

**CAPÍTULO I MARCO
METODOLÓGICO Y DE
PROCEDIMIENTO**

1.1 Introducción

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de la vida de los seres humanos están sujetas a un nivel de planificación.

Se planifica el futuro, la carrera profesional, la educación de los hijos antes que nazcan etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediabilmente al fracaso.

El plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que las organizaciones poseen ese deseo de planificar , de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización , es un excelente ejercicio para trazar las líneas que se marcará en el futuro de la organización .

Para aplicar un concepto de planificación estratégica las organizaciones han adoptado el PEI o Plan Estratégico Institucional que les permite una planificación con una visión, misión y objetivos alcanzables en el tiempo.

Un plan estratégico es una de las herramientas más utilizadas dentro de los negocios de hecho, este plan ha venido surgiendo a mediados del siglo XX, esta herramienta al pasar del tiempo ha ido mejorando con diversos aportes de investigadores que el resultado de las bondades de la herramienta. El mismo es una presentación de acción que radica en explicar lo que intentamos obtener de cómo nos planteamos lograrlos. (Marciniak, 2015).

1.2 Antecedentes

En la actualidad existen alta demanda para profesionales de nivel técnico, por este motivo y en base a una política educativa nacional, el estado boliviano fomenta la educación técnica en todos sus niveles, En el contexto departamental un porcentaje de los ingresos se destinan a la creación y mantenimiento de los institutos tecnológicos que trabajan en las diferentes provincias.

En los diferentes municipios existen 36 institutos técnico tecnológicos, de los cuales solo 21 cuentan con el reconocimiento del ministerio de educación y solo 14 tienen la resolución ministerial que avala a los titulados de estas instituciones.

La oferta académica de estas instituciones está muy ligada a las potencialidades productivas de los municipios donde trabajan siendo el objetivo mejorar la producción y productividad de los pobladores de la región.

El Instituto Tecnológico Uriondo (ITU), se encuentra ubicado en la comunidad de Calamuchita del municipio de Uriondo del departamento de Tarija y fue creado el 24 de abril de 2015 con R.M. 244/2015 con las carreras de Viticultura y Enología e Industria de Alimentos, a nivel Técnico Superior, por iniciativa de las organizaciones sindicales de la comunidad de Calamuchita, autoridades educativas del distrito y del departamento y con impulso de la Sub gobernación de Uriondo, con el fin de formar profesionales técnico capaces de contribuir las necesidades productivas de la región y del departamento para garantizar la transformación de la matriz productiva en la vitivinicultura e industrialización de alimentos.

El técnico profesional en Viticultura y Enología podrá analizar y controlar las condiciones técnicas y sanitarias del cultivo, elaboración, almacenaje y conservación de vinos y derivados de

la uva. Sabrá gestionar y desarrollar estrategias de comercialización en empresas que pertenezcan a este rubro.

El técnico profesional en Industria de Alimentos realiza acciones de control y operación del proceso industrial y alimentario para obtener productos de calidad. Además de participar en la generación y ejecución de acciones en colaboración del personal de mantenimiento y especialistas Técnicos.

Con estos antecedentes se enmarca el presente trabajo de investigación.

1.3 Planteamiento del problema

En el Instituto Tecnológico Uriondo la mayoría del personal administrativo y docente tiene poco conocimiento de la visión, misión de la institución por lo tanto desconoce los objetivos a corto y largo plazo que se tiene, el personal desconoce la existencia y los beneficios de contar con un documento de planeación estratégica, no están conscientes de la misión y visión del instituto, por lo tanto, existe poco compromiso del personal con la proyección a futuro de la organización.

Otro de los factores que incide en la planificación a largo plazo de las actividades académicas y administrativas de la institución es la falta de un Plan Estratégico Institucional (PEI).

La falta del PEI afecta la toma de decisiones administrativas y académicas que permitan al instituto obtener más recursos y ampliar la oferta de nuevas carreras.

A pesar de contar con el POA anual la falta del PEI hace que los recursos sean mal ejecutados ya que no se toman en cuenta las necesidades a mediano y largo plazo.

Al no contar con el PEI el Instituto no tiene objetivos para los próximos 5 años

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de un Plan Estratégico Institucional (PEI) en la toma de decisiones administrativas y académicas en el Instituto Tecnológico Uriondo para las gestiones 2022 a 2027?

1.5 Hipótesis General

Un Plan Estratégico Institucional (PEI) tiene incidencia positiva en la toma de decisiones administrativas y académicas en el Instituto Tecnológico Uriondo para las gestiones 2022 a 2027

1.6 Variables de estudio

a) Variables

- **Variable dependiente:** Toma de decisiones
- **Variable independiente:** Plan estratégico

b) Conceptualización de las Variables

Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional –PEI- es el instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional.

Toma de decisiones

El arte de tomar decisiones consiste en no decidir cuestiones que no son en ese momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y tomar decisiones que otros pueden tomar. (María de los Angeles Gil Estallo, 2007).

c) Operacionalización de las Variables

Tabla N° 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	TÉCNICAS
Variable Dependiente				
Toma de decisiones	Administrativa	Recursos recibidos al año	Bs/año	Revisión documental
	Académica	Número de titulados año	Alumnos/año	
Variable Independiente				
Plan estratégico	Planificación	Recursos ejecutados	Bs/Ejecutados año	Revisión Documental

Fuente: Elaboración propia

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Analizar las bases institucionales del Instituto Tecnológico Uriondo para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI) que ayude en la toma de decisiones administrativas y académicas en el Instituto Tecnológico Uriondo para las gestiones 2022 a 2027.

1.7.2 Objetivo Específico

- Revisar las bases teóricas conceptuales para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI) en base a la normativa legal vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Identificar los fundamentos estructurales que conforman el enfoque administrativo y académico de la institución.
- Establecer el estado del clima institucional y su relación con su entorno social, en base a los objetivos institucionales y la normativa legal existente.
- Diseñar un modelo de PEI para el Instituto Tecnológico Uriondo que ayude en la toma de decisiones administrativas y académicas en la institución.

1.8 Delimitaciones de la investigación

1.8.1 Alcance temporal

Para el siguiente proyecto de investigación se tomó como base la información correspondiente de la gestión 2015 hasta el primer semestre de la gestión 2021 del Instituto Tecnológico Uriondo.

1.8.2 Alcance espacial

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico Uriondo que se encuentra en el Estado Plurinacional de Bolivia, Departamento de Tarija en la Provincia Avilés, dependiente del Municipio de Uriondo, Comunidad Calamuchita.

1.9 Justificación

1.9.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la planificación estratégica coordinar todos los elementos con los cuales cuenta la institución para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos, que sean viables y a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Además , viendo la necesidad de diseñar metas y estrategias que ayuden a darle dirección a las organizaciones, para enfrentar el reto de superarse diariamente, teniendo en cuenta que la aplicación de teorías validas permiten que la gerencia conozca mejor su entorno externo e interno y pueda encaminar a toda la organización hacia el logro de los objetivos, si bien es cierto la mayoría de las organizaciones tienen establecida la misión y visión como parte de su dirección estratégica, también es cierto que muchas de ellas no las han dado a conocer a sus miembros.

1.9.2 Justificación Práctica

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de mejorar sustancialmente sus procesos tanto administrativos y fundamentalmente los académicos; posibilitando de esta manera que la institución en referencia brinde un servicio de calidad a sus clientes internos y externos; y llegar a la “Sinergia Organizacional”, ya que el resultado obtenido por un equipo de trabajadores siempre será mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

1.9.3 Justificación social

En el presente trabajo de investigación radica en que, al mejorar la situación de la institución, mejorara el ambiente laboral, y se contribuirá a fortalecer los procesos formativos de los estudiantes generando capacidades de conocimiento necesarios para que los mismos puedan aportar a la resolución de las diferentes necesidades y problemáticas productivas de la región y del departamento para garantizar la transformación de la matriz productiva en la vitivinicultura e industrialización de alimentos.

