación superior, específicamente en las áreas de Derecho y Ciencias Políticas.

4.3 Plan de acción estratégico

De acuerdo a las bases anteriormente descritas se diseña el plan de acción estratégica. Este plan permite integrar el desarrollo de las actividades a realizar en los tres componentes organizacionales mencionados.

A continuación se describe el plan de acción estratégico para ser ejecutado en un período de 5 años.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA
Período 2008 - 2012

Misión	Objetivos de LP	Metas	Actividades	Recursos Humanos (Responsables)	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Tiempo
Prestar un servicio educativo de excelencia académica para formar profesionales a partir de criterios teóricos y prácticos integrados a la realidad social nacional e internacional y con aporte a la sociedad.	Institucional: Generar competencias institucionales para elaborar y ejecutar planes estratégicos que fortalezcan la gestión y promuevan una imagen institucional sólida y coherente con la realidad nacional.	80% de las reales necesidades identificadas de la FDCP, para el 1er año en base a diagnósticos serios y pertinentes.	Realizar el 1er. Congreso Facultativo.	La comunidad facultativa	Ambientes varios	Bs. 40.000	1 mes
		Cumplimiento superior al 70 % de los objetivos señalados en los planes estratégicos y los planes anuales.	Realizar seguimientos permanentes a la ejecución del plan estratégico.	Unidad de Planificación y Control	Libros de registro Sistema informático	Bs. 110.000/año	Permanente
	Administrativo: Promover y/o reforzar la capacidad y la responsabilidad de las actividades administrativas de los actores involucrados en la gestión facultativa.	Funciones y competencias de los 3 niveles organizacionales delimitados para ponerlas en práctica en el primer año de ejecución del plan estratégico	Socialización de las nuevas políticas administrativas y organizacionales	Directores de Carrera 2 Expositores	Aulas y equipos de exposición	Bs. 3.000	Una semana/año
		Gestión administrativa estratégica desarrollada, en base a planes de largo plazo enfocados al cumplimiento de los objetivos superior al 70 %, de la visión y la misión de la FDCP.	Incorporar en la nueva estructura organizacional, instancias de planificación y monitoreo de las actividades que se van ejecutando a nivel administrativo.	Vice Decanato	Material de escritorio	Bs. 1.000	Una semana
		100 % de las diferentes instancias administrativas y académicas evaluadas de manera interna, para luego	Realizar evaluaciones anuales de la gestión en función a objetivos cumplidos y no	Vice Decanato Unidad de Planificación y Control	Material de escritorio Sistema informático	Bs. 5.000	Dos semanas

		permitir una evaluación externa.	cumplidos.				
<p>Académico: Establecer procesos de gestión facultativa eficientes y eficaces; que permitan un mejor posicionamiento de excelencia académica en el mercado laboral.</p>	Los 2 planes curriculares (C. de Derecho y la C. de Cs. Políticas) actualizados y mejorados. en el corto plazo	En la realización del Congreso Facultativo identificar áreas que requieren ser actualizadas y ajustadas a la realidad actual.	La comunidad facultativa	Material de escritorio Sistema informático	Bs. 3.000	Una semana	
	Annualmente será ejecutado un programa de actualización docente e institucionalización de aquellos que trabajan interinamente.	Realizar una vez al año un seminario taller en una o más áreas curriculares para docentes.	Vice Decanato Jefes de Carrera Expositor	Material de escritorio Equipo de exposición	Bs. 4.000	Una semana	
	70% de profesionales especializados a nivel postgrado en las 7 áreas académicas.	Realizar cursos de post grado enmarcados en las necesidades del mercado laboral	Vice Decanato Jefes de Carrera	Varios	Bs. 15.000	Tres meses por año	
	20% de incremento de titulados con respecto a los ingresados a la FDCP	Ejecutar programas de titulación más ágiles y prácticos para el egresado.	Asamblea general Vice Decanato Jefes de Carrera	Varios	Bs. 20.000	Permanente	
	80 % del colectivo estudiantil motivado a una permanente reflexión sobre su carrera profesional.	Realizar seminarios de orientación vocacional y motivación dirigida a estudiantes	Jefes de Carrera Expositor	Material de escritorio Equipo de exposición	Bs. 8.000	Una semana	

