

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS**



**TRABAJO DIRIGIDO: APLICACIÓN DEL MÉTODO P.E.S.
A LA PROBLEMÁTICA DEL IINCIP (2006-2007)**

TEMA:

**“INSUFICIENTE PRESUPUESTO ECONÓMICO PARA EL NORMAL
FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN
CIENCIA POLÍTICA DE LA CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS
DE LA UMSA”**

TUTOR ACADÉMICO: Lic. Fidel Criales Ticona

TUTOR INSTITUCIONAL: Lic. Marco Velasco O.

POSTULANTE: Egr. Pedro Yonel Velarde Yañez

LA PAZ – BOLIVIA

2009

INDICE

INTRODUCCION

- Breves consideraciones
- Importancia de la investigación
- El papel de los innovadores en la sociedad
- Algunos conceptos de planificación
- Resumen explicativo de los principales Aspectos de la PES

CAPITULO I

MOMENTO EXPLICATIVO

- Realidad
- Situación
- Problema
- Selección de problema focal
- Identificación de variables
- Explicación del problema
- Flujo grama situacional
- Identificación de causas claves
- Matriz del problema de las causas claves

CAPITULO II

MOMENTO NORMATIVO

- Formulación de situación objetivo
- Descripción de las causas claves
- Determinación del objetivo terminal
- Matriz de objetivos
- Identificación de operaciones y demanda de operaciones
- Pre-diseño de operaciones
- Plan anual

- **Matriz de valoración de impactos**
- **Identificación de operaciones**
- **Formulación de escenarios**
- **Análisis de contingencias**
- **Identificación de actores relevantes**

CAPITULO III

MOMENTO ESTRATEGICO

- **Analisis de operaciones**
- **Vector de peso**
- **Definición de estrategias**
- **Formulación de tácticas**

CAPITULO IV

MOMENTO TACTICO OPERACIONAL

- **Agenda**
- **Proceso de petición y rendición de cuentas**

CONCLUSIONES

- **Parte teorica y metodoogia**
- **Parte practica**

BIBLIOGRAFIA

Introducción

En el marco de la nueva Constitución Política del Estado en el artículo 91 establece que:

I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

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

III. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados.”¹

En ese sentido la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) para cumplir con lo estipulado en la Constitución cuenta con distintas facultades y estas con diferentes carreras organizadas de acuerdo a sus propias características en el ámbito de la autonomía universitaria.

Una de estas Facultades es la de Derecho y Ciencias Políticas, conformada por dos carreras de Derecho y Ciencias Políticas; donde este último, es decir la Carrera de Ciencias Políticas tiene por objetivo principal: formar a profesionales con alta calidad cognoscitivas para describir y explicar los fenómenos políticos, además de realizar la prospectiva de la coyuntura, aparte de ello proponer políticas públicas coherentes con la realidad y las necesidades del país (Véase anexo 4)

Para cumplir con sus propósitos la Carrera de Ciencias Políticas de la UMSA ha establecido uno de sus instituciones, al Instituto de Investigación en Ciencia Política (IINCIP) que “es la unidad académica encargada de planificar, elaborar, ejecutar, hacer el seguimiento y evaluar los programas y proyectos de investigación destinados a la descripción y evaluación del objeto de estudios de las Ciencias Políticas, vinculando las actividades de docencia e interacción social”. (Art. 2 Reglamento Interno del IINCIP)

¹ De la Constitución Política del Estado promulgado el 17 de febrero de 2009

El objetivo del presente trabajo es analizar y evaluar la gestión institucional del IINCIP para una gestión eficiente y eficaz utilizando el método PES (Planificación Estratégica Situacional)

El presente trabajo en la parte práctica consta de cuatro partes importantes e integrales entre sí que se resumen en:

- ✓ Capítulo I.- Primer momento es explicativo: explicamos la realidad del IINCIP.
- ✓ Capítulo II.- Segundo momento es normativo: diseño de propuestas de acción bajo fuerte incertidumbre.
- ✓ Capítulo III.- Tercer momento es estratégico: diseño de estrategias para lidiar con otros actores y con las circunstancias en función, para alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Capítulo IV.- Cuarto momento es operativo: acciones emprendidas para alcanzar los objetivos; es decir hacer y **recalculando**².
- ✓ Conclusiones

Para lograr los propósitos de nuestro trabajo en una primera instancia participamos de un proceso de capacitación sobre el método PES, luego una revisión bibliográfica, posteriormente el trabajo de campo en el mismo Instituto donde recibimos una buena colaboración, al mismo tiempo realizamos talleres participativos con los estudiantes de Ciencias Políticas que realizaban pasantías con quienes se logro priorizar la problemática por medio de debates, lo cual nos permitió reducir la subjetividad individual y llegar a identificar el **problema fundamental o focal** de manera colectiva (Ver anexo 1).

Antes de adentrarnos a la temática planteada nuestro agradecimiento al Lic. Fidel Ciales por su apoyo desinteresado, sus recomendaciones y sugerencias oportunas, del mismo modo al Lic. Ramiro Bueno que con su enseñanza y orientaciones nos ha inducido a la conclusión del presente trabajo.

Breves consideraciones teóricas

Importancia de la investigación

Aunque parezca demasiado obvio y reiterativo, consideramos que es muy significativo destacar la importancia de la investigación; porque toda sociedad que pretende avanzar y mejorar sus condiciones de vida, cuenta con varias posibilidades e instrumentos desarrollados a través del tiempo histórico, está comprobado que las sociedades que dieron mayor apoyo e impulso a la investigación en las distintas áreas del conocimiento mejoraron de manera más rápida sus condiciones de producción y productividad, por lo tanto la situación de vida de los pobladores.

² Recalculando: reinicio al momento explicativo; es decir que sus momentos se repiten en función de su interacción con el contexto.

En este sentido Lenin consideraba que el proceso de investigación no sólo consiste en coleccionar hechos, sino en descubrir tras la apariencia de los fenómenos su verdadera esencia, su naturaleza interna, en comprender la relación interna que existe entre ellos y en conocer las leyes de su movimiento y desarrollo; esto quiere decir descubrir y conocer las causas de los fenómenos, por ejemplo establecer aquello que no permite y perjudica que algo funcione bien.

Por su parte Mauricio Lebedinsky estableció que: “Un político científico es alguien que conoce y sigue la realidad interna y externa que cambia constantemente tanto en lo económico y en lo político como en lo teórico; que es creador, que analiza en cada momento complejo, el viraje, la situación real, teniendo en cuenta la historia y la experiencia, la maduración objetiva y subjetiva, sin trazar analogías mecánicas, que estudia la correlación de clases en el plano nacional e internacional y sus influencias mutuas; que en todo momento consulta el pasado, pero sobre todo la situación en que ese pasado y su proyección están incluidos en el presente y junto con él se proyectan al porvenir...”³; en este contexto muchos han considerado desde una perspectiva demasiado pragmática que el conocimiento histórico antes que apoyar de manera positiva al desarrollo del conocimiento ha generado confusión; sin embargo, tal como indica Lebedinsky lo importante es no trazar de manera mecánica la realidad que se estudia al contrario es necesario establecer aquellos aspectos que contribuyen en la construcción del futuro; del mismo modo se ha pretendido ignorar el contexto internacional y su influencia en el nacional, entonces a partir simplemente del estudio de los hechos nacionales se ha pretendido trazar el devenir, que con el paso del tiempo se constituyó en un error, de ahí la necesidad de tomar en cuenta todas las variables para obtener resultados positivos. Sucede también el siguiente hecho, se ha dado y sobrevalorado en demasía el papel de lo teórico en la construcción de explicaciones que muchas veces rayó en el subjetivismo que se debe evitar a toda costa, entonces de lo que se trata es de encontrar el equilibrio entre los distintos componentes para obtener los resultados que se buscan.

El proceso de investigación es en resumidas cuentas el elemento central en la construcción de respuestas a las inquietantes preguntas sobre distintas problemáticas que surgen al interior de la sociedad, de ahí su importancia, por tales razones el gobierno, la misma sociedad y principalmente las instituciones de educación debieran brindarle el apoyo correspondiente.

El papel de los innovadores en la sociedad

En toda sociedad los innovadores jugaron un papel muy importante en el curso del desarrollo de la sociedad, aquellas personas particulares o en sociedad, sin miedo se enfrentaron contra el inmovilismo y la apatía en los distintos campos de la vida, muchas veces sin más recursos que su propio interés y trabajo remaron contra corriente, muchas veces se enfrentaron contra aquello ya

³ Lebedinsky Mauricio, Notas sobre la metodología del estudio y la investigación, ed. Ensayos, Argentina, 1997, pág. 28

establecido que se estrellaba contra los poderes ya institucionalizados tanto en lo práctico como en lo teórico, incluso romper estos estigmas les ha costado la vida, sus fortunas y otros aspectos, pese a ello continuaron adelante; algunas veces lograban avanzar otras se detenían en sus investigaciones, por lo tanto aquello que querían innovar se quedaba en medio camino teniendo que continuar con estos esfuerzos otro de las mismas condiciones y con los mismos ideales; entonces se mezcló la sed de conocimiento con el ideal de querer contribuir al cambio, de esa manera los innovadores en todo tiempo y lugar juegan un rol importante en la sociedad.

De otro lado las necesidades competitivas de las distintas sociedades han hecho que se desarrollen diversos aspectos, tal es así que una de las regiones del mundo como ser de Asia Oriental incluido Japón desarrollaron recursos humanos altamente calificados antes que el uso de mano de obra barata, logrando de esta manera rápidamente equipararse con los países y regiones más avanzados lo que dio lugar al establecimiento de una producción automatizada; esta situación hizo que la investigación sea tomada en cuenta en los primeros lugares; al mismo tiempo esa sed competitiva, hizo que se descuiden aspectos de primer orden como ser el medio ambiente; previendo esta situación ya el año de 1983 Philip Caldweell, manifestaba con mucho énfasis: “La referencia de la chimenea debería eliminarse de nuestro vocabulario como algo dañino para la salud de la gente que piensa algo confuso para el público...”; en cambio planteaba desarrollar una era de alta tecnología lo cual indudablemente significaba invertir mayores recursos en la investigación, recursos que muchos grandes empresarios no estaban dispuestos a realizar sin embargo con el transcurso del tiempo quienes no lo hicieron se quedaron rezagados.

Países en desarrollo o denominados tercer mundistas en la hora actual están en esa disyuntiva, quedarse rezagados o contra todo desarrollar sistemas de investigación innovadores, así como mejorar sus niveles de enseñanza y conocimiento sobre los distintos problemas de la sociedad local; ese es el desafío de la hora actual, y en ese propósito todos los estamentos de la sociedad nacional aparte de sus contradicciones esencialmente políticas están en la obligación de ponerse de acuerdo e impulsar estos procesos, la tarea es difícil aunque no imposible, si otras sociedades lo hicieron por qué no Bolivia.

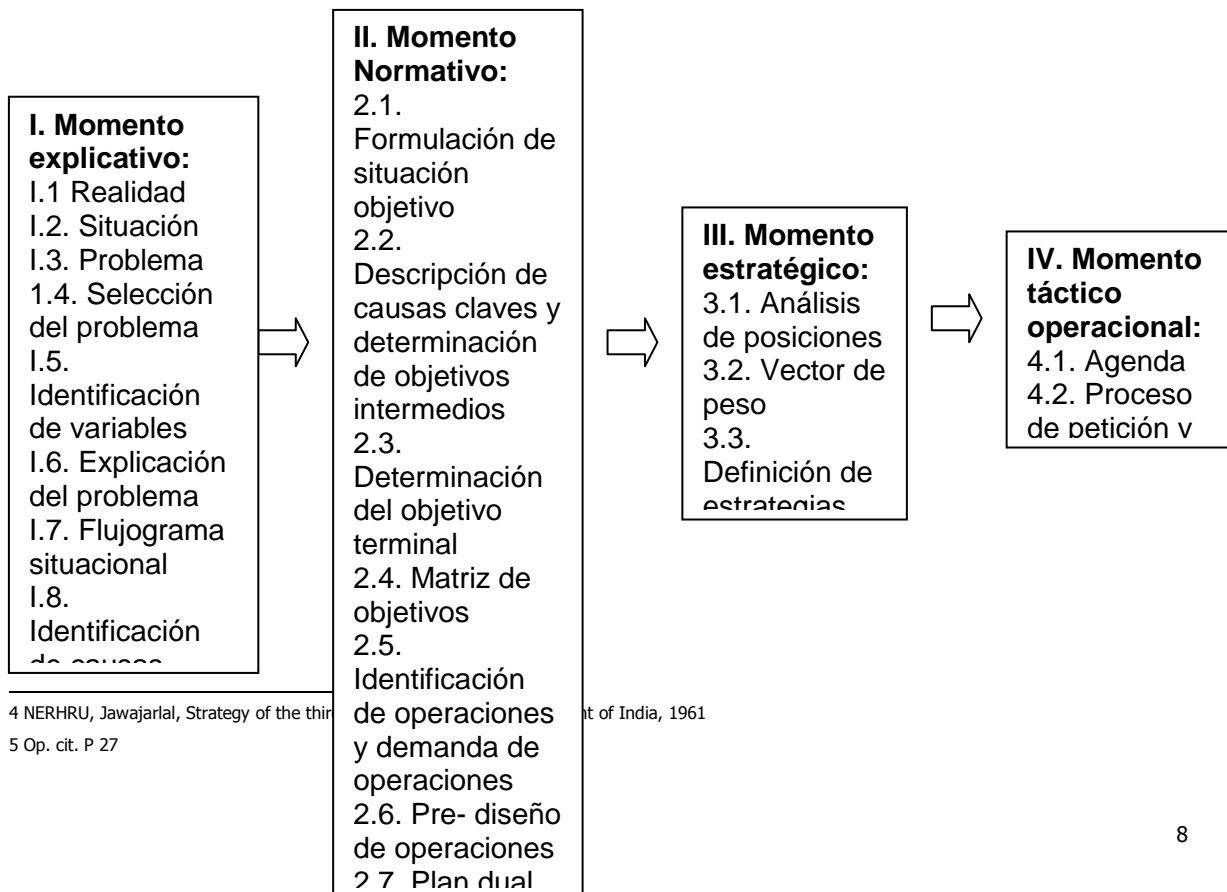
Algunos conceptos sobre planificación

Respecto al concepto de planificación se cita a los autores más representativos; es así que para W. Jiménez Castro dice: “Planificación es un proceso imperfecto de exploración sistemático del futuro, y de decisión y coordinación de los diversos agentes y organizaciones económicas y sociales en pos de ciertos objetivos nacionales básicos”. Otro concepto de importancia es la del expresidente ministro de la India, el Pandith Nehru, quien dice: “planificar es aplicar la inteligencia para tratar los

hechos y las situaciones como son y para encontrar un modo de resolver los problemas”⁴. Se podría hacer ennumerales citas, pero se tomara en cuenta de otro autor que nos parece pertinente es de Pozo Navarro para quien “La planificación es un sistema de decisiones, que surge cuando el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones interrelacionadas, es decir, cuando una decisión que se tome afecta a otro del conjunto. La complejidad de la planificación radica más en esa interrelación, en ver como una decisión afecta a otras, que en la propia complejidad de cada decisión”.⁵

Siguiendo de cerca a Carlos Matus autor del Método PES, establecemos que un proceso de planificación es un camino que permite prever el futuro desde una perspectiva del pensamiento sistemático, para evitar la improvisación; lo contrario de la planificación significa resignarse a lo que venga, pues la planificación nos permite pensar antes de realizar actividades para cumplir de mejor forma lo que se propone, nos permite analizar una situación para luego plantear los objetivos y los instrumentos con los que se puede lograr esos objetivos, de manera textual expone: “Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar y explicar posibilidades y analizar ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La Planificación es la herramienta para pensar el futuro. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación. La planificación es una herramienta de libertad” (Carlos Matus el método PES, 1996)

Resumen explicativo de los principales aspectos de la Planificación Estratégica Situacional (PES) a usarse



4 NERHRU, Jawajarlal, Strategy of the thir

of India, 1961

5 Op. cit. P 27

I. Momento explicativo: explicamos la realidad del IINCIP

1.1. Realidad

Se expone la realidad del IINCIP en términos generales.