1.10 Marco metodológico

1.10.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque mixto es un conjunto de procesos “sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Roberto Sampieri Hernandez, 2003).

Del enfoque mixto se tomarán las técnicas, observación no participativa y revisión documental, la recolección y búsqueda de información que derivan en proposiciones de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que son la base principal del estudio para la elaboración de estrategias, así también se utilizara una encuesta para conocer la opinión de los encuestados en cuanto a los lineamientos de la institución.

1.10.2 Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este proyecto es el diseño de investigación exploratorio para recoger información en el planteamiento del problema que permitió obtener nuevos datos y elementos que pudieron conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

En un segundo momento se utilizará la investigación descriptiva para la elaboración del marco teórico ya que con el análisis permitirá dar a conocer la importancia de un plan estratégico en las empresas, la aplicabilidad, sus beneficios.

1.10.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizados en este proyecto son la revisión documental, la observación no participativa y entrevista no estructurada, de las actividades y funcionamiento del Instituto Tecnológico Uriondo.

Los instrumentos utilizados para la revisión documental son las fichas de contenido, para la observación son las fichas de observación y registros de chat en las entrevistas no estructuradas.

1.10.4 Fuentes de Información

1.10.4.1 Fuentes primarias

El procedimiento de la recolección de datos primarios se realizó mediante la observación de la rutina administrativa, actividades cotidianas del Rector, Directora académica, personal administrativo y docente, como así también mediante entrevistas no estructuradas.

Con la recolección de la información se conocerá cual es la situación actual de la institución y de qué modo se diseñara el modelo .

1.10.4.2 Fuentes secundarias

En cuanto a fuentes secundarias tenemos memorias institucionales, documentos oficiales, libros, tesis relacionadas al tema de investigación, páginas web, datos del INE, y publicaciones de prensa que brinden información confiable.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

2.2 Administración

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (Harold Koontz, 2012) Esta definición básica necesita ampliarse:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

La administración se aplica a cualquier tipo de organización

También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.

La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero. Fritz Mostern Marx (1946).

Es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección organización y control Carlos Dávila (1985).

2.2.1 Administración Pública

Es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la revisión de bienes, obras y servicios a la sociedad. Tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir los gastos, conservar y utilizar con criterio técnico el patrimonio del Estado, así como proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos. (Safco, 2015)

La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados. (Justia Bolivia, s.f.)

Administración Pública es un sintagma de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno. (Diaz, 2016)

2.3 Administración educativa

Desde que la educación se constituyó en el siglo XIX en un proyecto social, económico, político y cultural, como resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la Revolución Industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico y, posteriormente, de distintas disciplinas como la Sociología, la Psicología, y las Ciencias Políticas, entre otras. Conforme la educación fue ganando importancia dentro del nuevo orden mundial en el siglo XX, atrajo la conformación de una comunidad de investigadores, dedicados a dar cuenta de la compleja trama de elementos que entran en juego en el proceso enseñanza-aprendizaje, no sólo a nivel pedagógico, sino también administrativo. Por esta razón, la Administración, disciplina aún joven, con escasos cien años de desarrollo y evolución, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas (Salas, 2012).

El principal logro del siglo XIX, cuya característica fue la búsqueda de una perspectiva científica de la realidad, fue la configuración de teorías en el campo de las ciencias sociales; primero, desde el positivismo, y posteriormente, desde otras posiciones epistemológicas, ofreciendo en el siglo XX un amplio espectro de propuestas que hoy constituyen la base del extraordinario progreso científico en estas disciplinas. En el siglo XX ocurre, además, en el campo específico de la Administración una importante revolución epistemológica a partir de la puesta en escena del pensamiento sociológico alternativo al positivista de base Comtiana. Precisamente, en esta línea, Max Weber propondrá no sólo una nueva epistemología para las ciencias sociales, sino que hará una distinción fundamental para la teoría administrativa: elaborará la argumentación para

la diferenciación entre el objeto de estudio de la Sociología (la sociedad), y el de la Teoría de la Organización; es decir, las organizaciones (Chiavenato I. , 1999).

En el plano ontológico, la distinción entre el objeto de estudio de la Sociología y el de la Teoría de la Organización, implicó la autonomía disciplinar de esta última. Así, las organizaciones podían ser estudiadas en su especificidad, a fin de comprender su configuración interna, tanto como sus vínculos con el entorno social al que pertenecen, ofreciendo una perspectiva analítica, descriptiva y crítica de las mismas. El pensamiento administrativo se nutrirá fundamentalmente de esta teoría para poder responder a los problemas que plantean las organizaciones como entidades públicas o privadas, a nivel de productividad, empleo de recursos, función social y estructura interna. Así, el objeto de estudio de la teoría administrativa en general, es la gestión de las organizaciones; esto es, la búsqueda del logro (eficacia) de sus fines específicos con el uso más racional de los recursos (eficiencia); donde, tales fines se encuentran determinados por la naturaleza y características particulares de la organización (Chiavenato I. , 1999).

2.3.1 El objeto de estudio de la Administración Educativa

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel para universitario o universitario, o sistemas no formales. Con base en lo expuesto hasta aquí, podemos señalar que la organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración Educativa, la teoría de esta disciplina se construye a partir de la confluencia de tres ejes disciplinares fundamentales: las Ciencias de la Educación, la teoría administrativa general, y otras disciplinas, como la Economía, la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y el Derecho, entre otras (Salas, 2012).

2.3.2 La Administración Educativa como disciplina científica

Mario Bunge (Gómez, 1996), uno de los epistemólogos latinoamericanos más importantes, propone una serie de indicadores para evaluar si una disciplina ha alcanzado status científico. Con el propósito de delimitar a la Administración Educativa como disciplina científica, a continuación se procederá a encontrar estos indicadores en los niveles teórico, metodológico y práctico (Bunge, 2014).

a) Existe una comunidad de investigadores en la que se da flujo de información constante e inteligente sobre los objetos de estudio

Es un hecho que existe una comunidad de investigadores en el campo de la Administración Educativa, no sólo a nivel nacional, sino también internacional.

El hecho de que exista una estructura universitaria completa en el campo de la Administración Educativa, supone que existe, a su vez, un paradigma o matriz disciplinar. Así, los paradigmas son: lo que los miembros de una comunidad científica comparten, y una comunidad científica consiste en hombres que comparten un paradigma. En este sentido, la vasta comunidad de docentes, estudiantes e investigadores en el campo de la Administración Educativa a nivel universitario, garantizan la consolidación y desarrollo de la misma, en función de la constante revisión y ampliación de la teoría, metodologías y aplicaciones de la disciplina que, a su vez, responden a una demanda social derivada de la necesidad de dar cuenta del fenómeno de la administración de las organizaciones educativas en todos sus niveles (Bunge, 2014).

b) El sistema social aprecia y valora el trabajo científico que en ella se realiza, al punto que facilita los medios necesarios para que esto ocurra

El Ministerio de Educación, además de las universidades públicas y privadas, supone la importancia social del trabajo científico y práctico en el campo de la Administración Educativa. Además, así como los requerimientos académicos y personales necesarios para el desempeño de puestos en el campo de la Administración Educativa (Bunge, 2014).