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estrategia de Control

La esencia del proceso de control de la empresa, consistirá en monitorear la ejecución del plan estratégico y los planes operativos para establecer el grado de cumplimiento de objetivos y metas. Para ello se debe:

- 1° Crear estándares que al obtenerse, indicarán que el sistema funciona de acuerdo a lo planificado
- 2° La medición anual del funcionamiento del sistema.
- 3° La comparación semestral del funcionamiento actual con el anterior
- 4° La acción para mantener la concordancia entre el funcionamiento del sistema y los estándares predeterminados mediante el ajuste del sistema y/o el cambio de estándares.

4.4.1 Implementación de la Estrategia de Control

La implantación de la estrategia de control requerirá la aplicación de dos tipos de sistemas de control: el sistema de control de retroalimentación para el área administrativa y financiera y el sistema de control de salida para el área académica de la FDCP.

4.4.2. Control de Retroalimentación

El control de retroalimentación de la FDCP se basará en un mecanismo correctivo que regule el proceso administrativo, después de que ocurra un rendimiento por debajo del estándar. Este control de retroalimentación regulará el sistema reaccionando a las desviaciones en los estándares de salida.

El sistema de control de Retroalimentación conducirá a la administración de la FDCP por el concepto de excepción; es decir, sólo las desviaciones significativas (excepciones a los estándares) se presentan a la atención de los niveles decisorio y ejecutivo de la Facultad. La norma de las desviaciones tiene particular interés, ya que es a partir de tal información que

el Consejo Facultativo detectará un problema oculto. La atención se concentrará en lo apropiado del rendimiento existente o en los mismos estándares, que tal vez necesiten de un ajuste.

4.4.3. Control de Entrada

El control de entrada de la FDCP se basará en un mecanismo correctivo que regule el proceso operativo, en previsión de cualquier rendimiento por debajo del normal. Al igual que con la retroalimentación, la decisión de control se basará en una comparación en la que interviene un estándar derivado del proceso de planeación. Pero con el control de alimentación de entrada, el estándar reflejará las entradas esperadas al sistema. Al comparar los estándares con las entradas actuales, podrán enfrentarse los desequilibrios que amenazan interferir con el rendimiento antes de que se sienta el efecto de los mismos.

Estándares de control

Los estándares de control se agruparán en categorías, a ser aplicadas en función a las siguientes definiciones operacionales:

- Calidad:** Expresada en términos de eficiencia, eficacia y excelencia académica en la FDCP.
- Eficiencia:** Concebida como el uso óptimo de los recursos de la FDCP con el fin de conseguir que los procesos contribuyan al logro de los objetivos propuestos.
- Eficacia:** Entendida como la coherencia entre los objetivos de la FDCP y los medios utilizados para alcanzar mayor competitividad.
- Pertinencia:** La correspondencia de los objetivos logrados con las expectativas y la demanda de profesionales en el mercado.

Dentro de este marco, las categorías de los estándares serán:

- a. **De carácter institucional:** Estatutos, estructura orgánica, normas y disposiciones.
- b. **De carácter operativo:** Nivel de profesionalización, estadísticas, carácter del mercado cubierto, etc.
- c. **De los empleados:** Servicios médicos, seguros, incentivos, sanciones y niveles de desempeño.
- d. **Del régimen económico - financiero:** Manuales de descripción y evaluación de cargos, adquisición de bienes, de contabilidad y control de presupuestos.
- e. **Infraestructura:** Ambientes en general, capacidad instalada, capacidad no instalada, equipos y maquinarias.

4.4.4 Control de salida

El control de salida estará referido al control de los resultados de la actividad facultativa, es decir, al grado de profesionalización alcanzado tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Para ello, las instancias correspondientes de llevar los registros estadísticos del universo poblacional de la facultad, la cantidad de egresados por gestión, así como de los titulados, deberá brindar información permanente y actualizada a las instancias de planificación y control para su respectivo análisis y evaluación.