1.2. Situación

Se explica la problemática en términos específicos.

1.3. Problema

Señalamos problemas en los ámbitos de:

- La normatividad,
- Lo institucional,
- Los recursos humanos,
- El financiamiento.

1.4. Selección del problema focal

A partir de la problemática enfocada se hace una valoración y se selecciona un problema fundamental también llamado problema focal el cual sigue un proceso de cadena continua para su respectiva reversión.

1.5. Identificación de variables

A partir de los problemas se identifican las variables.

1.6. Explicación del problema

A partir de la identificación de un decidor se establece un problema y se determina sus efectos, además se señala el trayecto de dicha problemática.

1.7. Flujograma situacional

Mediante un flujograma se refleja la situación señalando las causas y las consecuencias; en el área de causas se parte del establecimiento de las reglas que son variables que condicionan el marco de actuación y dan identidad al problema y definen el campo de lo posible, no sólo son normas también reglas de derecho.

Las acumulaciones, son variables que dan cuenta de las capacidades o incapacidades estructurales puede ser tanto del sistema como de los actores que intervienen en el campo político, económico social, etc.

Flujos, son variables que enuncian hechos puntuales o coyunturales son transitorias incapacidades estructurales transformándose en acumulaciones.

Descriptores, son enunciados que hacen referencia a situaciones cotejables que manifiestan y corroboran la existencia del problema focal, especificando dimensiones del mismo.

Consecuencias, son los efectos a partir de los problemas.

1.8. Identificación de causas claves

Se identifican las principales causas.

1.9. Matriz de problemas de las causas claves

En esta matriz se señalan los actores y la problemática estudiada indicando sus alcances y su influencia.

II. Momento normativo

2.1. Formulación de situación objetivo

Se señala el objetivo en términos generales.

2.2. Descripción de causas claves y determinación de objetivos intermedios

Se describen las causas claves y a partir de ello se determinan los objetivos intermedios a lograr.

2.3. Determinación del objetivo Terminal

A partir de la descripción del problema se señala a los objetivos terminales que se alcanzará.

2.4. Matriz de objetivos

En el árbol de objetivos se plantea los objetivos terminales a cumplir y los actores que influyen en el cumplimiento de estos objetivos.

2.5. Identificación de operaciones y demanda de operaciones

A partir de los objetivos intermedios se establece las operaciones a realizar y la demanda de operaciones.

2.6. Pre- diseño de operaciones

A partir de las operaciones se identifica los beneficiarios, el producto y los resultados que se logrará, además se establece los costos, tiempo, las actividades y los responsables.

2.7. Plan dual

En el plan dual se identifica los actores, el alcance de las operaciones y su influencia y responsabilidad de los actores, se señala los objetivos terminales.

2.8. Matriz de valoración de impactos

Esta es una matriz donde se establecen las causas y se da una valoración a las operaciones y la demanda de operaciones y se establece sus impactos en las causas clave.

2.9. Identificación de OP y DOP que causan mayor impacto en las causas

Se identifica las operaciones (OP) y la demanda de operaciones (DOP).

2.10. Formulación de escenarios

A partir del establecimiento de escenarios se señalan las operaciones válidas y se enuncian los resultados.

2.11. Análisis de contingencias

Ubicando las contingencias se establece la probabilidad de ocurrencia, impacto sobre el plan, el costo de preparación del plan de contingencia y se hace una valoración para establecer cual contingencia puede influir mayormente.

2.12. Identificación de actores relevantes

Se valora e identifican a los principales actores que influyen en el curso de las acciones por lo tanto en el cumplimiento de los objetivos y solución de la problemática.

III. Momento estratégico

3.1. Análisis de posiciones

En esta matriz se clasifica las operaciones donde además se hace hincapié en el valor el interés y la motivación de los decidores; además de establecer una operación consensual y operación conflictual; demanda de operaciones y decidores del mismo modo que el anterior se hace hincapié en el valor, el interés y la motivación y se establece una operación consensual conflictual.

3.2. Vector de peso

A partir de la determinación de los actores sociales se establecen el vector de peso, después de una valoración.

3.3. Definición de estrategias

A partir de las operaciones del plan, los actores sociales y la motivación se definen las estrategias.

3.4. Formulación de tácticas

A partir de la determinación de los escenarios se elaboran las tácticas que se implementaran.

IV. Momento táctico operacional

4.1. Agenda

En una matriz se prioriza y señala los temas de la agenda, indicando el tiempo y los responsables.

4.2. Proceso de petición y rendición de cuentas

A partir de señalar la situación problema, se establece los indicadores, los resultados obtenidos, los resultados esperados, el rendimiento y los problemas identificados.

CAPITULO 1. MOMENTO EXPLICATIVO

1.1. Realidad

El INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIA POLÍTICA cuya sigla es IINCIP, fue fundado el 17 de julio de 1994; y es un órgano operativo y desconcentrado de la carrera con competencia de alcance departamental y nacional e independencia de gestión administrativa. Depende de la Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas. En cuanto a la normativa esta enmarcado a lo que establece el Reglamento General de Institutos de Investigación de la UMSA y a su reglamento interno; lo cual lamentablemente no se cumple en su totalidad lo establecido en dichos reglamentos.

El IINCIP es la unidad académica encargada de planificar, elaborar, ejecutar, hacer el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de investigación destinados a la descripción, explicación y evaluación del objeto de estudio de la Ciencias Políticas, vinculando a las actividades de docencia e interacción social. (Art. 2)

Sus objetivos específicos se traducen en la promoción y sistematización de la practica científica que realizan docentes y estudiantes de la carrera a través de los programas generales y proyectos específicos como también consolidar la investigación como actividad fundamental en la formación del politólogo, asimismo apoyar y asesorar a los estudiantes en la elaboración de investigaciones y tesis de grado y finalmente proyectar las actividades académicas hacia la asesoría política dentro la sociedad y la administración estatal, así como la vinculación con instituciones similares.

1.2. Situación

Estructura académica del IINCIP (Ver Fig. 1)

El Instituto de Investigaciones en Ciencia Política IINCIP, después de un largo receso retoma sus actividades académicas en el mes de agosto de 2006, siendo director Lic. Ramiro Bueno docente titular de la carrera de Ciencia Política y a iniciativa de esta autoridad por medio de una convocatoria de méritos selecciona a 14 estudiantes pasantes que conforman el estamento de estudiantes investigadores, además que se cuenta con tres docentes investigadores; es decir que se forma la siguiente estructura, en cumplimiento al art. 5 del Reglamento Interno del IINCIP.

- El Director.
- El Consejo Técnico.

- La Planta de Investigadores docentes.
- La Planta de investigadores estudiantes.
- El Personal Administrativo y de apoyo.

Conformado por cinco áreas:

(Art. 4)⁶

1. Área de Investigación: Investigación Teórica e Investigación práctica.
2. Área de Formación y Capacitación.
3. Área de Difusión y Publicaciones.
4. Área de Comunicación y Relaciones Públicas.
5. Área de Servicios e Interacción Social

1.3. Problema

Para analizar la problemática del IINCIP se realizaron reuniones de análisis con estudiantes pasantes del IINCIP gestión 2006 a 2007 (Véase anexo 1 y 2). Tomando en cuenta la normatividad, lo institucional, los recursos humanos y el financiamiento se identifican los principales problemas. (Véase Fig. 2)

Normatividad:

- Insuficiente reglamentación interna que regule, controle y sustente específicamente las actividades del IINCIP.
- Insuficiente aplicación del reglamento de las actividades, programas y proyectos del IINCIP.
- Inaplicación consecuente del reglamento en cuanto a la estructura interna del IINCIP. De manera general el IINCIP ha venido funcionando por un Director interino y una secretaria.

Institucional:

- Poca voluntad política de los Directores de Carrera de turno y del Consejo de Carrera para exigir los necesarios items para el IINCIP al DAF.

⁶ Del reglamento Interno del IINCIP

- Incumplimiento o insuficientes acuerdos interinstitucionales que posicionen al IINCIP, para elaborar proyectos sociales, y mayor interacción social para canalizar las demandas.
- Discontinuidad y el interinato del cargo de Director del Instituto, no permite ejecutar un plan Estratégico institucional a largo plazo.
- Se carece de políticas para el Desarrollo de la Investigación que respondan a las demandas socio – políticas de la sociedad en su conjunto.

Recursos humanos:

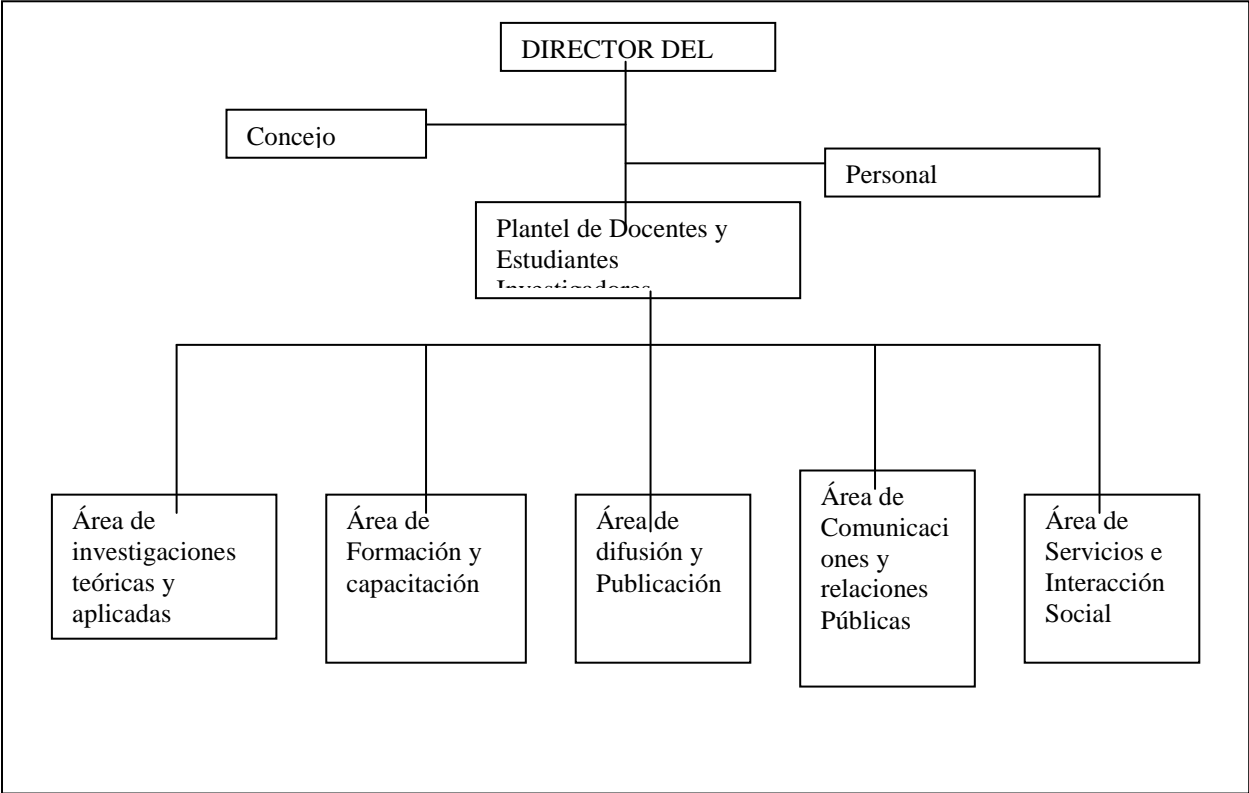
- Muchos docentes de la carrera le prestan poca atención a las investigaciones, por lo tanto existen pocos proyectos de investigación.
- Desinterés por parte del estamento estudiantil para la elaboración de propuestas, planes y proyectos que sean llevados a cabo por el IINCIP.
- Docentes inclinados de alguna manera a la investigación cuentan con pocas posibilidades para desarrollar sus iniciativas tanto en la carrera como en el nivel nacional.

Financiamiento:

- Insuficiente presentación de propuestas por parte del IINCIP para incentivar la realización de proyectos, publicaciones (producción intelectual) y otras iniciativas.
- Insuficiente presupuesto para desarrollar, promover, canalizar, ejecutar, nuevos proyectos, seminarios talleres, cursos, cursillos, conferencias, foros debates, módulos de simulación, mesas redondas y paneles que contribuyan al proceso educacional para la sociedad en su conjunto.
- Uso sin previa planificación continua del escaso presupuesto para realizar y ejecutar los proyectos.