De igual modo y como se expuso en el inciso anterior, existe una demanda social claramente definida respecto a la necesidad de resolver problemas, atender y mejorar la administración de las organizaciones educativas en todos sus niveles. Es un hecho que las nuevas necesidades del sistema económico, político y social de la era posmoderna, cuya base es el conocimiento, han tenido como consecuencia un incremento de la demanda por educación y, con ello, de nuevos esquemas de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de las organizaciones educativas (Salas, 2012).

c) Los objetos que estudia son entes reales

Como se señaló anteriormente, la Administración Educativa tiene por objeto de estudio la organización educativa, en sus distintos niveles: primario, secundario, terciario y no formal. Cada nivel educativo posee características y requerimientos diferentes, en función de la edad y necesidades de las poblaciones que atiende. Cada nivel educativo exige a la organización educativa procesos de administración distintos, en el tanto sus responsabilidades, objetivos y metas son diversos y obedecen a las características propias de cada etapa de formación. El grado de autonomía del aprendiz, así como los contenidos del aprendizaje varían desde la infancia hasta la adultez, en el entendido de que cada etapa del proceso educativo articula un andamiaje que hace posible que las personas accedan a niveles superiores de educación, hasta alcanzar los niveles de especialización. Por lo señalado anteriormente, resulta claro que la organización educativa plantea problemas y situaciones específicas, dependiendo del nivel educativo de que se trate, razón por la

cual, al ser éstas entes reales y claramente diferenciados, hacen posible que la Administración Educativa posea un objeto de estudio definido y real (Bunge, 2014).

d) Está ontológica y epistemológicamente definida

Como pudo verse en el apartado sobre el objeto de estudio de la Administración Educativa, el hecho de que tenga un objeto de estudio real, con su especificidad frente a cualquier otra organización posible, le confiere a la Administración Educativa definición ontológica y epistemológica. Ontológica, en cuanto hay un ente real de estudio, y epistemológica en la medida en que existen definiciones particulares del objeto de estudio, así como de los mecanismos para poder conocerlo. Por esta razón, es posible, dado el grado de desarrollo disciplinar de la Administración en general y de la Administración Educativa en particular, distinguir una organización educativa de cualquier otro tipo de organización (Bunge, 2014).

e) Sus teorías y métodos permiten explicar la realidad y actuar sobre ella

Los distintos métodos y teorías empleados por los especialistas en Administración Educativa, permiten explicar la realidad de la organización educativa y actuar sobre ella, a fin de que pueda cumplir con los objetivos para los cuales fue creada. Además, estas teorías y métodos responden a las necesidades de explicar la naturaleza de los fenómenos organizacionales (dimensión ontológica), y de abordarlos de manera concreta a través de mecanismos debidamente desarrollados (dimensión metodológica), coherentes con los fundamentos teóricos y epistemológicos (cómo se puede conocer el fenómeno). La principal característica de una disciplina científica es la coherencia interna entre los fundamentos epistemológicos y teóricos, las prescripciones metodológicas y las proyecciones de aplicación. En este sentido, se cuenta con un amplio desarrollo en la Administración Educativa (Ochoa, 2000).

f) Dispone de un “cuerpo” de datos, hipótesis, métodos, instrumentos, entre otros, suficiente para operar, con medios para mantenerlo actualizado

Existe un consistente acervo de datos, hipótesis, métodos e instrumentos que no sólo permiten la Operacionalización de la disciplina, sino también una importante producción de nuevos conocimientos que actualizan, completan y mejoran los ya existentes en el campo de la Administración Educativa. La mejor evidencia de esto la constituyen los trabajos de investigación realizados por especialistas y por estudiantes de grado y posgrado. Además, es importante considerar el aporte a nivel teórico, metodológico y técnico de las disciplinas que han contribuido a construir la teoría general sobre la organización educativa, como, por ejemplo: el Derecho, las Ciencias Políticas, la Administración Pública, la Administración Empresarial, La Teoría General de Sistemas, la Psicología, la Antropología y la Sociología, entre otras (Bunge, 2014).

g) La problemática que aborda se refiere a objetos que forman parte de su dominio, o a otros con los que estos objetos mantienen relaciones significativas

La Administración educativa se ha interesado por investigar diversos aspectos adyacentes a su propio quehacer como la legislación, los actores sociales que conforman el proceso enseñanza-aprendizaje, la estructura del sistema educativo nacional, entre otros. Por esta razón, puede dar cuenta de estos en función de su propio objeto de estudio (Ochoa, 2000).

Como se pudo ver en el apartado anterior, la Administración Educativa, en tanto ciencia social, recibe un aporte significativo de otros campos de estudio de las ciencias sociales que, de una forma u otra, contribuyen a una mejor explicación y comprensión de la organización educativa en su especificidad (Ochoa, 2000).

h) Cuenta con un fondo de conocimientos, cuya dimensión crece constantemente

En la actualidad existe una amplia y diversa gama de publicaciones especializadas a nivel mundial. El volumen, dimensión y diversidad de esta material crece constantemente. Por esta razón, se puede afirmar que la Administración Educativa se encuentra en una etapa de amplia producción teórica que pone en evidencia un estado de madurez y desarrollo disciplinar (Bunge, 2014).

i) Los objetivos que se persiguen hacen referencia a los objetos de su dominio: descubrimiento de leyes, formulación de teorías, diseño de métodos, entre otros

Como se mencionó en el apartado anterior, existe investigación en un grado suficiente como para llegar a un conocimiento profundo, sistemático y articulado de la organización educativa, así como de los aspectos de gestión asociados al desempeño de la misma. En este sentido, se cuenta con teorías, métodos y técnicas específicas para ser referidos y utilizados en el campo de la Administración Educativa, orientados a la solución de problemas y al mejoramiento continuo de la práctica profesional en el campo (Bunge, 2014).

j) Los métodos que utiliza son escrutables y justificables

Es un hecho que la rigurosidad en la producción de conocimiento nuevo en el campo de la Administración Educativa, permite que sus métodos sean no sólo escrutables, sino también justificables y reproducibles en situaciones similares (Bunge, 2014).

La Administración Educativa no sólo ha tenido un importante auge en la última década del siglo pasado, sino que se perfila como una disciplina de gran interés investigativo y crítico en la década presente, debido a los retos que enfrenta la educación en la actualidad. Es indispensable elevar la calidad de la educación, razón por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización

educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por parte de los teóricos e investigadores de este campo (Salas, 2012).

2.4 Proceso administrativo

a) Planificación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión. (Koontz)

Según Idalberto Chiavenato: "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.

b) Organización

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyen en formas específicas al esfuerzo grupal. El concepto de papel implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea. "La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas".

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. (Moreno, 2009)

c) Dirección

Comprende el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados y la tecnología propia del sistema y logren que los subsistemas puedan implementar la estrategia seleccionada para así obtener los objetivos y la misión de la organización. Para ello, se debe estudiar y comprender el comportamiento de las personas y grupos dentro de un contexto organizacional.

Según Clueter Bornor; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos. La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen.

La dirección se relaciona con la acción (cómo poner en marcha), y tiene mucho que ver con las personas, se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la institución. (Barbosa, 2016)

d) Control

En la administración, la función del control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son conducción de

evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. El control consiste en cuatro pasos básicos:

El establecimiento de normas de rendimiento.

La medición del rendimiento individual y de la empresa.

La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.

La toma de acciones correctivas.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la institución se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es sólo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los problemas y corregir dichos errores. (David, 2003)

2.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Quiroa, 2020)

La Planificación Estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su organización. (Sallenave, 1995)

2.6 Planificación Estratégica Institucional

La planificación Institucional tiene por función principal orientar las tareas cotidianas de la Institución.

Expresa una necesidad de mejora de los fines institucionales, pero a su vez, la necesidad de sostener la estructura del gobierno de la Institución, es decir, requiere tener en cuenta diversos aspectos Institucionales como, por ejemplo:

- La organización del trabajo docente.
- La distribución de los espacios.
- El aprovechamiento eficaz de los recursos existentes.
- La coordinación de diferentes actividades formativas entre sectores de la institución.
- La organización de los tiempos, entre otras.

Es el resultado de la forma en que se gestiona la escuela, centro o instituto y también da cuenta del modo en que la institución sistematiza sus acciones más relevantes y que a su vez impactan directamente en la mejora de la formación de los alumnos. Deberá tener en cuenta las prioridades formativas consideradas por la institución y que requieran una mejora y/o fortalecimiento, según el estado de desarrollo de su proyecto educativo institucional.

Estas acciones prioritarias pueden estar vinculadas a la resolución de diferentes cuestiones y/o problemáticas de cada institución.