Este control no solo debe verificar el comportamiento de las estadísticas, sino también debe proyectar un análisis de la calidad de los profesionales lanzados al mercado laboral, para lo cual debe diseñar mecanismos de sondeo periódico en ámbitos laborales del ramo, observando e indagando sobre los requerimientos y potenciales del profesional egresado de la FDCP.

Los resultados de esta evaluación periódica permitirá que en los futuros planes estratégicos, se incorporen nuevos elementos de acción para mejorar la gestión a nivel facultativo y así alcanzar mejores niveles de calidad académica.

4.5 RECOMENDACIONES FINALES

La implementación de la propuesta definida como un plan estratégico que involucre por lo menos cinco años para su ejecución, requerirá de algunas acciones complementarias colaterales las mismas que se describen a continuación:

La FDCP requiere de un cambio de mentalidad en cuanto a la cultura organizacional. Es importante impulsar un desarrollo de cultura de valores que se integre inclusive a la malla curricular como una competencia transversal, para procurar profesionales con valores éticos y morales que repercuta no solamente en el ámbito académico sino también al ámbito administrativo. Es decir, esta cultura de valores debe ser impulsada de una manera institucional.

Es importante recomendar que los postulados filosóficos como son la misión y visión institucional, sean adecuadamente difundidos entre la comunidad facultativa. Es importante socializar los mismos a partir de acciones concretas como la realización de seminarios, encuentros e inclusive a nivel del aula. Para que cada docente, cada estudiantes y cada administrativo, esté comprometido con lograr estos propósitos a largo plazo.

Paralelamente, el plan estratégico que se propone u otro que sea plateado a nivel facultativo debe también ser socializado a nivel de toda la comunidad facultativa, para ello, se recomienda publicar un boletín informativo que permita la difusión de lo que se quiere lograr en el largo plazo.

Por otro lado, es necesario realizar el 1er. Congreso Facultativo para consolidar una reconfiguración de algunos procesos de la gestión facultativa y proyectar las acciones estratégicas necesarias para que la FDCP, mantenga un liderazgo en la formación de profesionales en Derecho y Ciencias Políticas y logre enfrentar la competencia evidente que se está generando en el país.

BIBLIOGRAFIA

- ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA". Metodologías y experiencias". Eds. Mario Letelier y Eduardo Martínez - UNESCO. Caracas, Venezuela. 1997.
- ÁREA DESCONCENTRADA y 1º Congreso Facultativo.
- BORRERO Cabal S.J. Alfonso. Administración Universitaria. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia. 2002.
- BRÜNNER, José Joaquín. "Calidad y Evaluación en la Educación Superior".
- CHIAVENATTO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" Tercera Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill/ Interamericana 2000.
- CROXATTO Héctor et al. Algunos Fundamentos y Principios de Acción Universitaria, Santiago de Chile, Editorial Salesianos. 1988.
- CROZIER Michel, 2002, El Papel de la Ética en las ciencias organizacionales. Conferencia en la Universidad de Buenos Aires. Septiembre 2002.
- FRED, David R. "La Gerencia Estratégica". 1994. Ed. Legis S.A. Colombia.
- DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. "*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*", Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995.
- HERMINDA, J. SERRA, R. "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Cuarta edición, Ed. Macchi, Argentina, 1992.
- KOONTZ y O´Donnell. "Curso de Administración Moderna". 1953. Mc. Graw Hill. México.
- KOONTZ, H. Y WETHRICH, H. "Administración" Octava Edición, México, Ed. Mc Graw - Hill, 1994.
- Mc NICHOLS, T. "Política Empresarial con Análisi de Casos", Ed. Mc Graw - Hill, méxico, 1979, p. 7 - 21.
- MINTZBERG, Henry y BRIAN Quinn, James; " El Proceso Estratégico"; Editorial; Pretince Hill Hispanoamérica S.A.; Segunda Edición, México, 1993.