Estos artículos se los puede considerar como fundamentales para el normal funcionamiento del IINCIP, lamentablemente no se cumplen en su plenitud, lo cual acarrea serios problemas en las actividades académicas sobre todo lo referido a la investigación

Fig. 1 Organigrama del IINCIP:



1.4. Selección del problema focal

Como producto de las reuniones de análisis (Véase anexo 1) sobre la problemática del IINCIP con estudiantes de la carrera se tiene en el siguiente cuadro identificado cinco problemas seleccionados a los cuales les asignamos valores con el fin de priorizar solo un problema el cual se tomará en cuenta para procesarlo hacia su reversión:

Problemas	Criterios de Selección			Selección Si/ No	
	Valor (1/5/9)	Eficacia para confrontarlo	Costo de postergación		
P1	Politización del IINCIP	5	1	5	11
P2	Poca voluntad política para institucionalizar el IINCIP	1	1	5	7
P3	Convenios interinstitucionales deficientes e insuficientes que proyecten al IINCIP como Unidad Investigativa	5	5	5	15
P4	Insuficiente presupuesto económico para el normal y buen funcionamiento del IINCIP	9	5	9	23
P5	Débil articulación de los sujetos que intervienen en la composición del IINCIP	5	1	1	7

Para definir el problema fundamental en base a criterios como ser: valor, eficacia para confrontarlo, costo de postergación, se asigna entre menor y o mayor influencia un valor estimado y de la suma de estas percepciones se saca un total que nos indica el grado de influencia de estos se elige el que cuenta con más.

En el caso de nuestro estudio resulta: **“Insuficiente presupuesto económico para el normal funcionamiento del IINCIP”**, con una valoración de 23 en relación a las otras.

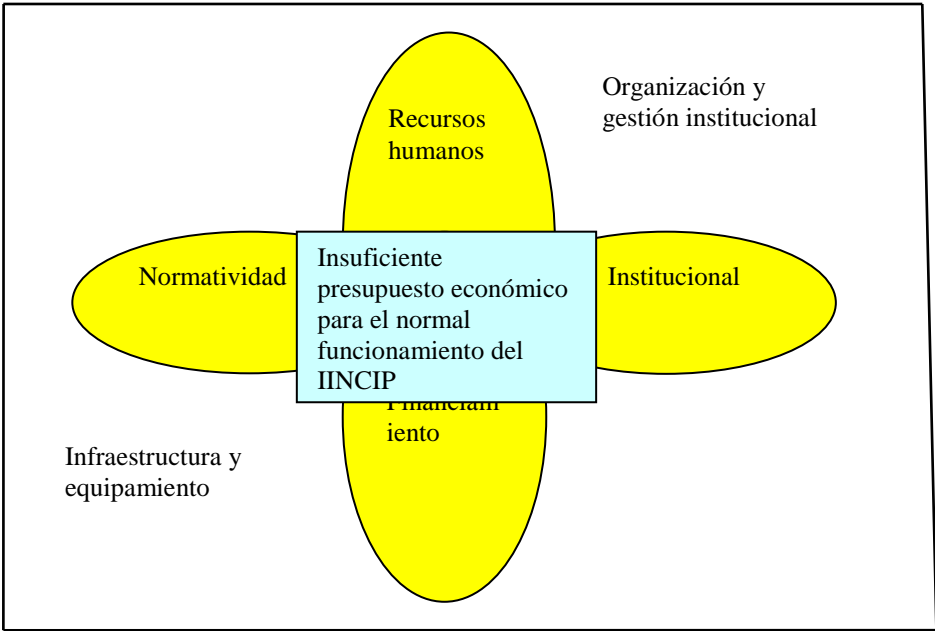
1.5. Identificación de variables

Identificamos los siguientes aspectos como variables:

- Determinación de recursos (financieros, humanos y materiales)
- Implementación de planes y programas académicos
- Incumplimiento del reglamento interno

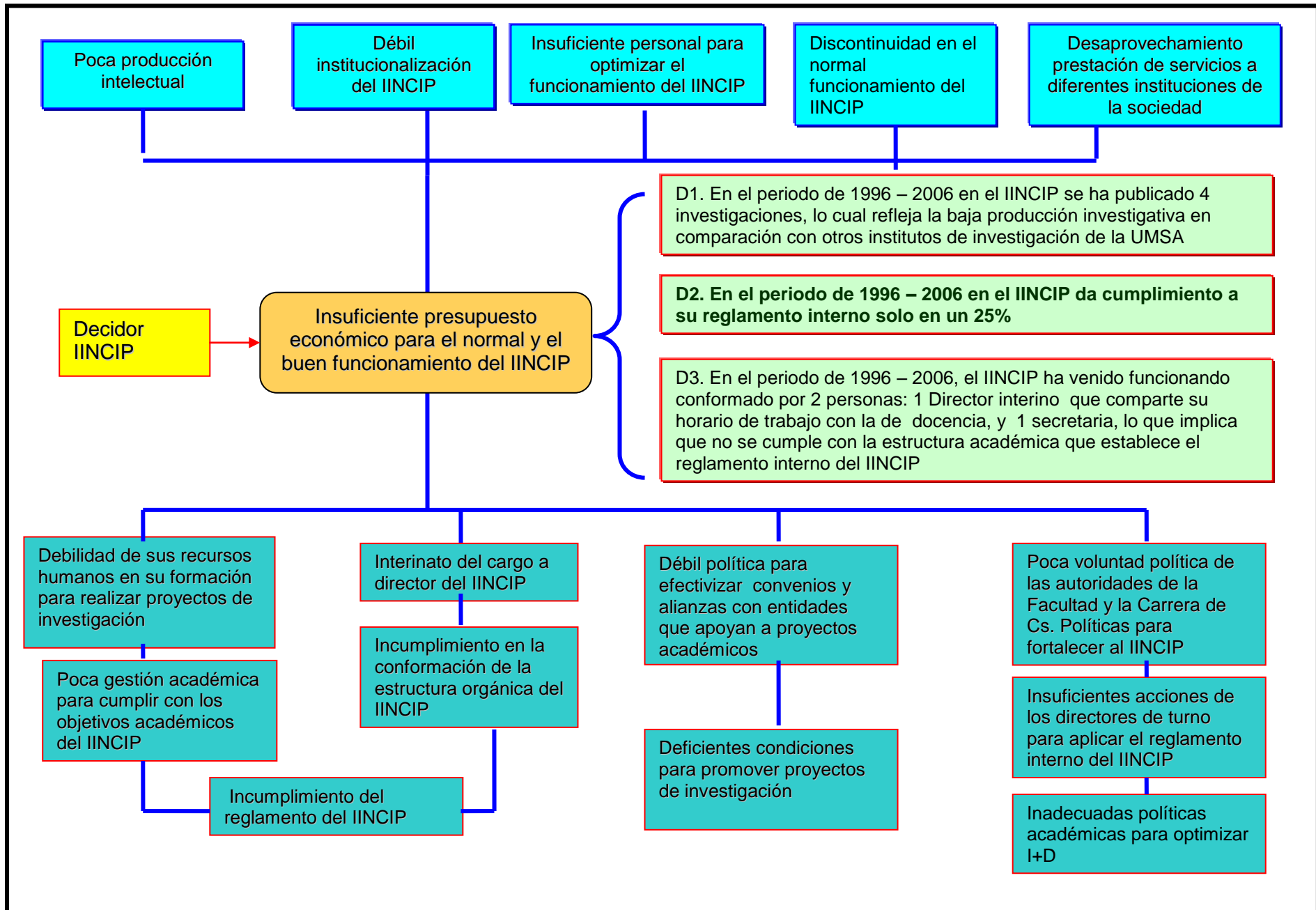
Tendríamos identificado nuestro ámbito temático: Aplicación del método PES en la problemática del IINCIP y nuestro problema focal como se ve es resultado de un análisis colectivo en los siguientes campos:

Fig. 2 Áreas de análisis e identificado el problema focal



Fuente: Elaboración propia

1.6. EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA



Para una mejor comprensión de este cuadro se cita a Carlos Matus quien nos dice “Una explicación situacional es una reconstrucción simplificada de los procesos que generan los problemas destacados por el actor, de tal manera que los elementos constituyentes de dichos procesos aparecen sistemáticamente interconectados en la generación de tales problemas y de sus características particulares”

Por tal razón dicho cuadro nos permite apreciar que el decidor principal es el Instituto de Investigaciones en Ciencia Política (actor) y que el problema fundamental que viene a ser es: **Insuficiente presupuesto económico para el normal y buen funcionamiento del IINCIP**; el cual esta estrechamente relacionado con los descriptores, que son tres:

D1. En el periodo de 1996 – 2006, en el IINCIP se ha publicado 4 investigaciones⁷, lo cual refleja la baja producción investigativa en comparación con otros institutos de investigación de la UMSA;

D2. En el periodo de 1996 – 2006, en el IINCIP da cumplimiento a su reglamento interno solo en un 25% (Véase anexo 2);

D3. En el periodo de 1996 – 2006, el IINCIP ha venido funcionando conformado por 2 personas: 1 Director interino que comparte su horario de trabajo con la de docencia, y 1 secretaria, lo que implica que no se cumple con la estructura académica que establece el reglamento interno del IINCIP (Véase anexo 2).

También tenemos por una parte un mapeo hacia arriba de problemas relevantes que son: **Poca producción intelectual, Débil institucionalización del IINCIP, Insuficiente personal para optimizar el funcionamiento del IINCIP, Discontinuidad en el normal funcionamiento del IINCIP, Desaprovechamiento de prestación de servicios a diferentes instituciones de la sociedad.** Y por otra tenemos un mapeo de problemas relevantes hacia abajo que están interrelacionadas entre si (causas) y que son: **Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación,** debido a la **Poca gestión académica para cumplir con los objetivos académicos del IINCIP** y esto debido al **Incumplimiento del reglamento del IINCIP**, que a su vez influye en el **Incumplimiento en la conformación de la estructura orgánica del IINCIP**, lo que da lugar al **Interinato del cargo de director del IINCIP.**

En esta serie de problemas también se tiene: **Débil política para efectivizar convenios y alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos,** debido a **Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación**

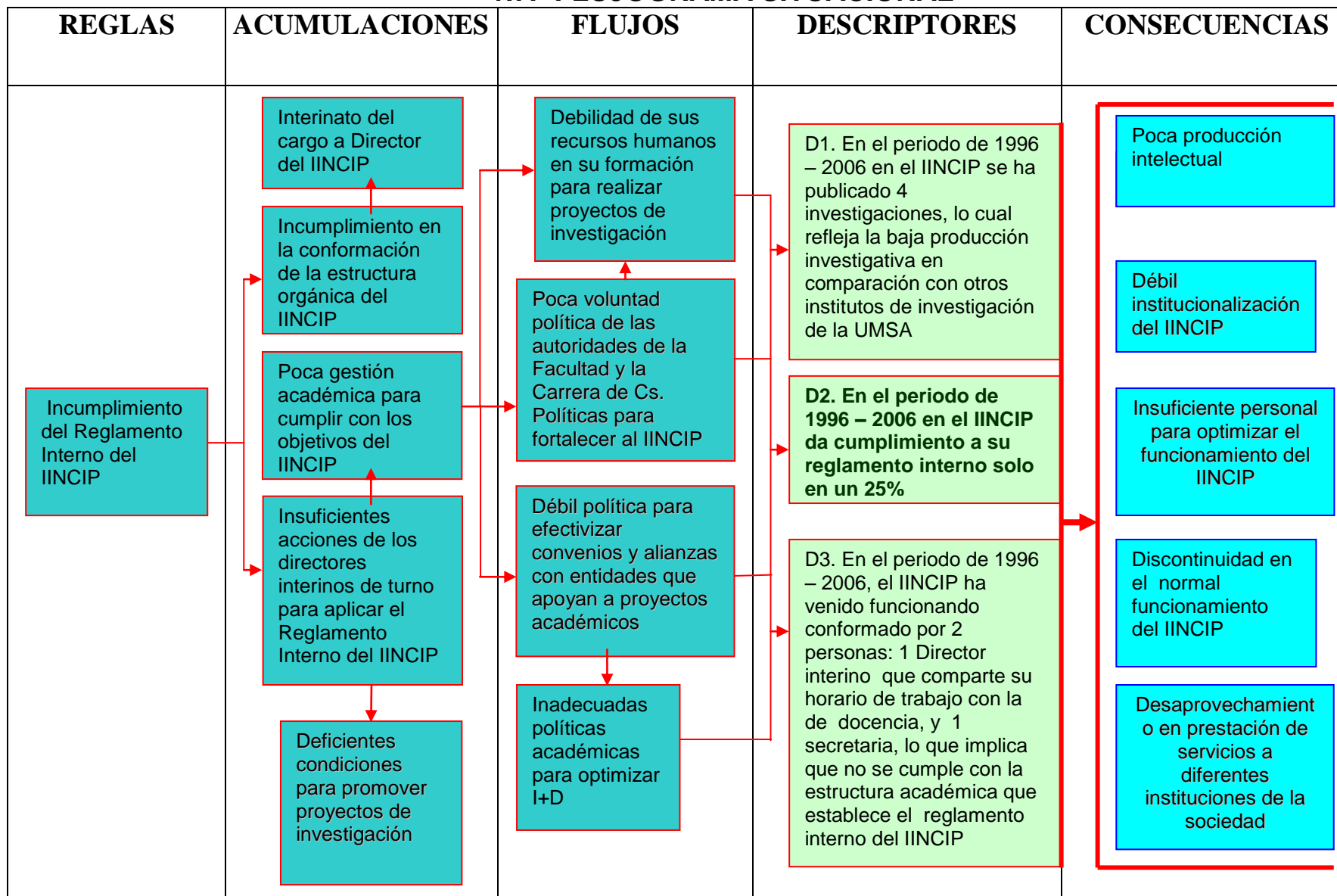
⁷ Dato obtenido del DIPGIS

De otro lado se tiene: **Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Ciencias Políticas para fortalecer al IINCIP**, porque existen **Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación**.

Siguiendo con el análisis establecemos que: **Inadecuadas políticas académicas para optimizar I+D**, da lugar a: **Insuficientes acciones de los directores de turno para aplicar el reglamento interno del IINCIP**, ambos problemas interrelacionados entre sí hacen que haya **Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Ciencias Políticas para fortalecer al IINCIP** lo cual da lugar a: **Insuficiente presupuesto para el normal y el buen funcionamiento del IINCIP**.

Todo esto conlleva estructurar el análisis de los procesos causales, los cuales se los clasifica estas variables en “Reglas”, “Acumulaciones” y “Flujos”; entonces tendríamos en el siguiente punto el Flujograma situacional.

1.7.- FLUJOGRAMA SITUACIONAL



Mediante el flujograma se muestra la situación de la problemática enfocada señalando las causas y las consecuencias; en el área de causas se parte del establecimiento de las reglas que en nuestro caso es: **Incumplimiento del Reglamento Interno del IINCIP**; luego se pasa a establecer las acumulaciones como variables que dan cuenta de las incapacidades estructurales del sistema que son: **Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP** y esto está relacionado con **Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación**, por un lado y por el otro con **Poca gestión académica para cumplir con los objetivos del IINCIP**; por otra parte **Incumplimiento en la conformación de la estructura orgánica del IINCIP**, también relacionado directamente con **Interinato del cargo a Director del IINCIP**.