- Actualización y/o implementación de plan de estudios homologado,
- Articulación entre campos formativos,
- Retención de estudiantes y seguimiento de egresados,
- Apoyos para la terminalita del nivel, de vinculación con otros niveles y modalidades,
- acciones vinculadas al entorno comunitario, etc.
- Su abordaje o resolución puede requerir el apoyo de diversos niveles del sistema educativo; y el Plan de Mejora puede ser –entre otras- una estrategia más, entre las

alternativas a las que pueda acceder la escuela. Algunas de estas acciones pueden encontrarse en un proceso de ejecución iniciado años anteriores; otras pueden estar iniciándose durante el período de vigencia de la planificación institucional, etc.

2.6.1 Dimensiones de un proceso de planificación Institucional

- Expresa una necesidad de mejora de los fines educativos
- Orienta las tareas cotidianas
- Sostiene la estructura de gobierno
- Es un registro o sistematización de las acciones
- Da cuenta del modo en que se gestiona
- Puede ser el punto de partida del Plan de Mejora

2.6.2 Características de un proceso de Planeación Institucional

- Un proceso de toma de decisiones compartido
- De tipo interactivo e intersubjetivo
- Incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales
- Se combinan diversas formas de comunicación
- Demanda tiempos institucionales y avanza sobre “otros” tiempos-laborales y particulares
- Articula desde el espacio escolar, procesos que se desarrollan en otros ámbitos
- Son mediaciones entre la normativa, las condiciones de trabajo y las prácticas de los docentes y directivos.
- Capacidades de una planificación Institucional

- Reconocer al propio docente y/o instructor con capacidades para desarrollar conocimientos sobre su actividad profesional
 - Analizar los resultados educativos que estamos obteniendo.
 - Revisar nuestros objetivos, nuestras prácticas, nuestros recursos
 - Decidir si podemos convertir a la institución en un lugar mejor para la enseñanza y el aprendizaje
 - Intentar mejorar (cambiar) el qué y el cómo enseñamos
 - Tratar de mejorar (cambiar) cómo nos relacionamos con los estudiantes y la comunidad
- (Slidehare, 2013)

2.7 Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional –PEI- es el instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional. (Santillan, 2015)

2.8 Misión

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas para elaborar la Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos? (Armstrong, 2004)

2.9 Visión

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La Visión denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? (Jack, 2000)

2.10 Valores

Los valores son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia para un grupo social.

Los valores son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

En este sentido, los valores definen los pensamientos de las personas y la manera en cómo desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean. (Admin, 2020)

Valores Institucionales

Los valores en una empresa son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura, reflejando los estándares de la empresa. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de una empresa. Muchas empresas se centran únicamente en las competencias técnicas, pero para lograr que las empresas funcionen correctamente se hace imperativo fortalecer las competencias subyacentes que están constituidas por los valores. (Fundecopi, 2007)

2.11 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente:

a) Viable:

Posibles de alcanzar en función de las capacidades del área o unidad funcional.

b) Cuantitativos:

Que se traduzcan a unidades mesurables

c) Verificables:

Que permitan la utilización de indicadores de eficiencia y eficacia sobre los resultados que se obtengan.

d) Temporales:

Se deben referir necesariamente a un determinado periodo de tiempo dentro del calendario anual.

e) Participativos:

La definición de los objetivos debe ser compartida y participativa, debe involucrarse a todos los servidores públicos que trabajen en la entidad, de acuerdo a sus competencias.

f) Cualitativos:

Deben reflejar las propiedades de calidad de los bienes o servicios a ser producidos en la entidad. (Roncancio, 2018)

2.12 Marco normativo Legal

La normativa legal existente en nuestro país fomenta la creación y funcionamiento de los institutos técnico – tecnológicos son las siguientes:

2.12.1 Constitución Política del Estado.

El Artículo 77. Establece;

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

II. El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.

III. El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio.

Artículo 91. Establece;

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 intercultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad

científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

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.

2.3.2 Agenda Patriótica 2025

El Año 2025 Bolivia cumplirá 200 años desde su fundación y como conmemoración a este aniversario con el objetivo de levantar una sociedad y un Estado más incluyente, participativo, democrático, sin discriminación, racismo, odio, ni división.

Consideramos que debemos plantearnos 13 pilares de la Bolivia Digna y Soberana, de los cuales haremos referencia al pilar de nuestra competencia; Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral, La salud, la educación, la cultura, el arte, el deporte son dimensión fundamental de la vida. no hay cultura de la vida, no hay vivir bien sin nuestro pueblo no tiene mejores condiciones para cuidar la salud de las personas, practicar los deportes y desarrollar su creatividad artística.

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene la obligación de proveer y garantizar servicios de educación pública y gratuita.

Nuestras metas de la agenda patriótica en la socialización y humanización de los servicios de educación son las siguientes:

El 100% de las bolivianas y los bolivianos cuentan con acceso a servicios de educación básica, técnica y superior públicos y gratuitos, así como para la creación de arte y cultura.

Bolivia cuenta con infraestructura, materiales de formación e investigación, y equipamiento, así como con educadores, profesores, capacitadores, profesionales y científicos de notable formación, que se capacitan permanentemente y que permiten desarrollar procesos educativos, formación deportiva y artística de gran calidad.

2.12.2 Estatuto Autonómico de Tarija

La Educación es la prioridad fundamental de la Autonomía Departamental, el Gobierno Autónomo departamental propugna el acceso de todos los hombres y mujeres del Departamento a una educación universal, gratuita y de calidad orientada a forjar una nueva sociedad.

En el marco de las competencias departamentales, la educación debe estar orientada a la formación integral de la persona y sustentarse en valores éticos, principios democráticos cívicos.

La educación en el Departamento Autónomo de Tarija, será ministrada en el marco de sus competencias, en base a los siguientes principios:

Universalidad: Que sostiene que la educación debe ser para todos.

Igualdad: Por el que todas las personas deben tener acceso y permanencia.

Gratuidad: de la enseñanza pública.

Calidad: Que obliga a las instituciones del Estado a brindar servicios de calidad en la formación de los humanos.

Adaptabilidad: De las políticas nacionales de educación a la realidad del Departamento, que incluirá el currículo, los textos de formación y también la enseñanza en lengua materna, así como el reconocimiento de la realidad cultural de los pueblos indígenas.

Libertad: De aprender, enseñar y socializar recursos el pensamiento o saber.

Pluralismo: De ideas y de concepciones pedagógicas y coexistencia de establecimientos públicos y privados de enseñanza.

Ciudadanía: Que promueve la formación de recursos humanos con plena conciencia de los derechos y deberes ciudadanos.

Innovación tecnológica en la educación.

Cultura emprendedora y de liderazgo empresarial y social.

2.12.3 Ley Marco de Autonomías y Descentralización

Una de las finalidades de la Ley Marco de Autonomías, tiene como fin distribuir las funciones político-administrativas del Estado de manera equilibrada y sostenible en el territorio para la efectiva participación de las ciudadanas y ciudadanos en la toma de decisiones, la profundización de la democracia y la satisfacción de las necesidades colectivas y del desarrollo socioeconómico integral del país.

Otra de las finalidades fundamentales de esta Ley es, favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, garantizando el acceso de las personas a la educación, la salud y al trabajo, respetando su diversidad, sin discriminación y explotación, con plena justicia social y promoviendo la descolonización.

La educación, de acuerdo a la Ley Marco de Autonomías, se define como;

I. La distribución de competencias entre el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas en materia de educación deberá ser regulada por una ley especial, al constituirse la educación en la función suprema y primera responsabilidad del Estado, siendo ésta unitaria, pública y universal, por lo tanto, tiene la obligación de garantizarla y establecer las políticas.

La gestión del Sistema de Educación es concurrente con las entidades territoriales autónomas de acuerdo al Numeral 2 del Parágrafo II del Artículo 299 de la Constitución Política del Estado.