- PARKER FOLLETT, Mary 1933, conferencia dictada en la Universidad de Londres. Tomado de Clásicos en Administración. Merrill. 1997. Limusa. México.
- SALVADOR Malo y Velásquez Jiménez Arturo. La Calidad en la Educación Superior en México. Una Comparación Internacional; UNAM, México, 1998. p. 21.
- STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.; *“Administración”*, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- TEINER, George "Planificación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México.
- THOMPSON A. – STRICKLAND A. "Dirección y administración estratégicas". 11º edición Edit. IRWIN. España. 2001.
- UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Conferencia Mundial sobre Educación Superior, Octubre de 1998.
- VOLKMAR Y BARRAGÁN. Planificación Estratégica. Cuadernos de Desarrollo Empresarial. La Paz, Bolivia. 2005.
- WANTY y HALBERTHAL; "La Estrategia Empresarial"; Editorial Ateneo; Buenos Aires- Argentina, 1975.
- WARREN, B. Y MOBERG, D. "Teoría de la Organización / Enfoque Integral", Editorial Limusa, México, 1990, p. 259.
- R. HERNANDEZ, C. FERNANDEZ, P. BAPTISTA. "Metodología de la Investigación" tercera edición. Mc. Graw Hill 1997.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS JURÍDICAS

1. ¿Cuál el grado de importancia de la planificación en el proceso administrativo en la Facultad de Derecho?

.....
.....
.....

2. ¿Existe una unidad o equipo de planificación a nivel facultativo?

.....
.....
.....

3. ¿Quiénes se encargan de planificar las actividades administrativas de la Facultad de Derecho?

.....
.....
.....

4. ¿En qué medida se efectivizan los planes elaborados en una gestión?

.....
.....
.....

5. ¿Qué tipo de planificación se realiza con mayor énfasis? a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son las dificultades que evitan que los planes se cumplan plenamente?

.....
.....
.....

7. ¿Los planes y actividades a corto y mediano plazo están orientados al cumplimiento de la visión y misión de la Facultad?

.....
.....
.....

8. ¿Durante una gestión, se presentan dificultades de orden administrativo como consecuencia de la falta de planificación? ¿Si es así cuáles son las dificultades más frecuentes?

.....
.....
.....

9. ¿La planta administrativa de la Facultad de Derecho está comprometida al cumplimiento de la visión y misión?

.....
.....
.....

10. ¿Podría señalar cuál es la misión de la Facultad?

.....
.....
.....

11. ¿Cuál es la visión?

.....
.....
.....

12. ¿Se han formulado estrategias que orientan las actividades facultativas hacia la visión y la misión? ¿Si es así cuáles estrategias?

.....
.....
.....

13. ¿Cuál es el alcance temporal del último plan realizado a nivel facultativo?

.....
.....
.....

14. ¿De qué manera se hace seguimiento o monitoreo a la ejecución de los planes durante una gestión?

.....
.....
.....

15. ¿Quiénes o qué unidad hace el monitoreo de la ejecución de lo planificado?

.....
.....
.....

16. ¿Los mecanismos de seguimiento o monitoreo de la ejecución de planes en una gestión, son o no eficaces para permitir alertar desfases o retardos en la ejecución de planes?

.....
.....
.....

17. ¿De acuerdo a su criterio, la gestión académica está supeditada a la eficiencia administrativa a nivel facultativo?

.....
.....
.....

18. ¿Cuál su opinión respecto a la necesidad de elaborar planes estratégicos orientados a fortalecer la gestión administrativa de la Facultad?

.....
.....
.....

19. ¿Se ha considerado la importancia de mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda como forma de enfrentar la emergente competencia de universidades privadas? De qué manera afecta esto a la planificación de la gestión administrativa y académica?

.....
.....
.....

ENCUESTA
DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE 4º Y 5º AÑO DE LA FACULTAD DE DERECHO
Y CIENCIAS JURÍDICAS

Nº

La presente encuesta tiene el propósito de recabar información para fines académicos, por lo cual solicitamos responder con la mayor precisión. Gracias.