Seguidamente se indican los flujos como incapacidades transitorias influidas directamente por las acumulaciones y que son: **Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Ciencias Políticas para fortalecer al IINCIP**, relacionado con **Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación**; así como **Débil política para efectivizar convenios y alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos**, congruente con **Inadecuadas políticas académicas para optimizar I+D**.

Se pasa a los descriptores como referencia de las situaciones del IINCIP en un determinado período y diversos aspectos como: D1. En el periodo de 1996 – 2006, en el IINCIP se ha publicado 4 investigaciones, lo cual refleja la baja producción investigativa en comparación con otros institutos de investigación de la UMSA, seguidamente, D2. En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP da cumplimiento a su reglamento interno solo en un 25%, luego D3. En el periodo de 1996 – 2006, el IINCIP ha venido funcionando conformado por 2 personas: 1 Director interino que comparte su horario de trabajo con la de docencia, y 1 secretaria, lo que implica que no se cumple con la estructura académica que establece el reglamento interno del IINCIP.

Todo esto da lugar a las siguientes consecuencias: **Poca producción intelectual; Débil institucionalización del IINCIP; Insuficiente personal para optimizar el funcionamiento del IINCIP; Discontinuidad en el normal funcionamiento del IINCIP; y Desaprovechamiento en prestación de servicios a diferentes instituciones de la sociedad**.

1.8. Identificación de causas claves

CC1.- Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP.

CC2. Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación.

CC3. Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos.

CC4. Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Ciencias Políticas para fortalecer al IINCIP.

CC5. Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación.

1.9. MATRIZ DE PROBLEMAS DE LAS CAUSAS CLAVES.-

CAU	CONSEJO FAC.	CONSEJO DE CARRERA	DIRECCIÓN DE CARRERA POL.	CENTRO DE ESTUDIANTES	IINCIP	DESCRIPTORES
						<p>D1. En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP se ha publicado 4 investigaciones, lo cual refleja la baja producción investigativa en comparación con otros institutos de investigación de la UMSA</p> <p>D2. En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP da cumplimiento a su reglamento interno solo en un 25%.</p> <p>D3. En el periodo de 1996 – 2006, el IINCIP ha venido funcionando conformado por 2 personas: 1 Director interino que comparte su horario de trabajo con la de docencia, y 1 secretaria, lo que implica que no se cumple con la estructura académica que establece el reglamento interno del IINCIP</p>

Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación

Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Cs. Políticas para fortalecer al IINCIP

Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos

Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación

Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP

El esquema nos demuestra la problemática estudiada indicando el nivel de influencia y responsabilidad de los actores en relación a los problemas, es así que: en relación a **Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación** tienen una responsabilidad los siguientes actores: en primer término, el IINCIP, el Centro de Estudiantes de la Carrera, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Consejo de Carrera, el Consejo Facultativo, el Consejo Académico Universitario.

El Consejo facultativo, el Consejo de Carrera, la Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, tienen que ver directamente en la **Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Ciencias Políticas para fortalecer al IINCIP.**

El IINCIP, el Centro de Estudiantes de la Carrera, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Consejo de Carrera, el Consejo Facultativo, son responsables de la **Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos.**

El Consejo de Carrera, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera, tienen mucho que ver con la **Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación.**

Las **Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP**, afectan directamente a todos sus componentes.

CAPÍTULO II.- MOMENTO NORMATIVO

2.1. Formulación de situación objetivo

De acuerdo a la problemática enfocada el planteamiento es efectuar una reingeniería organizacional del IINCIP con el fin de conseguir el suficiente presupuesto para el normal y buen funcionamiento de esta institución académica de investigación. Donde el plantel de docentes investigadores y el plantel de estudiantes investigadores se dediquen a tiempo completo a los proyectos de investigación, debiendo estos trabajos académicos ser controlados periódicamente.

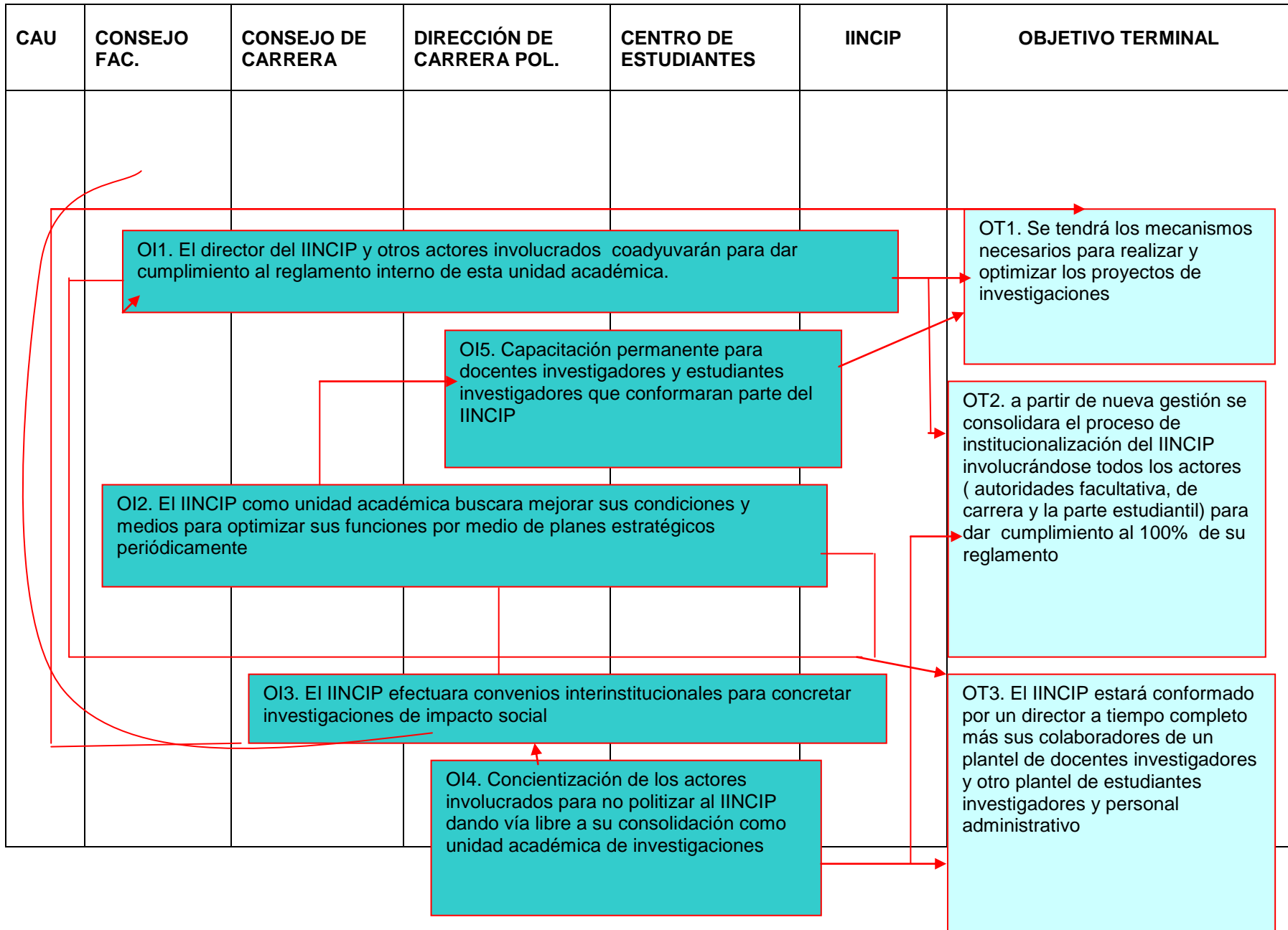
2.2. Descripción de causas claves y determinación de objetivos intermedios.-

DESCRIPCIÓN DE CAUSAS CLAVES	OBJETIVOS INTERMEDIOS
<p>CC1.- Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP</p> <p>DCC1. En el periodo de 1996 – 2006, los directores de turno sus funciones obedecían más a factores políticos despreocupándose de la parte normativa del IINCIP.</p>	<p>CC1.- Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP.</p> <p>OI1. El director del IINCIP y otros actores involucrados coadyuvarán para dar cumplimiento al reglamento interno de esta unidad académica.</p>
<p>CC2. Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación.</p> <p>DCC2. En el periodo de 1996 -2006, el IINCIP no cuenta con los medios necesarios (económicos, tecnológicos y de capital humano) para alcanzar los objetivos investigativos.</p>	<p>CC2. Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación.</p> <p>OI2. El IINCIP como unidad académica buscara mejorar sus condiciones y medios para optimizar sus funciones por medio de planes estratégicos periódicamente.</p>
<p>CC3. Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos.</p> <p>DCC3. La carencia de políticas de convenios con otras instituciones no permite tener aliados estratégicos para desempeñar investigaciones de interés social.</p>	<p>CC3. Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos.</p> <p>OI3. El IINCIP efectuará convenios interinstitucionales para concretar investigaciones de impacto social.</p>
<p>CC4. Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Cs. Políticas para fortalecer al IINCIP.</p> <p>DCC4. En el periodo de 1996 -2006 los “excesos políticos” perjudican enormemente en el desempeño del IINCIP como unidad académica.</p>	<p>CC4. Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Cs. Políticas para fortalecer al IINCIP.</p> <p>OI4. Concienciación de los actores involucrados para no politizar al IINCIP dando vía libre a su consolidación como unidad académica de investigaciones.</p>
<p>CC5. Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación.</p> <p>DCC5. En el periodo de 1996 -2006 tanto docentes como estudiantes carecen de conocimientos metodológicos y técnicos necesarios para optimizar investigaciones.</p>	<p>CC5. Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación.</p> <p>OI5. Capacitación permanente para docentes investigadores y estudiantes investigadores que conformaran parte del IINCIP.</p>

2.3. Determinación del Objetivo Terminal

DESCRIPTORES DEL PROBLEMA	OBJETIVOS TERMINALES
<p>D1. En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP se ha publicado 4 investigaciones, lo cual refleja la baja producción investigativa en comparación con otros institutos de investigación de la UMSA.</p>	<p>OT1. Se tendrá los mecanismos necesarios para realizar y optimizar los proyectos de investigaciones.</p>
<p>D2. En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP da cumplimiento a su reglamento interno solo en un 25%.</p>	<p>OT2. En gestiones futuras se consolidará el proceso de institucionalización del IINCIP involucrándose todos los actores (autoridades facultativas, de carrera y la parte estudiantil) para dar cumplimiento al 100% de su reglamento.</p>
<p>D3. En el periodo de 1996 – 2006, el IINCIP ha venido funcionando conformado por 2 personas: 1 director interino que comparte su horario de trabajo con la de docencia, y 1 secretaria lo que implica que no se cumple con la estructura organizativa que establece el reglamento interno del IINCIP.</p>	<p>OT3. El IINCIP estará conformado por un director a tiempo completo más sus colaboradores de un plantel de docentes investigadores y otro plantel de estudiantes investigadores y personal administrativo.</p>

2.4. MATRIZ DE OBJETIVOS



En la matriz del árbol de objetivos se plantea los objetivos a cumplir y los actores que influyen en su cumplimiento; así el Consejo Facultativo, el Consejo de Carrera, la Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes y el IINCIP, tienen la responsabilidad de hacer cumplir el objetivo: **El director del IINCIP y otros actores involucrados coadyuvarán para dar cumplimiento al reglamento interno de esta unidad académica;** lo que dará lugar al cumplimiento de: OT1. **Se tendrá los mecanismos necesarios para realizar y optimizar los proyectos de investigaciones.**

Para cumplir con el objetivo: OI5. **Capacitación permanente para docentes investigadores y estudiantes investigadores que conformaran parte del IINCIP** están bajo la tuición de la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera y el IINCIP; lo que dará lugar a: OT1. **Se tendrá los mecanismos necesarios para realizar y optimizar los proyectos de investigaciones** y OT2. **A partir de una nueva gestión académica se consolidara el proceso de institucionalización del IINCIP involucrándose todos los actores (autoridades facultativas, de carrera y la parte estudiantil) para dar cumplimiento al 100% de su reglamento.**

El Consejo de Carrera, la Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes y el IINCIP deben hacer cumplir el siguiente objetivo: OI2. **El IINCIP como unidad académica buscará mejorar sus condiciones y medios para optimizar sus funciones por medio de planes estratégicos periódicamente,** con esto se logrará que el OT3. **El IINCIP estará conformado por un director a tiempo completo más sus colaboradores de un plantel de docentes investigadores y otro plantel de estudiantes investigadores y personal administrativo.**

Para cumplir con el objetivo: OT3. **El IINCIP estará conformado por un director a tiempo completo más sus colaboradores de un plantel de docentes investigadores y otro plantel de estudiantes investigadores y personal administrativo;** se requiere Plasmar el siguiente objetivo intermedio: OI4. **Concienciación de los actores involucrados para no politizar al IINCIP dando vía libre a su consolidación como unidad académica de investigaciones;** los principales actores involucrados por lograr esto son: la Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes y el IINCIP.

Por otro lado, para que el Instituto pueda cumplir de mejor forma con sus objetivos es necesario realizar: OI3. **El IINCIP efectuará convenios interinstitucionales para concretar investigaciones de impacto social.**

2.5. Identificación de operaciones y demanda de operaciones

* Agencia Alemana de Cooperación Técnica

** Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Interinstitucional

OBJETIVOS INTERMEDIOS (OI)	OPERACIONES (OP)	DEMANDAS DE OPERACIONES (DOP)
OI1. El director del IINCIP y otros actores involucrados coadyuvarán para dar cumplimiento al reglamento interno de esta unidad académica.	OP1. Coordinar mediante consejo facultativo y consejo de carrera, para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su óptimo funcionamiento.	DOP1. El IINCIP elaborara un proyecto para que se cumpla su reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios para su normal funcionamiento.
OI2. El IINCIP como unidad académica buscara mejorar sus condiciones y medios para optimizar sus funciones por medio de planes estratégicos periódicamente.	OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para poder vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas.	DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado.
OI3. El IINCIP efectuara convenios interinstitucionales para concretar investigaciones de impacto social.	OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ*, Asdi-SAREC** para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación.	DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada.
OI4. Concienciación de los actores involucrados para no politizar al IINCIP dando vía libre a su consolidación como unidad académica de investigaciones.	OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”.	DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas sobre los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad.
OI5. Capacitación permanente para docentes investigadores y estudiantes investigadores que estén comprometidos con el IINCIP.	OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores.	DOP5. El diseño de un programa de capacitación por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Cs. Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones.