II. La ley especial en materia de educación regulará el desarrollo curricular descolonizador tomando en cuenta las características espirituales, territoriales, lingüísticas, culturales, sociales, económicas y políticas en cada entidad territorial autónoma.

III. Las relaciones y responsabilidades entre las entidades vinculadas al sector educación se sujetarán al marco legal vigente, anterior a la promulgación de la presente Ley, en tanto se promulgue la ley especial citada en los Parágrafos precedentes.

2.12.4 Ley N° 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez

En su Artículo 80. Nivel Autonómico, establece; En el marco de las competencias concurrentes establecidas en la Constitución política del Estado y disposiciones legales, las entidades territoriales autónomas tendrán las siguientes atribuciones referidas a la gestión educativa:

1. Gobiernos Departamentales:

a) Responsables de dotar, financiar y garantizar los servicios básicos, infraestructura, mobiliario, material educativo y equipamiento a los Institutos técnicos y tecnológicos en su jurisdicción.

b) Apoyo a programas educativos con recursos establecidos en las normas en vigencia.

Reglamento general de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter fiscal, de convenio y privado

Artículo 81.- (Autorización de apertura). La autorización de apertura y funcionamiento de Institutos Técnicos y Tecnológicos de carácter fiscal y de convenio de una Sede Central y/o

Subsede será autorizado mediante Resolución Ministerial emitida por el Ministerio de Educación, previa verificación y cumplimiento de requisitos establecidos en el presente Reglamento.

Artículo 82.- (Solicitud para apertura de Institutos). I. La solicitud de apertura y funcionamiento de Institutos Técnicos o Institutos Tecnológicos de carácter fiscal y de convenio, de la Sede Central o Subsede, podrá ser realizada a requerimiento de:

- Gobiernos Autónomos Departamentales
- Gobiernos Autónomos Municipales
- Organizaciones Sociales
- Instituciones de Convenio

2.12.5 Ley de Administración y Control Gubernamentales (Safco)

Artículo 1º: La presente Ley regula los sistemas de Administración y de Control de los Recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;

Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;

Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 Análisis interno

3.1.1 Contexto histórico institucional

a) La educación técnica en Bolivia

La Formación Técnica Tecnológica en Bolivia durante mucho tiempo fue pensada como educación alternativa en el sentido excluyente y no inclusivo, considerando la tecnificación como un elemento subalterno de segundo orden, dirigido a quienes no accedían a la formación profesional universitaria o ligada a la formación técnica en el bachillerato.

Desde la transformación del Sistema Educativo en 2008, la formación técnica tecnológica implica la profesionalización altamente cualificada en el ámbito científico práctico de lo técnico y tecnológico, formación técnica tecnológica que tiene por objetivo la articulación con los sectores socio productivos de cada región, según sus capacidades y potencialidades en el marco del Modelo Educativo Socio-comunitario Productivo.

Es así que actualmente los institutos técnicos tecnológicos del Estado Plurinacional en la actualidad ofertan más de 50 carreras, encaminándonos a alcanzar las metas de la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 con la creación, construcción y equipamiento de 75 nuevos institutos técnicos tecnológicos hasta 2025 que sigan contribuyendo al desarrollo integral de nuestro país.

En Tarija hay 14 Institutos Tecnológicos en las diferentes provincias, Instituto Tecnológico Tarija, Instituto Técnico Superior INCOS Tarija, Instituto Tecnológico San Ignacio de Loyola, Instituto Tecnológico Agropecuario San Andrés, Privados y Artísticos, Instituto Tecnológico Uriondo ,Instituto Tecnológico Yunchará ,Instituto Tecnológico Bermejo , Instituto Técnico

Sercosur , Instituto Tecnológico Superior Villa Montes, Instituto Técnico Gran Chaco , Instituto Tecnológico O'Connor , Instituto Tecnológico Emborozú, Instituto Tecnológico Emborozú Sub Sede Padcaya , Instituto Tecnológico San Alberto , Instituto Tecnológico 2 De Agosto – Iscayachi ,Instituto Tecnológico Eustaquio Méndez ,Instituto Tecnológico Yacuiba – I.T.Y. (Gobierno Autonomo Departamental de Tarija, 2019).

b) Instituto Tecnológico Uriondo

El Instituto Tecnológico Uriondo, se encuentra ubicado en la comunidad de Calamuchita del municipio de Uriondo del departamento de Tarija y fue creado el 24 de abril de 2015 con R.M. 244/2015 con las carreras de Viticultura y Enología e Industria de Alimentos, a nivel Técnico Superior, por iniciativa de las organizaciones sindicales de la comunidad de Calamuchita, autoridades educativas del distrito y del departamento y con impulso de la Subgobernación de Uriondo, con el fin de formar profesionales técnico capaces de contribuir las necesidades productivas de la región y del departamento para garantizar la transformación de la matriz productiva en la vitivinicultura e industrialización de alimentos.

c) Misión

Promover una formación Técnica y Tecnológica profesional integral, altamente competitiva, mediante la implementación y ejecución de políticas y estrategias, inclusiva, equitativa y científicas de calidad, articulando las potencialidades y oportunidades productivas de la región para contribuir al desarrollo del Municipio.

Esta misión no se cumple dado que el Instituto Técnico de Uriondo no cuenta con un PEI por lo tanto no existen políticas ni estrategias para cumplir.

d) Visión

El Instituto Tecnológico Uriondo, es una institución de educación técnica y tecnológica productiva comunitaria que se constituye en un instrumento de integración con el sector productivo de la región, con una pertinencia académica sociocultural contribuyendo a la innovación productiva e industrial para el desarrollo de nuestra sociedad en armonía con la naturaleza para el vivir bien.

Se ve que esta visión no define lo que la institución desea ser en un futuro, por lo tanto, su redacción tiene fallas de concepto es más parecida a una misión institucional por lo tanto su cumplimiento es difícil de realizar.

e) Valores y principios: El Instituto Tecnológico Uriondo no cuenta con valores y principios

3.1.2 Formación profesional

a) Oferta académica

El Instituto Técnico Uriondo actualmente ofrece las carreras de técnico superior en viticultura y enología, esta carrera está muy ligada a la actividad económica principal de su zona de influencia que es el Municipio de Uriondo donde la producción de uva juega un papel preponderante como actividad económica y la carrera de técnico superior en industria de alimentos.

Viticultura y Enología: El técnico profesional en Viticultura y Enología podrá analizar y controlar las condiciones técnicas y sanitarias del cultivo, elaboración, almacenaje y conservación de vinos y derivados de la uva. Sabrá gestionar y desarrollar estrategias de comercialización en empresas que pertenezcan a este rubro.

Plan de estudios: Esta carrera tiene un plan de estudios semestralizado, que acumulan 600 horas académicas por semestre.

PRIMER SEMESTRE

- MATEMÁTICA APLICADA
- QUÍMICA APLICADA
- BIOLOGIA DE LA VID
- BOTÁNICA APLICADA
- SISTEMAS COMPUTACIONALES VITIVINÍCOLAS
- INGLES BÁSICO

SEGUNDO SEMESTRE

- FÍSICA APLICADA
- ENOQUIMICA
- EDAFOLOGIA VITÍCOLA
- MICROBIOLOGIA VITIVINICOLA
- FISIOLOGIA VITÍCOLA
- SISTEMAS DE CONDUCCIÓN Y PODAS

TERCER SEMESTRE

- ENOLOGÍA I
- VITICULTURA I
- MAQUINARIA VITÍCOLA
- MAQUINARIA ENOLÓGICA

- CLIMATOLOGIA DE LA VID
- FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN VITIVINÍCOLA

CUARTO SEMESTRE

- PROCESO DE ELABORACIÓN DE VINO Y DESTILACIÓN DE SINGANI
- MANEJO DE LA CADENA PRODUCTIVA U.V.y S. (uva, vino y singani)
- ECONOMÍA VITIVINÍCOLA
- EXTENSION VITIVINÍCOLA
- SISTEMAS DE RIEGO
- LABORATORIO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES VITICOLAS
- CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

QUINTO SEMESTRE

- MANEJO DE INSUMOS ENOLOGICOS
- DISEÑOS EXPERIMENTALES
- TECNOLOGIA AGROINDUSTRIAL
- EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS
- SANIDAD VITICOLA
- FRANCES
- TALLER GRADO I

SEXTO SEMESTRE

- VITICULTURA II
- MANEJO DE VIÑEDOS

- COSECHA Y POSCOSECHA
- MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES
- PLANIFICACION Y PROYECTOS VITÍCOLAS
- MANEJO DE UVA DE MESA
- TALLER DE GRADO II

b) Industrialización de alimentos:

El técnico profesional en Industria de Alimentos realiza acciones de control y operación del proceso industrial y alimentario para obtener productos de calidad. Además de participar en la generación y ejecución de acciones en colaboración del personal de mantenimiento y especialistas Técnicos

Plan de estudios: Esta carrera tiene un plan de estudios anualizado.