1. ¿La FDCP, administrativamente es eficiente para el cumplimiento de sus metas?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
2. ¿Algunas deficiencias en la gestión académica podrían estar asociadas a las deficiencias observadas en la gestión administrativa de la FDCP?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
3. ¿Cuándo acude a instancias administrativas para realizar trámites personales, siempre obtiene resultados rápidos y precisos?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
4. ¿En general se observa que a nivel administrativo en la FDCP, se trabaja de manera coordinada y planificada?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
5. ¿Usted como estudiante, ha sido considerado alguna vez para participar y/o sugerir acciones que permitan mejorar la gestión facultativa a nivel administrativo y académico?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
6. ¿Conocen los estudiantes un plan estratégico que les permita asumir una visión de lo que a nivel institucional se pretende alcanzar y el beneficio que ello tendrá a quienes se forman en la Facultad?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
7. ¿Si bien la Facultad no cuenta con un plan estratégico institucional, se conoce que se realizan planes a corto plazo (POA), los cuáles al ejecutarse alcanzan sus objetivos?
 - a. Sí
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
8. ¿En las diferentes gestiones en las que usted ha estado en la Facultad, ha observado mejoras administrativas y académicas al paso de los años?
 - a. Si muchas
 - b. Un poco
 - c. Nada
9. ¿Se percibe que las carreras de Derecho y Ciencias Políticas de la UMSA, actualmente pierden terreno en el mercado profesional, como consecuencia de la proliferación de universidades privadas?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo

10. ¿Para mejorar la gestión administrativa y académica en la FDCP, es necesario mejorar el proceso de planificación?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo

Nº

GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS JURÍDICAS

1. ¿Cuál el grado de importancia que se asigna a la planificación facultativa para llevar adelante la gestión académica?
- a. Muy importante
 - b. Poco importante
 - c. Nada importante
 - d. No sabe
2. ¿Existe una unidad o equipo de planificación a nivel facultativo?
- a. Sí
 - b. No
 - c. No recuerda
 - c. No sabe
3. ¿Quiénes son los responsables de planificar las actividades académicas de la Facultad de Derecho y CP? (Por favor especifique)
-
-
-
4. ¿En qué medida se efectivizan los planes elaborados en una gestión?
- a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Nunca se efectivizan
 - d. No sabe
5. ¿Qué tipo de planificación se realiza con mayor énfasis? A corto plazo, mediano plazo, largo plazo?
- a. Corto plazo
 - b. Mediano plazo
 - c. Largo plazo
 - d. No sabe
6. ¿Cuáles son las dificultades que evitan que los planes se cumplan plenamente?
-
-
-
7. ¿Los planes y actividades a corto y mediano plazo están orientados al cumplimiento de la visión y misión de la Facultad?
- a. Si plenamente
 - b. Si parcialmente

- c. Definitivamente no
- c. No sabe
8. ¿Durante una gestión, se presentan dificultades de orden administrativo como consecuencia de la falta de planificación? ¿Si es así cuáles son las dificultades más frecuentes que usted ha identificado?
-
-
-
9. ¿El personal docente de la Facultad de Derecho está comprometida al cumplimiento de la visión y misión?
- a. Si totalmente
- b. Parcialmente
- c. Definitivamente no
- d. No sabe
10. ¿Se han formulado estrategias institucionales que orientan las actividades facultativas hacia la visión y la misión? ¿Si es así cuáles estrategias?
- a. Si siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca
- d. No sabe
11. ¿De acuerdo a su criterio, la gestión académica está supeditada a la eficiencia administrativa a nivel facultativo?
-
-
-
12. ¿Cuál su opinión respecto a la necesidad de elaborar planes estratégicos orientados a fortalecer la gestión administrativa y académica de la Facultad?
- a. Sería muy importante elaborar planes estratégicos
- b. Tal vez podría servir de algo para mejorar la gestión
- b. No me parece trascendental
- c. No opina
13. ¿Se ha considerado la importancia de mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda como forma de enfrentar la emergente competencia de universidades privadas?
- a. Sí
- b. En cierta medida
- c. No
- d. No sabe
14. De qué manera afecta la necesidad de mejorar la calidad del servicio educativo para ser más competitivos, a la planificación de la gestión administrativa y académica?
- a. La planificación debe estar en función a tal necesidad
- b. La planificación no siempre se relaciona con la calidad del servicio
- c. Ambas cosas no tienen ninguna relación
- d. No sabe