2.6. Pre – diseño de operaciones

OPERACIONES	BENEFICIARIOS	PRODUCTO	RESULTADOS	COSTO En Bs.	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
OP1. Coordinar mediante consejo facultativo y consejo de carrera para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su óptimo funcionamiento.	IINCIP, estudiante, docentes de Cs. Políticas y personal administrativo.	Personal seleccionado para conformar el IINCIP.	Proceso de institucionalización del IINCIP.	3000.00	3 meses	-Realizar un taller de FODA - Coordinación y planificación a partir de un FODA institucional. - Convocatoria para conformar el plantel de docentes investigadores y Auxiliares o estudiantes investigadores.	Consejo de carrera, Dirección de carrera, el IINCIP y la parte estudiantil.
OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas.	Docentes y estudiantes investigadores.	Personal calificado para realizar investigaciones .	Fortalecimiento del IINCIP.	2000.00	3 Meses	-Convocatoria a curso. -Elaborar un plan de capacitación - Cursos intensivos para el buen manejo de los instrumentos metodológicos de investigaciones en ciencias políticas y sociales.	IINCIP
OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación.	IINCIP	Convenios firmados interinstitucionales.	Investigaciones financiadas.	-----	1 mes	Elaborar un plan estratégico para: -Conformar comisiones negociadoras -Visitar y contactarse con diferentes organizaciones que brindan cooperación a actividades académicas.	Dirección de carrera y el IINCIP.

<p>OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”.</p>	<p>IINCIP Estudiantes Docentes.</p>	<p>Mecanismos de control institucional.</p>	<p>Despolitización del IINCIP e institucionalización de esta unidad académica.</p>	<p>-----</p>	<p>3 meses</p>	<p>- Diagnóstico institucional - Dar a conocer a la asamblea docente estudiantil.</p>	<p>Dirección de carrera IINCIP Docentes Estudiantes.</p>
<p>OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores.</p>	<p>Docentes y estudiantes</p>	<p>El IINCIP estará en buenas condiciones de brindar servicios a instituciones del Estado y la sociedad.</p>	<p>Investigaciones con incidencia social.</p>		<p>1 mes</p>	<p>El IINCIP debe coordinar programas de evaluación a docentes y estudiantes que estén orientados a la investigación.</p>	<p>Consejo de carrera, dirección de carrera y el IINCIP.</p>

2.7. PLAN DUAL

CAU	CONSEJO FAC.	CONSEJO DE CARRERA	DIRECCIÓN DE CARRERA POL.	CENTRO DE ESTUDIANTES	IINCIP	OBJETIVOS TERMINALES
						<p>OT1. Se tendrá los mecanismos necesarios para realizar y optimizar los proyectos de investigaciones</p> <p>OT2. a partir de una nueva gestión se consolidara el proceso de institucionalización del IINCIP involucrándose todos los actores (autoridades facultativa, de carrera y la parte estudiantil) para dar cumplimiento al 100% de su reglamento</p> <p>OT3. El IINCIP estará conformado por un director a tiempo completo más sus colaboradores de un plantel de docentes investigadores y otro plantel de estudiantes investigadores y personal administrativo</p>
	<p>OP1. Coordinar mediante consejo facultativo, de carrera de Cs. Políticas, Director del IINCIP y centro de estudiantes para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su funcionamiento optimo</p>					
					<p>DOP1. El IINCIP elaborara un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios</p>	
					<p>OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para poder vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas</p>	
					<p>DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad v el Estado</p>	
					<p>OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación</p>	
					<p>DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada.</p>	
					<p>OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”</p>	
					<p>DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad</p>	
					<p>OP5. Por medio convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores</p>	
					<p>DOP5. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Cs. Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones</p>	

En el Plan Dual se identifican los actores involucrados en las operaciones (OP) y la demanda de operaciones (DOP) y los objetivos terminales que se pretende lograr (OT); en lo relacionado a la **OP1: Coordinar mediante consejo facultativo, de Carrera de Ciencias Políticas, Director del IINCIP y Centro de Estudiantes para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su funcionamiento optimo**, los actores involucrados son: el Consejo Académico Universitario (CAU), Consejo facultativo, Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas, Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, Centro de Estudiantes y el IINCIP; esa operación, demanda la operación **DOP1. El IINCIP elaborará un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplará los recursos financieros que sean necesarios**; los actores involucrados de manera directa son el Centro de estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas y el IINCIP; lo que dará al cumplimiento del objetivo Terminal: **OT1. Se tendrá los mecanismos necesarios para realizar y optimizar los proyectos de investigaciones**. Del mismo modo se debe realizar la demanda de operación: **DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado**, siendo los actores responsables el IINCIP y el Centro de Estudiantes de la Carrera; la anterior demanda de operación tiene relación con la operación: **OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para poder vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas**, relacionado con los siguientes actores: la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera, el IINCIP, quienes deberán esforzarse por llevar adelante las acciones necesarias.

Para el objetivo Terminal: **OT2. A partir de una nueva gestión se consolidara el proceso de institucionalización del IINCIP involucrándose todos los actores (autoridades facultativas, de carrera y la parte estudiantil) para dar cumplimiento al 100% de su reglamento**; se ha identificado la demanda de operación, **DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada**; y los actores la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera, el IINCIP, son responsables del cumplimiento y para esto se parte de la operación **OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en proyectos de investigación**, siendo los actores involucrados el Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera y el IINCIP.

Así mismo, para el objetivo Terminal: **OT2. A partir de nueva gestión se consolidara el proceso de institucionalización del IINCIP involucrándose todos los actores (autoridades facultativas, de carrera y la parte estudiantil) para dar cumplimiento al 100% de su reglamento**; se ha identificado

otra demanda de operación, como ser: **DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad**; cuyos actores son: el Consejo Facultativo, el Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera y el IINCIP; esta demanda de operación tiene vinculación con: **OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”**; siendo los actores directos: el Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera y el IINCIP.

Con la operación **OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores**, con los actores: el Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, el Centro de Estudiantes de la Carrera y el IINCIP, más la demanda de operación **DOP5. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones**, siendo los mismos actores los responsables para cumplir el objetivo terminal **OT3. El IINCIP estará conformado por un director a tiempo completo más sus colaboradores de un plantel de docentes investigadores y otro plantel de estudiantes investigadores y personal administrativo.**

2.8. Matriz de valoración de impactos

CAUSAS	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	DOP1	DOP2	DOP3	DOP4	DOP5
CC1.- Insuficientes acciones de los directores interinos de turno para aplicar el Reglamento Interno del IINCIP.	+2	0	0	+1	0	+3	+3	+1	0	0
CC2. Deficientes condiciones para promover proyectos de investigación.	+1	+1	+3	0	0	+2	+2	+3	+3	+2
CC3. Débil política de convenios para efectivizar alianzas con entidades que apoyan a proyectos académicos.	0	+2	+3	0	+1	+2	0	+3	+3	+1

CC4. Poca voluntad política de las autoridades de la Facultad y la Carrera de Cs. Políticas para fortalecer al IINCIP.	+3	0	+2	+1	+1	+1	0	+2	+3	+2
CC5. Debilidad de sus recursos humanos en su formación para realizar proyectos de investigación.	+1	+3	+1	+1	+2	+1	+3	+1	+1	+2
Resultados	7	6	9	3	4	9	8	10	10	8

Alto positivo = +3

Nulo = 0

Alto negativo = -3

La matriz de valoración de impactos nos permite establecer el nivel de alteración negativa o positiva que producen las operaciones y la demanda de operaciones en las causas claves.

De acuerdo a la valoración realizada participativamente, donde más “3” refleja alto positivo, “0” una influencia nula, en cambio menos “3” alto negativo; se ha establecido que la demanda de operación: **DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad;** y la demanda de operación: **DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada;** tienen mayor influencia en las causas claves.

De acuerdo a la importancia la demanda de operación: **DOP1. El IINCIP elaborará un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios;** y la operación: **OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación;** les siguen en orden de influencia.

Así como las demandas de operaciones: **DOP5. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la Carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones;** y **DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado;** estrechamente vinculados entre sí influyen notoriamente en las causas clave.

2.9. Identificación de operaciones (OP) y demanda de operaciones (DOP) que causan mayor impacto en las causas

OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación.

DOP1. El IINCIP elaborara un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios.

DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado.

DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada.

DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad.

DOP5. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones.

2.10. Formulación de escenarios

VARIANTES COMBINADAS	OPERACIONES VÁLIDAS	RESULTADOS
ESCENARIO DE TECHO Apoyo suficiente de todos los actores para que el IINCIP tenga el presupuesto optimo para su buen funcionamiento.	- Son viables las OP y DOP en su totalidad	- Se tiene al IINCIP cumpliendo en toda su totalidad su reglamento interno tanto en su visión y misión, además de contar con los recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con sus funciones académicas.

<p>ESCENARIO MEDIO Se tiene algunas alianzas importantes que coadyuvaran para que el IINCIP funcione con un adecuado presupuesto.</p>	<p>OP3, DOP1, DOP2, DOP3, DOP4 Y DOP5</p>	<p>El IINCIP logra entrar en un proceso de consolidación institucional demostrando actividades académicas e incursionando en investigaciones sociopolíticas.</p>
<p>ESCENARIO DE PISO Falta de voluntad política de las autoridades facultativa y de carrera y poco compromiso del IINCIP para llegar a sus objetivos de importancia institucional.</p>	<p>DOP4</p>	<p>El IINCIP no logra tener apoyo de las autoridades facultativas ni de la carrera.</p>

La formulación de escenarios nos permite verificar los contextos a partir de “variantes combinadas” las operaciones válidas y los resultados que se pueden obtener; considerando el primer escenario de piso: **Falta de voluntad política de las autoridades facultativas y de carrera y poco compromiso del IINCIP para llegar a sus objetivos de importancia institucional**; lo que influye en el cumplimiento de la operación válida: **DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad**; por lo cual se obtendría el siguiente resultado: **El IINCIP no logra tener apoyo de las autoridades facultativas ni de la carrera**; siendo este resultado negativo para la marcha del IINCIP.

Como escenario medio tenemos: **Se tiene algunas alianzas importantes que coadyuvaran para que el IINCIP funcione con un adecuado presupuesto**; se identifica la influencia sobre las siguientes operaciones válidas: **OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación**, y a la demanda de operaciones: **DOP1**. El IINCIP elaborará un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios; **DOP2**. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado; **DOP3**. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada; **DOP4**. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad; y **DOP5**. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la Carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones; estos aspectos tienen relación con el resultado: **El IINCIP logra entrar en un proceso de consolidación institucional demostrando actividades académicas e incursionando en investigaciones sociopolíticas**.

Como escenario de techo tenemos: **Apoyo suficiente de todos los actores para que el IINCIP tenga el presupuesto optimo para su buen funcionamiento;** para lo cual son viables las OP y DOP en su totalidad, con lo que el resultado a lograr es: **Se tiene al IINCIP cumpliendo en toda su totalidad su reglamento interno tanto en su visión y misión, además de contar con los recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con sus funciones académicas.** Este escenario indudablemente es el más óptimo.

2.11. Análisis de contingencias

CONTINGENCIAS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO SOBRE EL PLAN	COSTO DE PREPARACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA
C1. Súbitamente se cambie al director del IINCIP.	2	9	9
C2. Crisis política a nivel facultativo.	1	9	9

Este análisis nos permite identificar las eventualidades, su probabilidad de ocurrencia, el impacto sobre el plan y el costo de la preparación de un plan de contingencias.

La contingencia: **C1. Súbitamente se cambie al director del IINCIP**, tiene mayor probabilidad de ocurrencia, por lo cual se deberá tomar muy en cuenta esta situación para evitar contratiempos.

2.12. Identificación de actores relevantes

De acuerdo a la importancia se ha identificado a los siguientes actores:

- AS1.- Instituto de Investigación en Ciencia Política (IINCIP)
- AS2.- Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas
- AS3.- Dirección de Carrera Ciencias Políticas
- AS4.- Consejo de Carrera de Ciencias Políticas
- AS5.- Consejo Facultativo de la Facultad de Ciencias Políticas
- AS6.- Consejo Académico Universitario (CAU)

CAPÍTULO III.- MOMENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis de posiciones

Operaciones/ Decisores	OP1. Coordinar mediante Consejo Facultativo y Consejo de Carrera de Cs. Políticas, para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su funcionamiento optimo.			OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para poder vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas.			OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación.			OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”.			OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores.		
	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación
IINCIP	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo
Centro de Estudiantes	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	A	+	Fuerte apoyo	M	+	Mediano apoyo
Dirección de Carrera	A	+	Fuerte apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo
Consejo de Carrera	M	+	Mediano apoyo	B	-	Indiferencia	M	+	Mediano apoyo	B	+	Indiferencia	M	+	Mediano apoyo
Consejo Facultativo	B	+	Indiferencia	B	-	Indiferencia	B	+	Indiferencia	B	+	Indiferencia	M	+	Mediano apoyo
CAU	B	-	Indiferencia	B	-	Indiferencia	B	+	Indiferencia	B	-	Indiferencia	B	+	Indiferencia
Operación consensual	X			X			X			X			X		
Operación conflictiva															

Demanda de Operaciones (DOP)/ Decisiones	DOP1. El IINCIP elaborara un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios.			DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado.			DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada.			DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad.			DOP5. El diseño por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Cs. Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones.		
	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación	Valor	Interés	Motivación
IINCIP	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo
Centro de Estudiantes	B	-	Indiferencia	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo
Dirección de Carrera	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo	A	+	Fuerte apoyo
Consejo de Carrera	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo
Consejo Facultativo	B	+	Indiferencia	B	+	Indiferencia	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo	M	+	Mediano apoyo
CAU	B	-	Indiferencia	B	-	Indiferencia	B	+	Indiferencia	B	+	Indiferencia	B	-	Indiferencia
Operación consensual	X			X			X			X			X		
Operación conflictiva															

En esta matriz de análisis de posiciones se relaciona los decidores con las operaciones identificando el valor, el interés y la motivación de cada uno de los decidores; así el Decidor IINCIP referente al valor muestra una “A”, un interés positivo y su motivación es de fuerte apoyo a las Operaciones: 1, 2, 3, 4, y 5.

El Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas, en relación al valor muestra una “M”, su interés es positiva y el apoyo en mediano, referente a las operaciones: 1, 2, 3, 4, y 5.

La Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, en relación a las operaciones: 1, 3, y 4, su motivación es de fuerte apoyo, en cambio relacionado a las operaciones 2 y 3 su motivación es de mediano apoyo; el interés es positivo en todos los casos; el valor para la operación 1 es “A”, para la operación 2 es “M”, para la operación 3 es “M”, para la operación 4 es “A” y para la operación 5 es “A”.

El Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, concerniente al valor para la operación 1 muestra una “M”, a la operación 2 una “B”, a la operación 3 “M”, a la operación 4 “B” y a la operación 5 “M”; en lo relacionado al interés, para las operaciones 1, 3, 4 y 5 es positiva, en cambio para la operación 2 es negativa; referente a la motivación para las operaciones 1, 3 y 5 es de mediano apoyo, y para la operación 2 y 4 es indiferencia.

El Consejo Facultativo, en lo relacionado a la motivación respecto a las operaciones: 1, 2, 3, y 4, muestra indiferencia, en cuanto a la operación 5 el apoyo es mediano; el interés identificado referente a las operaciones: 1, 3, 4, y 5, es positiva, y relacionado a la operación 2 es negativa; en cuanto a la motivación es indiferencia para las operaciones: 1, 2, 3, y 4, y para la operación 5, mediano apoyo.

El Consejo Académico Universitario, en cuanto al valor muestra “B” para las operaciones 1, 2, 3, 4, y 5, en lo tocante al interés es negativo para las operaciones 1, 2, y 4, en lo relacionado a las operaciones 3 y 5 es positiva, y su motivación es indiferencia.

Como conclusiones de la matriz se muestra que la operación debe ser consensuada.

A continuación se muestra las relaciones que existen entre los decidores y las demandas de operaciones; el Decidor IINCIP tocante al valor se muestra “A” para la demanda de operaciones 1, 2, 3, 4 y 5, en lo referente al interés es positiva y la motivación es de fuerte apoyo.

El Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas, para las demandas de operación 2, 3, 4, y 5, relacionado al valor es “M” y “B” para la demanda de operación; el interés es positiva para las demandas de operaciones 2, 3, 4, y 5, y para la demanda de operación 1 es negativa; en lo relacionado a la motivación, para la demanda de operación 1 es indiferencia, para las demandas de operaciones 2, 3, y 4, de mediano apoyo y para la demanda de operación 5, es de fuerte apoyo.

La Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas, como uno de los decisores principales juega un rol muy importante, en lo relacionado a las demandas de operaciones 1, 2, 3, 4, y 5, su motivación de fuerte apoyo; su interés es positivo y se destaca el valor de “A”.

El Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, para las demandas de operaciones 1, 2, 3, 4, y 5, muestra un mediano apoyo; en cambio el interés para las mismas es positivo; y en lo concerniente al valor se destaca “M”.

Consejo Facultativo, para las operaciones 1, y 2, el valor se muestra como “B” y para las demandas de operaciones 3, 4, y 5, es “M”; en cambio el interés es positivo para las demandas de operaciones 1, 2, 3, 4, y 5; y la motivación para las demandas de operaciones 1, y 2, es indiferente y para las demandas de operaciones 3, 4, y 5, es de mediano apoyo.

Por otra parte el Consejo Académico Universitario, para las demandas de operación 1, 2, 3, 4, y 5 se muestra “B”; en cambio el interés es negativo para las demandas de operaciones 1, 2, y 5, y para 3, y 4, es positivo; su motivación es indiferente para todas las demandas de operaciones mencionadas.

Al igual que en el caso anterior se llega a la conclusión de que las demandas de operaciones debe ser consensuada.

3.2. Vector de peso

Actores Sociales	Motivación	Control de los recursos críticos para la OP1		Motivación	Control de los recursos críticos para la OP2		Motivación	Control de los recursos críticos para la OP3		Motivación	Control de los recursos críticos para la OP4		Motivación	Control de los recursos críticos para la OP5	
		Capacidad institucional	Voluntad política		Interés académico	Medios de capacitación		Capacidad institucional	Voluntad política		Predisposición de actores	Consenso		Voluntad institucional	Consenso académico
AS1	Fuerte apoyo	35	30	F.A.	40	45	F.A.	30	30	F.A.	25	25	F.A.	35	35
AS2	Mediano apoyo	15	15	M.A.	20	5	M.A.	0	0	F.A.	15	20	M.A.	20	20
AS3	Fuerte apoyo	25	30	M.A.	20	35	M.A.	30	30	F.A.	25	25	F.A.	25	25
AS4	Mediano apoyo	15	15	I.	10	10	M.A.	20	20	I.	20	15	M.A.	10	10
AS5	Indiferencia	10	10	I.	10	5	I.	15	15	I.	15	15	M.A.	10	10
AS6	Indiferencia	0	0	I.	0	0	I.	5	5	I.	0	0	I.	0	0
Total		100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%		100%	100%

F.A. = fuerte apoyo M. A. = mediano apoyo I = indiferencia

Actores Sociales	Motivación	Control de los recursos críticos para la DOP1		Motivación	Control de los recursos críticos para la DOP2		Motivación	Control de los recursos críticos para la DOP3		Motivación	Control de los recursos críticos para la DOP4		Motivación	Control de los recursos críticos para la DOP5	
		Capacidad institucional	Voluntad política		Interés académico	Medios de capacitación		Capacidad institucional	Voluntad política		Predisposición de actores	Consenso		Voluntad institucional	Consenso académico
AS1	Fuerte apoyo	35	30	F.A.	40	45	F.A.	30	30	F.A.	25	25	F.A.	35	35
AS2.	Mediano apoyo	15	15	M.A.	20	5	M.A.	0	0	F.A.	15	20	M.A.	20	20
AS3.	Fuerte apoyo	25	30	M.A.	20	35	M.A.	30	30	F.A.	25	25	F.A.	25	25
AS4.	Mediano apoyo	15	15	I.	10	5	M.A.	25	25	I	20	15	M.A.	10	10
AS5	Indiferencia	10	10	I.	10	5	I	15	15	I	15	15	M.A.	10	10
AS6	Indiferencia	0	0	I.	0	5	I	0	0	I	0	0	I	0	0
Total		100	100		100	100		100	100		100	100		100	100

AS1.- IINCIP

AS2.- Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas.

AS3.- Dirección de la Carrera de Ciencias Políticas.

AS4.- Consejo de la Carrera de Ciencias Políticas.

AS5.- Consejo facultativo.

AS6.- Consejo Académico Universitario.

La “matriz de vector de peso” ordena la información relativa a la distribución de los recursos críticos para las operaciones del Plan, entre los decidores considerados como relevantes.

En nuestro caso para el actor social 1, la motivación es de fuerte apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 35 y la voluntad política es de 30; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 40, y referido a los medios de capacitación es de 45; tomando en cuenta la motivación se establece de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 30; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 25 y el de consenso es de 25; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP5**, la voluntad institucional es de 35 y el consenso académico 35.

Para el actor social 2, la motivación es de mediano apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 15 y la voluntad política es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 20, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 0; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 15 y el de consenso es de 20; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP5**, la voluntad institucional es de 20 y el consenso académico 20.

Para el actor social 3, la motivación es de fuerte apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 25 y la voluntad política es de 30; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 20, y referido a los medios de capacitación es de 35; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para**

la **OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 30; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 25 y el de consenso es de 25; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP5**, la voluntad institucional es de 25 y el consenso académico 25.

Para el actor social 4, la motivación es de mediano apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 15 y la voluntad política es de 15; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 10, y referido a los medios de capacitación es de 10; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 20; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 20 y el de consenso es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP5**, la voluntad institucional es de 10 y el consenso académico 10.

Para el actor social 5, la motivación es de indiferencia, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 10 y la voluntad política es de 10; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 10, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 15; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 15 y el de consenso es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP5**, la voluntad institucional es de 10 y el consenso académico 10.

Para el actor social 6, la motivación es de indiferencia, en relación al: **Control de los recursos críticos para la OP1**, la capacidad institucional es de 0 y la voluntad política es de 0; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP2**, el interés académico es de 0, y referido a los medios de capacitación es de 0; tomando en cuenta la motivación se establece de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 5; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 0 y el de consenso es de 0; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control**

de los recursos críticos para la OP5, la voluntad institucional es de 0 y el consenso académico 0.

Tomando en cuenta las demandas de operaciones e identificando los actores sociales se tiene los siguientes resultados tal como muestra la matriz. Para el actor social 1, la motivación es de fuerte apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 35 y la voluntad política es de 30; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 40, y referido a los medios de capacitación es de 45; tomando en cuenta la motivación se establece de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 30; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 25 y el de consenso es de 25; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 35 y el consenso académico 35.

Para el actor social 2, la motivación es de mediano apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 15 y la voluntad política es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 20, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 0; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 15 y el de consenso es de 20; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 20 y el consenso académico 20.

Para el actor social 3, la motivación es de fuerte apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 25 y la voluntad política es de 30; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 20, y referido a los medios de capacitación es de 35; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 30; así mismo la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 25 y el de consenso es de 25; la motivación es de fuerte apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 25 y el consenso académico 25.

Para el actor social 4, la motivación es de mediano apoyo, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 15 y la voluntad política es de 15; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 10, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 25; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 20 y el de consenso es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 10 y el consenso académico 10.

Para el actor social 5, la motivación es de indiferencia, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 10 y la voluntad política es de 10; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 10, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 15; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 15 y el de consenso es de 15; la motivación es de mediano apoyo en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 10 y el consenso académico 10.

Para el actor social 6, la motivación es de indiferencia, en relación al: **Control de los recursos críticos para la DOP1**, la capacidad institucional es de 0 y la voluntad política es de 0; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP2**, el interés académico es de 0, y referido a los medios de capacitación es de 5; tomando en cuenta la motivación se establece de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP3**, la capacidad institucional y la voluntad política son de 0; así mismo la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la OP4**, la predisposición del actor es de 0 y el de consenso es de 0; la motivación es de indiferencia en relación al **Control de los recursos críticos para la DOP5**, la voluntad institucional es de 0 y el consenso académico 0.

Cabe hacer notar que al final de cada columna la suma total debe dar 100.

3.3. Definición de estrategias

OPERACIONES DEL PLAN	ACTORES SOCIALES	MOTIVACIÓN	ESTRATEGIA
OP1. Coordinar mediante consejo facultativo y consejo de carrera de Ciencias Políticas, para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su funcionamiento óptimo.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación
OP2. El IINCIP se ocupara de capacitar a su plantel de investigadores para vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Mediano apoyo	Cooperación
	AS4. Consejo de Carrera	Indiferencia	Concertación
	AS5. Consejo Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación
OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Mediano apoyo	Cooperación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación

OPERACIONES DEL PLAN	ACTORES SOCIALES	MOTIVACIÓN	ESTRATEGIA
----------------------	------------------	------------	------------

OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil, para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos polífticos”.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Indiferencia	Concertación
	AS5. Consejo de Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6.CAU	Indiferencia	Concertación
OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Mediano apoyo	Cooperación
	AS6.CAU	Indiferencia	Concertación
DOP1. El IINCIP elaborara un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Indiferencia	Concertación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Coopereación
	AS5. Consejo Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6.CAU	Indiferencia	Concertación
DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Indiferencia	Concertación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación

OPERACIONES DEL PLAN	ACTORES SOCIALES	MOTIVACIÓN	ESTRATEGIA
DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Concejo Facultativo	Mediano apoyo	Cooperación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación
DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Mediano apoyo	Cooperación
	AS6. CAU	Indiferencia	Concertación
DOP5. El diseño políticas por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones.	AS1. IINCIP	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS2. Centro de Estudiantes	Mediano apoyo	Cooperación
	AS3. Dirección de Carrera Cs. Pol.	Fuerte apoyo	Cooptación
	AS4. Consejo de Carrera	Mediano apoyo	Cooperación
	AS5. Consejo Facultativo	Mediano apoyo	Cooperación
	AS6. CAU.	Indiferencia	Concertación

Se identifica las operaciones del plan, los actores sociales y la motivación que muestra cada actor social en lo referido a las operaciones, luego se define la estrategia a seguir.

Para la operación **OP1. Coordinar mediante Consejo Facultativo y Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, para dar curso en todo su contexto lo que norma el reglamento interno del IINCIP para su funcionamiento optimo**, la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, por lo cual la estrategia debe ser buscar la cooperación; es de indiferencia del Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario, por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la operación **OP2. El IINCIP se ocupará de capacitar a su plantel de investigadores para vender servicios a instituciones del Estado en el marco de sus competencias académicas**, la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP, por lo tanto la estrategia es cooptación; para el Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas la motivación es de mediano apoyo y la estrategia a utilizarse debe ser de cooperación; en cambio para el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la operación **OP3. Con un plan estratégico elaborar convenios con instituciones como la GTZ, Asdi-SAREC para conseguir financiamiento e incursionar en los proyectos de investigación**; la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP, por lo tanto la estrategia es cooptación; para el Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas, la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, la motivación es de mediano apoyo y la estrategia a utilizarse debe ser de cooperación; en cambio para el Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la operación **OP4. Coordinar en una asamblea docente – estudiantil, para crear mecanismos de control institucional del IINCIP evitando los “excesos políticos”**; la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP, el Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, la estrategia es de cooptación; para el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, el Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario la motivación es de indiferencia, por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la operación **OP5. Por medio de convocatorias a exámenes de competencia se seleccionará docentes investigadores y auxiliares investigadores**; la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas, por lo tanto la

estrategia es de cooptación; el Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas, el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo Facultativo muestran una motivación de mediano apoyo y la estrategia es de cooperación; para el Consejo Académico Universitario la motivación es de indiferencia, por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para las demandas de operación: **DOP1. El IINCIP elaborará un proyecto para que se cumpla el reglamento interno donde se contemplara los recursos financieros que sean necesarios;** la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes de Carrera de Ciencias Políticas, el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas, por lo cual la estrategia debe buscar la cooperación; el Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario, es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la demanda de operación: **DOP2. El IINCIP internamente promoverá el conocimiento científico y técnico dentro su personal de investigadores para brindar servicios a la sociedad y el Estado;** la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo de Carrera de Ciencias Políticas por lo cual la estrategia debe buscar la cooperación; para el Consejo Facultativo y el Consejo Académico Universitario, es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la demanda de operación: **DOP3. Con los convenios de entidades que van a financiar los proyectos de investigación el IINCIP estará consolidándose como institución para lo que fue creada;** la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes Carrera de Ciencias Políticas, Consejo de Carrera de Ciencias Políticas y Consejo Facultativo, por lo cual la estrategia debe ser buscar la cooperación; y para el Consejo Académico Universitario, es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la demanda de operación: **DOP4. Todos los involucrados deben priorizar políticas académicas dejando de lado los intereses sectoriales o personales para que el IINCIP pueda consolidarse al servicio de la sociedad;** la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes Carrera de Ciencias Políticas, Consejo de Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo Facultativo, por lo cual la estrategia debe ser buscar la cooperación; y para el Consejo Académico Universitario, es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

Para la demanda de operación: **DOP5. El diseño políticas por parte del IINCIP y la dirección de la carrera de Ciencias Políticas para que docentes y estudiantes estén motivados para realizar investigaciones;** la motivación de los actores sociales es de fuerte apoyo en el caso del IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas y la estrategia a utilizarse debía ser la cooptación; es de mediano apoyo del Centro de Estudiantes Carrera de Ciencias Políticas, Consejo de Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo Facultativo, por lo cual la estrategia debe ser buscar la cooperación; y para el Consejo Académico Universitario, es de indiferencia por lo cual la estrategia debe ser buscar concertación.