PRIMER AÑO

- MATEMÁTICA APLICADA EN ALIMENTOS
- FÍSICA APLICADA EN ALIMENTOS
- QUÍMICA APLICADA EN ALIMENTOS
- INGLÉS TÉCNICO
- SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE
- ESTADÍSTICA APLICADA
- OPERACIONES UNITARIAS
- MÁQUINAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES

SEGUNDO AÑO

- QUÍMICA ANALÍTICA E INSTRUMENTAL EN ALIMENTOS
- MICROBIOTECNOLOGÍA DE ALIMENTOS
- QUÍMICA ORGÁNICA DE ALIMENTOS
- ANÁLISIS BROMATOLÓGICO
- DISEÑO DE EXPERIMENTOS DE ALIMENTOS
- NUTRICIÓN TOXICOLOGÍA E INOCUIDAD ALIMENTARIA
- INDUSTRIA DE FRUTAS Y HORTALIZAS
- INDUSTRIA DE LÁCTEOS

TERCER AÑO

- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
- INDUSTRIA CÁRNICA
- INDUSTRIA DE BEBIDAS
- INDUSTRIA DE CEREALES Y HARINAS
- INDUSTRIA DE GRASAS Y ACEITES
- INDUSTRIA DE AZÚCARES
- EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO
- TALLER DE MODALIDAD DE GRADUACIÓN

3.1.3 Población estudiantil

El Instituto Técnico Uriondo el año 2021 tenía 268 alumnos de los cuales el 62% eran mujeres y el restante 38% varones, la mayoría pertenecen al municipio de Uriondo, pero también existen alumnos de cercado y otros municipios adyacentes.

Internamente los estudiantes no cuentan con una organización como un centro de estudiantes, tampoco con un representante elegido, los diferentes cursos si tienen un representante elegido ,con el que se coordina las actividades extracurriculares.

3.1.4 Modalidad de graduación

Ambas carreras tienen como modalidad de graduación la entrega de un proyecto de grado para lo cual dentro del pensum académico que se maneja existen los talleres de profesionalización que buscan preparar al estudiante en la elaboración del proyecto final, que permitirá su profesionalización.

3.1.5 Situación de la docencia en el Instituto Tecnológico Uriondo

En la actualidad el instituto cuenta con 8 docentes a tiempo completo con un salario promedio de 4.000 bs, el 100% de los docentes tiene un título a nivel licenciatura, el 40% tiene más de un diplomado y el 20% cuenta con título de maestría.

En otro aspecto los docentes se organizan a entorno a la dirección académica dependiendo directamente, no existen otro tipo de organización. En cuanto a los recursos de infraestructura y de apoyo el instituto cuenta con aulas adecuadas y cómodas, no tienen apoyo de data o equipo de computación en cada aula, pero si existen esos equipos de instalación externa.

Los salarios de los docentes a tiempo completo provienen directamente del ministerio de educación, mientras que la infraestructura y equipamiento son responsabilidad de la gobernación del departamento de Tarija.

3.1.6 Análisis de indicadores de eficiencia y eficacia

Tabla N° 2. Ejecución presupuestaria gestiones 2015-2021 en Bs

Año	Presupuestado	Ejecutado	% de Ejecución
2015	185.000	68.000	36,8
2016	158.000	78.000	49,4
2017	143.000	82.000	57,3
2018	135.000	84.000	62,2
2019	134.000	42.000	31,3
2020	123.000	39.000	31,7
2021	119.000	54.000	45,4

Fuente: POA Instituto Técnico de Uriondo del 2015-2021

El cuadro muestra que el presupuesto del Instituto Técnico de Uriondo ha ido reduciendo desde su fundación en 2015 hasta la gestión 2021 en 66.000 Bs, y que la ejecución presupuestaria nunca sobrepasó el 63% lo cual según el Ministerio de Economía y Finanzas se clasifica como mala, y recomienda que las instituciones sobrepasen el 95% de ejecución presupuestaria para considerarla óptima (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2016).

Tomando en cuenta que la eficiencia administrativa se mide con la ejecución presupuestaria (Ochoa, 2000) el cuadro muestra la deficiencia de la institución en este aspecto.

Tabla N° 3. **Alumnos inscritos Instituto Técnico de Uriondo gestiones 2015-2021**

Año	Alumnos inscritos
2015	18
2016	23
2017	75
2018	105
2019	253
2020	294
2021	268

Fuente: Instituto Técnico de Uriondo del 2015-2021

El cuadro nos muestra que la cantidad de alumnos del Instituto Técnico Uriondo ha ido creciendo de manera sostenida desde la gestión 2015, si tomamos en cuenta que la eficiencia se puede medir con el número de alumnos de la institución vemos que el Instituto Tecnológico Uriondo demuestra eficiencia en la parte académica por un continuo crecimiento demográfico de sus estudiantes (Ochoa, 2000).

3.2 Análisis externo

3.2.1 Análisis P.E.S.T.

Como base se toma en cuenta la situación política, económica, social y tecnológica de Bolivia y Tarija acudiendo a indicadores cualitativos (que se describen) y cuantitativos (que se miden) como fuentes se citan datos del INE Bolivia y publicaciones de prensa nacional y local.

a) Entorno político legal

Tabla N° 4. Análisis P.E.S.T Instituto Técnico Uriondo aspecto político

POLÍTICO	INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	Favorable	Desfavorable
Normas legales	Constitución Política Del Estado Art 17, Resolución Ministerial 2015/787 (GACETA OFICIAL DEL ESTADO)	X	
Legislación tributaria	Resolución ministerial 2015/350 reglamenta la excepción de impuestos a los institutos técnicos del estado y de convenio (GACETA OFICIAL DEL ESTADO)	X	
Protección a la propiedad intelectual	La normativa a la protección intelectual no se respeta, lo que no incentiva la investigación (EL DEBER,2021)		X
Estabilidad política	Crisis política desde la gestión 2019 (EL DEBER, 2021)		X

Fuente: INE Bolivia, el deber, pagina siete, gaceta oficial del estado.

En el aspecto político se identifica como oportunidades las normas legales e impositivas que favorecen a la capacitación Técnica Tecnológica en Bolivia.

Entre las amenazas se puede identificar la falta de protección a la propiedad intelectual y la inestabilidad política que vive Bolivia desde la gestión 2019.

b) Entorno Económico

Tabla N° 5. **Análisis P.E.S.T Instituto Técnico Uriondo aspecto económico**

ECONÓMICOS	INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	Favorable	Desfavorable
Niveles de inflación regional	El departamento de Tarija tiene tasas de inflación más altas que la media nacional (INE 2021)		X
Tasa de crecimiento del PIB regional	El departamento de Tarija tiene tasas de crecimiento del PIB más altas que la media nacional (INE 2021)	X	
Disponibilidad de mano de obra calificada	En el departamento de Tarija el 65 % de la mano de obra disponible no tiene ningún tipo de certificación (INE 2021)	X	
Tasa de desempleo	En el departamento de Tarija la tasa de desempleo es más alta que la media nacional (INE 2021)		X

Fuente: Revisión documental.

En el aspecto económico se identifica como oportunidades el crecimiento del PIB regional fruto de la exportación de hidrocarburos, la falta de mano de obra calificada en este caso favorece al instituto técnico Uriondo porque existe más demanda de capacitación.

Entre las amenazas en el aspecto económico se puede mencionar al incremento en la tasa de inflación y la tasa de desempleo del departamento, tasas que afectan directamente a la población e incentivan la migración al interior y exterior del país.

c) Entorno Social

Tabla N° 6. **Análisis P.E.S.T Instituto Técnico Uriondo aspecto social**

SOCIALES	INDCADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	Favorable	Desfavorable
Demográficos	Crecimiento poblacional sostenido (INE 2021)	X	
Acceso a salud	El 86 % de la población Tarijeña tiene acceso a servicios de salud (INE 2021)	X	
Acceso a educación	El 92 % de la población Tarijeña tiene acceso a educación (INE2021).	X	
Cambios socioculturales	La población de la ciudad de Tarija está entre las menos receptivas al cambio y prefiere conservar sus cultura tradicional (El país 2019)		X

Fuente: Revisión documental.

En el aspecto sociales puede mencionar como oportunidades el crecimiento de la población en el departamento, las altas tasas de acceso a salud y educación de la población en Tarija.

Entre las amenazas en el aspecto económico se puede mencionar al incremento en la tasa de inflación y la tasa de desempleo del departamento, tasas que afectan directamente a la población e incentivan la migración al interior y exterior del país.

d) Entorno Tecnológico

Tabla N° 7. **Análisis P.E.S.T Instituto Técnico Uriondo aspecto Tecnológico**

TECNOLOGICOS	INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	Favorable	Desfavorable
Acceso a nuevas tecnologías	Bolivia tiene el internet más caro de Sud América (página siete 2019)		X
Redes y software	La producción nacional de software aún es la más baja de Latinoamérica lo que dificulta la adopción de nuevas tecnologías (página siete 2019)		X
Innovación y desarrollo	100 registros de patentes de Bolivia al año (INE 2021)		X

Fuente: Revisión documental.

Entre las amenazas en el aspecto Tecnológico se identificaron al acceso a nuevas tecnologías, la falta de redes y software y la falta de innovación y desarrollo, todos estos problemas afectan directamente al macro entorno y representan una amenaza para la Institución.

3.1.2 Análisis FODA

Tabla N° 8. Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
Normas legales	Protección a la propiedad intelectual
Legislación tributaria	Estabilidad Política
Tasa de crecimiento del PIB regional	Niveles de inflación regional
Disponibilidad de mano de obra calificada	Tasa de desempleo
Demografía	Cambios socio culturales
Acceso a educación	Acceso a nuevas tecnologías.
	Redes y software
Fortalezas	Debilidades
Infraestructura propia y moderna	Dirección administrativa
Aulas confortables	Personal administrativo sin certificación
Laboratorios y zonas de practica	Plataforma virtual
Dirección académica	Acceso interrumpido a internet
Personal docente con TPN	Acceso a redes y software administrativo
Enseñanza	Biblioteca virtual
Servicio al sector productivo de la región	Programa de atención al estudiante

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Análisis de actores

Análisis de actores internos

Tabla N° 9. Análisis de actores internos

N°	ACTOR	ROL	RECURSOS
1	Dirección ITU.	La máxima instancia de decisión del ITU.	Normativos
3	Departamento académico	Administra los procesos académicos.	Académicos

Fuente: Elaboración, propia

Análisis de actores externos públicos

Tabla N° 10. Análisis de actores externos públicos

Fuente: Elaboración propia

N°	ACTOR	ROL	RECURSOS
1	Ministerio de Educación y cultura del Estado Plurinacional de Bolivia.	Ejercer las facultades de órgano rector de los Sistemas de Educación.	Normativa
2	Ministerio de Economía y Finanzas	Promover una gestión pública transparente poniendo a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión y remitiendo oportunamente las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de	Normativa, financieros

		corrupción a la Unidad de Transparencia del MEFP.	
3	Viceministerio de Inversión Pública	Formulación de una Estrategia de Promoción de Inversiones que responda a los actuales retos productivos y de industrialización del Estado, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social.	Normativa, financieros
4	Asamblea Legislativa Departamental de Tarija	Ejerce en lo que le corresponde la representación popular, así como las funciones legislativas, de fiscalización, de gestión y de coordinación.	Normativa
5	Gobernación del Departamento Autónomo de Tarija	Establecer políticas de desarrollo departamental.	Normativa, financieros
6	Gobierno Autónomo Municipal de Tarija	Establecer políticas de desarrollo para la ciudad de Tarija y la provincia Cercado	Convenios, financieros
7	Establecimientos Educativos Públicos	Desarrollar en los estudiantes todas sus potencialidades para que pueda realizarse y desenvolverse con autonomía en la vida	Humano

		cotidiana, respetando las diferencias y características individuales.	
8	Empresas Prestadoras de Servicios Públicos	Dotar de servicios básicos a la comunidad.	Servicios
9	Servicios Departamentales de Administración Descentralizada (SEDUCA, SEDES, SEDEGES, SEDEM)	Generar, ejecutar y/o supervisar planes, programas y proyectos, en beneficio de la comunidad.	Convenios, financieros.
10	Contraloría Departamental de Tarija	Efectuar control fiscal en lo económico-financiero, administrativo, técnico y jurídico en todas las entidades que integran el sector público. Enjuiciará y se pronunciará por la vía administrativa, en casos de responsabilidad económica de los administradores.	Normativa

Análisis de actores externos privados

Tabla N° 11. **Análisis de actores externos privados**

N°	ACTOR	ROL	RECURSOS
1	Entidades Financieras	Dotar recursos financieros.	Financieros
2	Agencias de Cooperación Internacional	Apoyar a los diferentes países con recursos humanos, financieros y materiales a través de programas y proyectos.	Financieros, humanos y materiales
3	Organizaciones no Gubernamentales	Contribuir a la inclusión y cohesión social y luchar para combatir las situaciones de marginación y discriminación social. Defender los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los sectores más vulnerables.	Financieros, humanos y materiales
4	Federación de Empresarios Privados	Defender y promover la iniciativa privada, contribuir al desarrollo económico y social del país, en un marco de principios y valores éticos, de respeto a la Ley y a la propiedad privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado.	Financieros
5	Cámara de Industria y Comercio	Representar y defender los intereses de carácter general de la industria.	Financieros y humanos

6	Organizaciones Productivas Originarias	Defender sus derechos, a través de la representación ante instancias públicas y privadas, y el fortalecimiento de sus organizaciones representativas, en la búsqueda de su efectiva incorporación y participación en decisiones políticas, sociales, económicas y culturales del País.	Financieros, humanos y materiales
7	Organizaciones Deportivas y Culturales	Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la superación física e intelectual de la comunidad universitaria.	Financieros, humanos y materiales
8	Mancomunidad de Municipios de Tarija	Dotar de instrumentos de planificación para el desarrollo de los municipios.	Financieros, humanos y materiales

Fuente: Elaboración propia

Matriz CAME

Tabla N° 12. **Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar**

Debilidades	Corregir
Dirección administrativa	Creación de una Dirección Administrativa
Personal administrativo sin certificación	Implementar un Manual de funciones
Plataforma virtual	Implementar una plataforma virtual
Acceso interrumpido a internet	Mejorar el acceso del internet
Acceso a redes y software administrativo	Obtener a redes y software
Biblioteca virtual	Implementar una biblioteca virtual
Programa de atención al estudiante	Implementar un programa de atención al estudiante .
Amenazas	Afrontar
Protección a la propiedad intelectual	Tramitar las patentes a los trabajos de investigación en el SENAPI .
Estabilidad Política	Buscar una autonomía administrativa
Niveles de inflación regional	Debe ser tomado en cuenta en el Plan Estratégico Institucional del ITU.