3.4. Formulación de tácticas

1.- Escenario de piso.

DOP 4

Ninguno de los actores tiene la voluntad política para favorecer al IINCIP, para que se constituya en una unidad académica consolidada.

Para el siguiente caso se tiene las siguientes tácticas:

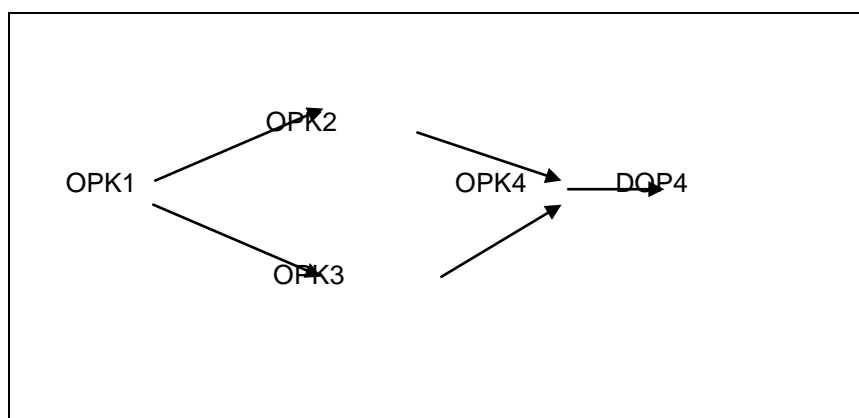
OPK1. El director del IINCIP prioriza esfuerzos de propuestas que contemplen la institucionalización de la unidad académica que preside.

OPK2. El director de la Carrera de Ciencias Políticas apoye propuestas que favorecerán al IINCIP.

OPK3. El Consejo de carrera coadyuvara iniciativas a favor del IINCIP

OPK4. El Consejo Facultativo será otra instancia que contribuirá a que el IINCIP se institucionalice en una unidad científica de investigaciones sociopolíticas

Trayectoria



Variantes combinadas.-

Poca voluntad política de todos los actores involucrados para llevar a cabo el fortalecimiento institucional del IINCIP.

Supuestos.-

- El director del IINCIP no haga las gestiones necesarias para involucrar a otros actores que puedan constituirse en aliados estratégicos.
- Las autoridades no coadyuven para que el IINCIP logre sus objetivos institucionales.

2.- Escenario medio.

OP3. DOP1. DOP2. DOP3. DOP4 Y DOP5

Las tácticas a seguir son:

OPK1. El director del IINCIP prioriza esfuerzos de propuestas que contemplen la institucionalización de la unidad académica que preside.

OPK2. El director de la Carrera de Ciencias Políticas apoye propuestas que favorecerán al IINCIP.

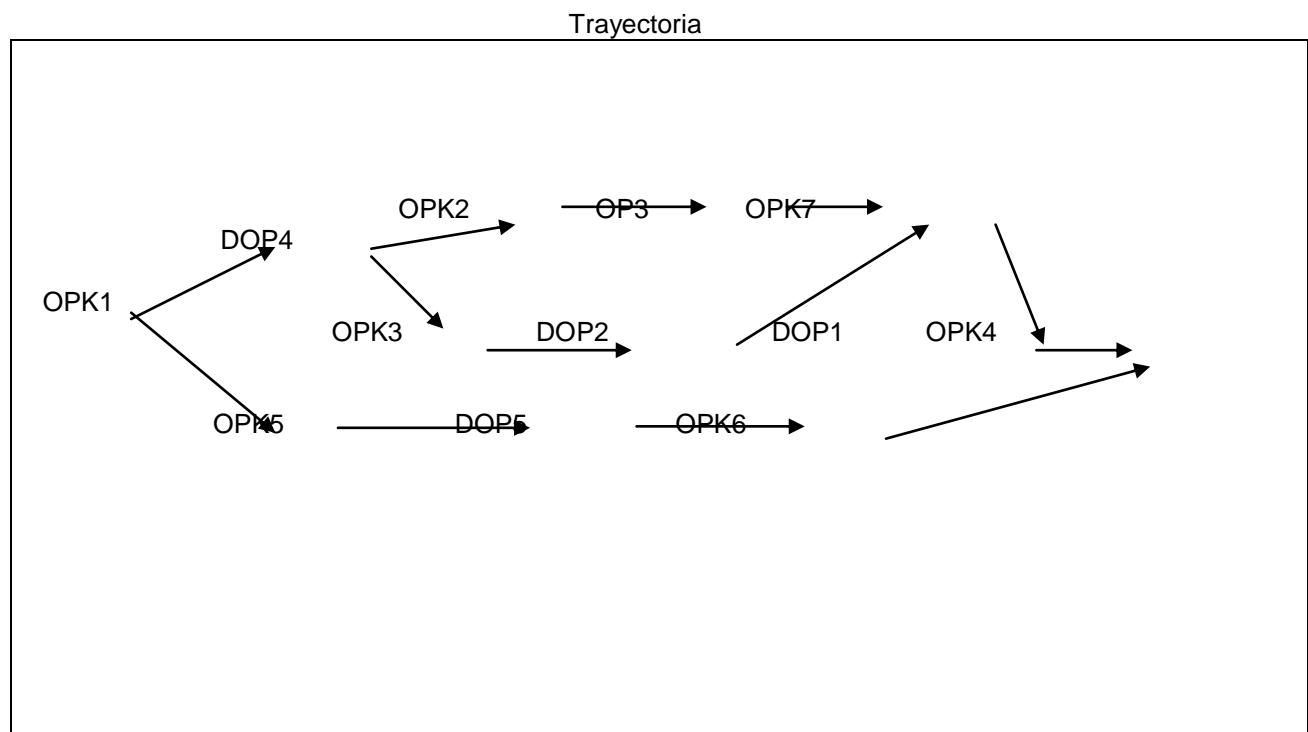
OPK3. El Consejo de Carrera coadyuvará iniciativas a favor del IINCIP

OPK4. El Consejo Facultativo será otra instancia que contribuirá a que el IINCIP se institucionalice en una unidad científica de investigaciones sociopolíticas.

OPK5. La representación estudiantil coadyuvará en todas las instancias.

OPK6. Los cupos de ayudantías que le corresponde a la Carrera de Ciencias Políticas, deben asignarse unos tres auxiliares al IINCIP para que conformen el plantel de estudiantes investigadores.

OPK7. Diseños organizacionales para el desarrollo de la investigación.



Variantes combinadas.-

El director del IINCIP inicie el proceso de actividades para que la institución que preside llegue a sus fines y objetivos institucionales para lo que fue creada con la alianza de otros actores que coadyuvarán en este propósito; que consiste concretamente en que el IINCIP se constituya en una unidad académica de desarrollo investigativo sociopolítico de la realidad nacional, contando con un presupuesto adecuado, cumpliendo a su vez con lo que indica su reglamento interno en todo su contexto.

Supuestos:

- El director del IINCIP unirá esfuerzos de otros actores para lograr que se cumpla las normas de su reglamento interno, referidos a su estructura orgánica y sus objetivos institucionales.

- Todos los actores involucrados deben depositar su voluntad política para viabilizar acciones que concreten la institucionalización con un adecuado presupuesto para el normal funcionamiento del IINCIP.
- Las respectivas autoridades facultativas, de carrera y otras deben evitar los “excesos políticos” para que el IINCIP se constituya en un verdadero instituto de investigación que este al servicio de la sociedad.

CAPÍTULO IV.- MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL

4.1. Agenda

Priorización	Temas Agendados	Tiempo	Responsables
1	Gestionar ítems para el director y personal administrativo del IINCIP	4 meses	El IINCIP, Director de la Carrera de Ciencias Políticas y el Consejo de Carrera.
2	Seleccionar por medio de convocatoria a exámenes de auxiliares de docencia para que conformen el plantel de estudiantes investigadores del IINCIP.	1 mes	El Consejo de Carrera y el Director del IINCIP.
3	Elaboración de planes periódicamente para firmar convenios con instituciones tanto gubernamentales y no gubernamentales.	2 meses	El director de la Carrera de Ciencias Políticas y el director del IINCIP.
4	Ofrecer servicios por parte del IINCIP a instituciones del Estado en sus diferentes niveles de gobierno.	3 meses	El IINCIP y la Dirección de Carrera de Ciencias Políticas.
5	Capacitación del plantel de docentes investigadores y el plantel de estudiantes investigadores.	3 meses	El IINCIP

En esta matriz se prioriza y señala los temas de la agenda, indicando los tiempos y los responsables de la ejecución.

4.2. Proceso de petición y rendición de cuentas

NIVEL ESTRATÉGICO

Situación Problema	INDICADORES	RESULTADOS OBTENIDOS	RESULTADO ESPERADO	RENDIMIENTO %	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	DECISIONES
En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP se ha publicado 4 investigaciones, lo cual refleja la baja producción investigativa en comparación con otros institutos de investigación de la UMSA.	Se incrementará a 3 investigaciones por gestión académica.	3 Investigaciones que cuenten con financiamiento por gestión académica	Incremento de los proyectos de investigación en 95%.	100%	Falta de recursos económicos para realizar proyectos de investigación.	Buscar financiamiento de instituciones de cooperación a actividades académicas.
En el periodo de 1996 – 2006 en el IINCIP da cumplimiento a su reglamento interno solo en un 10%.	Se dará cumplimiento al reglamento interno del IINCIP al 100%	Se tendrá un 90% más en el cumplimiento del reglamento interno del IINCIP	El mejoramiento de las funciones y actividades académicas del IINCIP	100%	El IINCIP no cumple en su totalidad con su reglamento interno	Se conseguirá el presupuesto adecuado para el funcionamiento adecuado del IINCIP en función a lo que dicta su reglamento interno
En el periodo de 1996 – 2006, el IINCIP ha venido funcionando conformado por 2 personas: 1 Director interino que comparte su horario de trabajo con la de docencia, y 1 secretaria, lo que implica que no se cumple con la estructura académica que establece el reglamento interno del	Se tendrá una estructura académica de acuerdo con lo que manda su reglamento interno del IINCIP, que son: Un director, un plantel de docentes investigadores y estudiantes investigadores, y	Fortalecimiento del IINCIP en su institucionalización Como entidad académica de investigación.	Eficiencia en su organización y funciones institucionales	100%	Interinato del cargo de director y la falta de personal administrativo que apoye las funciones institucionales del IINCIP.	Los cargos tanto de director y personal administrativo obedecerán a convocatoria pública institucional.

IINCIP.	el personal administrativo de apoyo institucional.					
---------	--	--	--	--	--	--

En esta parte del trabajo se tiene sistematizado los cambios que se dan a la situación problema de los tres descriptores, llegando a los resultados deseados con la aplicación de decisiones adecuadas para conseguir el efecto del cambio ya mencionado

CONCLUSIONES

Hay diferencias substanciales entre la planificación “tradicional” y la planificación estratégica situacional:

En la planificación tradicional, el plan es la elaboración de un documento escrito por expertos, en ello no hay interacción ni compromiso en su formulación por parte de otros actores, lo cual conlleva al “plan libro”⁸ enfocando un determinado diagnóstico de la realidad y un pronóstico.

El método PES es un proceso continuo de aplicación de energías sociales (se involucra a varios actores) organizadas a los cambios situacionales, reconociendo y superando los obstáculos, resistiendo a la dispersión de esfuerzos y la pérdida de rumbo para alcanzar los objetivos deseados y el control de gestión. La PES Planificar y ejecutar son tareas inseparables, es decir que hay unidad de concepción y unidad de acción

Parte teórica y metodológica.-

1. Momento explicativo

En este primer momento es fundamental ya que a partir de ello se va trabajando en un proceso de forma concatenada dando pasos sucesivamente a los otros momentos propios del método PES de Carlos Matus.

En el momento explicativo como conclusión de esta parte de la PES podemos decir que se identificó el problema fundamental o focal: que es “Insuficiente presupuesto económico para el normal funcionamiento del IINCIP”; y entorno a este problema focal se relaciona con los tres descriptores y los problemas causa – efecto (Véase el punto 1.6). Los “problemas causas” se desglosan en Reglas, Acumulaciones y Flujos de los cuales se identifican las “causas claves”, para luego obtener una “matriz de problemas de causas claves”, toda esta fase da lugar para pasar al Momento Normativo

2. Momento normativo.-

El momento normativo es una fase de planeamiento estratégico que direcciona el futuro deseado con la intención de materializarlo, donde los objetivos son de gran visión dando respuesta a los problemas identificados enfocándolos a un estado positivo; es por ello que se construye una “Matriz de objetivos” con la que esta en función de su jerarquía y orden de procedencia, siendo una respuesta en positivo a la “Matriz de problemas” y estos a la vez darán cuenta al diseño del Plan Dual: “Operaciones” y “Demanda de Operaciones”, condensándose en programas de acción que establecen en tiempo y espacio, en recursos necesarios y en organización para llegar a los objetivos del IINCIP.

3. Momento estratégico.-

Es en este momento que se evalúa el presente en términos del futuro deseado y la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para poderlos alcanzar; es decir que se establece un sistema o

⁸ Los que estudiamos a Carlos Matus sabemos bien que el “plan libro” es el típico resultado que obtiene la planificación tradicional ; es decir que el “plan libro” es aquel plan que cae en el peligro de no ejecutarse.

modelo operacional que describe como el IINCIP puede llegar desde el presente al futuro deseado que implica la reversión del problema focal., los problemas causas y efectos y los respectivos descriptores; es decir todo lo que comprende la problemática del IINCIP

4. Momento táctico operacional.-

Es esta fase de la apuesta en práctica de las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional, el cual debe cumplirse durante una gestión académica del IINCIP, y es de esta fase que pasa nuevamente al primer momento ya que la PES se caracteriza por ser precisamente una reflexión constante de manera cíclica y sin fin.

5. Hasta esta parte se tiene como **producto** un trabajo académico del método PES aplicando a la realidad del IINCIP, en el que se tiene identificado una serie de problemas que aquejan a esta institución académica de la carrera de Ciencias Políticas, los cuales es posible revertirlos en el plazo de una gestión; es decir que se tiene un plan estratégico para optimizar la gestión investigativa del IINCIP

6. El **aporte** principal al IINCIP es que se tiene una metodología para ir resolviendo las distintas dimensiones de la problemática planteada e identificada, y de los posibles problemas que puedan surgir en el transcurso del tiempo

7. El **impacto** de la PES se trata precisamente de que es un paradigma epistemológico que rompe con la planificación tradicional, porque tiene sus propias características, siendo un conjunto compacto de cuatro momentos (explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional) y que están interrelacionados entre si, que constantemente se retroalimentan trascendiendo en una determinada realidad haciendo cambios de una situación inicial a una situación deseada. El método PES es aplicable a cualquier organización social o política con el fin de optimizarlos y tiene los siguientes elementos constitutivos:

- **Es un proceso**, como producto se tiene un plan el cual sirve de guía dentro del proceso de la planificación, y es en este proceso que se debe revisar continuamente correspondiente a la realidad concreta.
- **Es colectivo**. Implica la participación de varios actores sociales con amplia participación, conformando un grupo de alta dirección, en cuanto a su capacidad de fusionar en propuestas colectivas ante una problemática identificada.
- **Construcción de situación deseada**. Es de generar una imagen compatible por los diversos actores sociales que participan en el proceso; por lo que la generación de la imagen de futuro consiste en una superación de las posiciones particulares a través de diálogos estructurados, espacios de reflexión y de evaluación para hacer decisiones trascendentales
- **Provee de viabilidad**. La imagen futura debe ser viable desde el punto de vista político, técnico u organizacional de espacios y momentos de una constante reflexión propositiva

Parte practica.

1. Es de conocimiento que los institutos de investigaciones en la UMSA, algunos cuentan con adecuadas condiciones para realizar investigaciones científicas; es decir que cuentan con infraestructura, con equipos tecnológicos, recursos humanos y financieros; pero hay otros institutos que ni siquiera cuentan para pagar el salario al director del Instituto, como es el caso del IINCIP, por ello la necesidad de que esta unidad académica logre involucrar a otros actores para lograr que se le asigne un adecuado presupuesto de funcionamiento y cumpla con las disposiciones normativas de su reglamento interno referido en su estructura orgánica y así logre también constituirse en una entidad de investigación con incidencia política y social

2. La parte estudiantil tiene que participar activamente en todo el proceso para lograr que el IINCIP se constituya en una verdadera institución de investigación. Los estudiantes que logren ser ayudantes por méritos propios, algunos de ellos deben conformar el plantel de estudiantes investigadores.

3. El director del IINCIP y el plantel de docentes investigadores tienen que trabajar a tiempo completo dentro de programas de desarrollo de investigaciones sociopolíticas, que estas puedan ser financiadas por organizaciones que apoyan a entidades que realizan investigaciones de la UMSA, por ejemplo como es el Asdi SAREC que es de procedencia sueca, esta entidad de cooperación es la que más ha financiado en actividades académicas que se realizan en otros institutos de investigaciones de la UMSA.

4. La lógica del método PES en el proceso de cambio, para que el IINCIP se constituya en una verdadera institución académica de investigación debe apoyarse en otros actores sociales quienes serán aliados estratégicos, por tal razón que en este caso el Decisor es el IINCIP, siendo su director el líder que debe tener la gobernabilidad para llevar a cabo todos los cambios necesarios y para ello debe colocarse al frente de la acción.

5. El IINCIP tiene la necesidad de constituirse en el referente institucional para dar respuesta a las demandas de la sociedad y el Estado; es decir que se tiene que ofertar servicios que pueden ser aplicados desde las ciencias sociales o concretamente desde la ciencia política y a su vez constituirse en la entidad académica de formación de docentes investigadores y de estudiantes investigadores por medio de cursos especializados. Además de ampliar y consolidar actividades de investigación con incidencia política.

Para finalizar diremos que el método PES si aplicamos en toda su dimensión metodológica a la realidad del IINCIP, entonces el IINCIP tendrá el control de su futuro constituyéndose en un “laboratorio” de ciencia política con propuestas a los cambios de la realidad social del país en todos sus niveles (político, social y económico).

BIBLIOGRAFÍA.

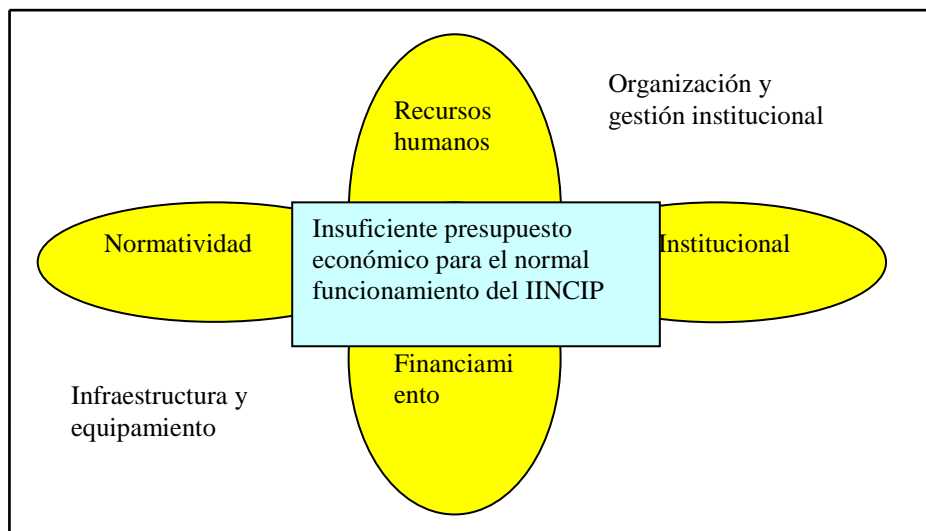
- ACKOFF, Rusell. (1967). Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa- Noriega editores. México.
- ANDER-EGG, Ezequiel. (1974). Introducción a las técnicas de investigación social. 4ª. ed. Buenos Aires. Ed. Humanitas.
- BAENA PAZ, Guillermina. (1980). Instrumentos de investigación. 3ª ed. México D.F. Ed. Mexicanos Unidos S.A.
- BENSON, Oliver. (1974): El laboratorio de ciencia política. Argentina. Amorrortu editores
- DIPGIS-UMSA. (2008) Potencial científico y tecnológico de la UMSA. La Paz. DIPGIS
- GAITÁN MOYA, Juan A. PIÑUEL RAIGADA, José L. (1998): Técnicas de investigación en comunicación social. Madrid. Editorial Síntesis.
- GORLITZ, Axel. (1980) Diccionario de ciencia política. Madrid. Alianza
- HERBERT A., simon. (1982) La nueva ciencia de la decisión gerencial. Buenos Aires. Ateneo
- HYMAN, Herbert. (1984) Diseño y análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires. Amorrortu
- JOHNSON, Nevil. (1991) Los límites de la ciencia política. Madrid. Tecnos
- LOUROU, Rene. (1988) El análisis institucional. Buenos Aires. Amorrortu.
- MANHEIM, Jarol B. (1988) Análisis político empírico: métodos de investigación en ciencia política. Madrid. Alianza.
- MATUS, Carlos. (1993). Guía de análisis teórico, Seminario de gobierno y planificación, método PES. Caracas Ed. Altadir.
- MATUS, Carlos. (1987): Política, planificación y gobierno. Santiago de Chile. ILPES
- MATUS, Carlos (2000): Teoría del juego social. Caracas. Fondo Editorial Altadir
- MATUS, Carlos (1997): El líder sin estado Mayor. Caracas. Fondo Editorial Alta

A MENOS

ANEXO 1

MESAS DE TRABAJO IINCIP Reuniones de análisis y debate			
TEMA: Problemática del IINCIP		LUGAR: Aula de docentes	
Primera reunión 10 / 11/ 06			
OBJETIVO	CONTENIDOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
Determinar los problemas principales	Problemas generales del IINCIP	-Lluvia de ideas -debate -conclusiones	Se identifican los principales problemas
Determinar el problema focal del IINCIP	Diez problemas seleccionados	Debate y selección del problema focal	Se reduce a cinco problemas principales
Seleccionar el problema focal	Problemas: 1. Politización del IINCIP 2. Poca voluntad política para institucionalizar el IINCIP 3. Convenios interinstitucionales deficientes e insuficientes que proyecten al IINCIP como Unidad Investigativa 4. Insuficiente presupuesto económico para el normal funcionamiento del IINCIP 5. Débil articulación de los sujetos que intervienen en la composición del IINCIP	Asignación de puntaje a los cinco problemas, siendo elegido el problema que obtenga mayor puntaje	Se identifica el problema focal: “Insuficiente presupuesto económico para el normal funcionamiento del IINCIP”
Segunda reunión 11/11/06			
Analizar el problema focal y aplicar al método PES	Problema focal y el método PES	Aplicar los fundamentos del método PES	Proceso sistemático del problema focal para su reversión

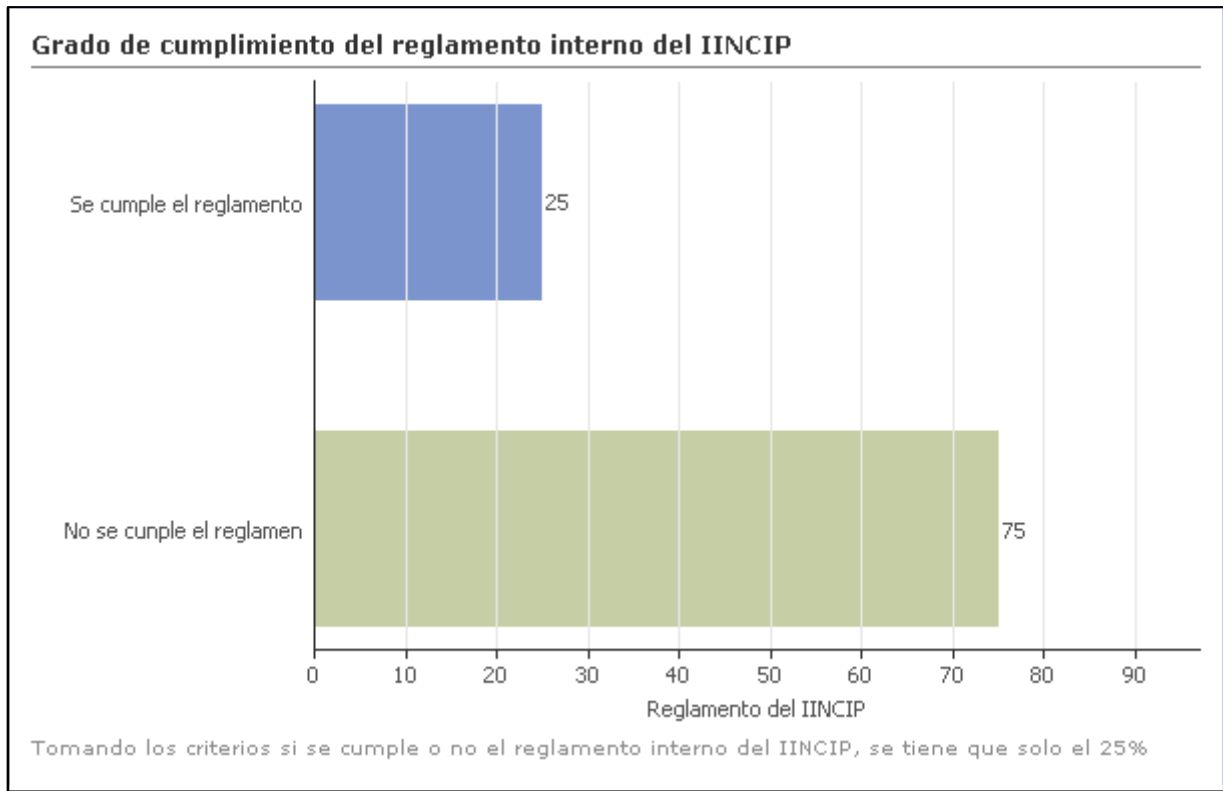
ANEXO 2



Relevamiento de la Información referido al IINCIP

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Discontinuidad en las Asignación de directores del IINCIP	Resoluciones De carrera y HCF	Informantes clave	Entrevistas en profundidad
Valoración de problemas relevantes	Lista de participantes	Grupo focal	Entrevistas
Situación académica del IINCIP	Documentos informativos	1) Boletín informativo del IINCIP 2) Bibliografía del DIPGIS	1) Análisis de datos 2) Análisis de datos
Normatividad del IINCIP	Reglamento interno del IINCIP	IINCIP	Análisis del documento

ANEXO 3



ANEXO 4

FICHA TÉCNICA: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE CIENCIA POLÍTICA – UMSA				
Sigla: IINCIP	Fecha de creación: 17 de julio de 1994	No Resolución de Creación: 5/0084/0540/94	Telf: 2204280 2201586 int.13 Fax: 2332515	Casilla: S/c.
Dependencia: Dirección de la carrera de Ciencias Políticas			Líneas de investigación: POLÍTICA Actividad preeminente: Inv. Aplicada	
Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover y sistematizar la practica política que realicen docentes y estudiantes a través de los programas generales y proyectos específicos. ➤ Consolidar la investigación como actividad fundamental en la formación del politólogo. ➤ Apoyar y asesorar a los estudiantes en la elaboración de investigación y tesis de grado de grado. ➤ Proyectar las actividades académicas hacia la asesoría política dentro de la sociedad y la administración estatal, así con las instituciones similares. 				
Docentes Investigadores			Área de Formación Académica	
Lic. Ramiro Bueno Saavedra Lic. Fidel Criales Ticona Lic. Iván Miranda Balcazar Lic. Marco Velasco Olivares			Ciencia Política Ciencia Política Ciencia Política Ciencia Política	

Fuente: Elaboración propia con base a información del IINCIP. (2007)

PERFIL DEL POLITÓLOGO
<p>El politólogo esta capacitado para desempeñarse como:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Analista político b) Asesor en el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación política c) Asesor en el marketing político – electoral d) Asesor en procesos de toma de decisiones políticas e) Diseñador de planes , proyectos y estrategias políticas f) Consultor de empresas de consultoría política g) Consultor, gestor y ejecutor de políticas públicas h) Gerente político, director, asesor de organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales i) Académico o investigador en el campo de la ciencia política

Fuente: conforme al VIII Seminario académico de 2000