Tasa de desempleo	Proyectar el POA institucional tomando en cuenta la tasa de inflación regional .
Cambios socio culturales	Implementar estudios de mercado constantemente
Acceso a nuevas tecnologías.	Adquisición de software y hardware actualizados.
Redes y software	Buscar acceso satelital a la red de internet.
Innovación y desarrollo	Incluir como materia transversal la materia de metodología de la investigación.
	Incrementar la oferta de carreras .
Fortalezas	Mantener
Infraestructura propia y moderna	Mantenimiento de la infraestructura constante
Aulas confortables	Mantenimiento y aseo de aulas constante
Laboratorios y zonas de práctica	Actualización de equipos
Dirección académica	Ampliar la oferta académica
Personal docente con TPN	Incentivar la superación del personal docente

Enseñanza	Actualizar la malla curricular cada 5 años
Oportunidades	Explotar
Normas legales	Mejorar la ejecución presupuestaria
Legislación tributaria	Ampliar la oferta de carreras ya que los servicios no tienen carga fiscal
Tasa de crecimiento del PIB regional	Implementar nuevas carreras destinadas a sectores productivos concretos
Demanda de mano de obra calificada	Identificar sectores productivos que requieren mano de obra calificada
Demografía	Campañas de socialización de las actividades del instituto constantes

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo de Plan Estratégico Institucional (PEI) para la gestión 2022-2027, que permita la modernización y fortalecimiento tanto en la parte académica como en la administrativa del Instituto Tecnológico Uriondo.

4.2 Justificación de la propuesta

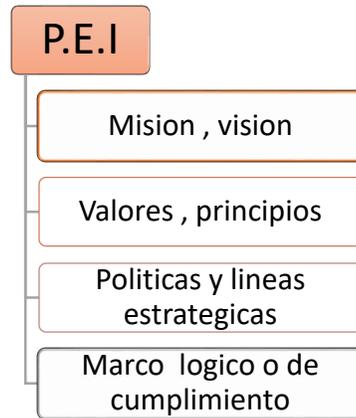
La presente propuesta se justifica por que el Instituto Tecnológico Uriondo, actualmente no cuenta con un Plan Estratégico Institucional, que presenta amenazas y debilidades que se deben enfrentar a corto, mediano y largo plazo.

Además, este documento le dará las herramientas necesarias para acomodar las actividades a las nuevas exigencias tecnológicas y nuevas exigencias del sistema de educación boliviana.

Cabe mencionar que el desarrollo estructural del PEI orientará a la institución al cumplimiento de sus atribuciones y competencias, permitiendo expresar el diagnóstico y pronóstico institucional a través de la Misión, Visión y Valores Institucionales, además de la determinación o establecimiento en conjunto de acuerdo a sus líneas estratégicas de los objetivos, estrategias; y, seleccionar los recursos que llevarán a cabo la materialización de los planes de acción deseados.

4.3 Desarrollo de la propuesta

grafico N°1 **Plan Estratégico Institucional**



Elaboración propia

4.3.1 Misión, visión

El Plan Estratégico Institucional –PEI- es el instrumento fundamental en la Gestión Institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera concreta y específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional.

a) Misión

La misión es la declaración institucional de las obligaciones y mandatos que debe cumplir, dadas sus facultades y competencias.

Tabla N° 13. **Declaración de la Misión**

DECLARACION DE LA MISION		
Componentes	Interrogantes a resolver	Misión
Propósito mayor	¿A qué se dedica la Institución ?	Brindar una formación integral y capacitación profesional a nivel técnico superior, altamente competitivos, mediante la implementación y ejecución de políticas y estrategias, inclusiva, equitativa y científicas de calidad, articulando las potencialidades y oportunidades productivas de la región para contribuir al desarrollo del Municipio.
Razón básica para la existencia de la Institución .	¿Cuál es la demanda social que generó la creación de la Institución? ¿Institución?	
Productos	¿Cuáles son los productos que debe generar la Institución?	
Asociados o beneficiarios	¿Quiénes son los asociados o beneficiarios más importantes y/o prioritarios y dónde están ubicados?	
Filosofía	Cuál es la base filosófica de la entidad (valores, creencias y aspiraciones?)	

Fuente: Elaboración propia

b) Visión

Es la interpretación de las aspiraciones de los distintos miembros de la sección, por los cuales deben trabajar en coordinación y armonía con las distintas autoridades del entorno.

Tabla N° 14. **Declaración de la visión**

DECLARACION DE LA VISION					
En los siguientes años (2022-2027)	Con relación del medio	Con relación a los servicios	Con relación a la misión	Con relación a la organización interna	Con relación a otros temas
Ser un instituto innovador y generador de experiencias de formación integral y conocimientos en educación técnica tecnológica, con enfoque agroecológico, para el desarrollo comunitario sustentable, logrando incidir en las políticas regionales y nacionales para la construcción del cambio social, protagonizado por sus propios actores y autores rurales					

Fuente: elaboración propia

4.3.2 Principios y Valores

Tabla N° 15. **Principios y Valores**

PRINCIPIOS Y VALORES ESTRATEGICOS	
Principios	Valores
Moral	Respeto, equidad, lealtad, honestidad, compromiso, calidez humana.
Ética	Integridad, Calidad en el servicio, transparencia, legalidad
Eficacia	Compromiso, amabilidad, comprensión, oportunidad y solidaridad, integridad.
Eficiencia	Profesionalidad, puntualidad, creatividad, pro actividad.
Economía	Cumplimiento, oportunidad, racionalidad y austeridad.
Responsabilidad	Legalidad, Transparencia y honestidad, responsabilidad ambiental

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Políticas institucionales Matriz CAME

Tabla N° 16. **Políticas del PEI 2022-2027 del Instituto Tecnológico Uriondo**

POLÍTICAS	METAS	RESULTADOS	ACCION
Pilar: 1 Modernización	Meta 1: El instituto cuenta con 50 equipos de computación.	El 80% de los estudiantes del Instituto Tecnológico Uriondo tienen acceso a equipos de computación.	Gestión de equipos de computación de características adecuadas para los estudiantes de la institución.
	Meta 2: El instituto cuenta con cobertura 1 de red internet.	El ITU cuenta con 100% de cobertura de internet.	Gestión para adquirir los servicios de un proveedor de internet confiable.
			Actualización del sistema informático y de información en línea del ITU.
Pilar: 2 fortalecimiento	Meta 1: creación de un dpto. administrativo	El ITU tiene 1 dpto. administrativo a la cabeza de un adm.	Presupuestar la contratación de un administrador a tiempo completo.
	Meta 2: mejorar la atención al cliente.	El ITU cuenta con 1 oficina de bien estar estudiantil.	Gestionar el equipamiento de una oficina administrativa.
	Meta 3 : creación de una nueva carrera nivel técnico superior	EL ITU cuenta con 3 carreras a nivel técnico superior.	Gestionar la creación de una oficina de bienestar estudiantil.

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Política y Líneas Estratégicas

Tabla N° 17. **Líneas estratégicas institucionales según la Matriz CAME**

Política Institucional			
Realizar una gestión administrativa bajo los estándares de eficiencia recomendados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia, priorizar la superación institucional mediante el fortalecimiento del departamento académico.			
Estrategia	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Cuándo hacer
Supervivencia	Mejorar la ejecución presupuestaria	Crear una dirección administrativa	Gestión 2022
Reorientación	Acceso a equipos de computación y red de internet para los estudiantes, docentes y personal administrativo.	Adquirir 50 equipos de computación para los estudiantes y firmar un convenio de alianza estratégica con un proveedor de internet.	Hasta la gestión 2024
Ofensivas	Creación de una nueva carrera para ampliar la oferta académica.	Contratar una consultoría externa para la identificación de una carrera técnica de alta demanda en la zona, contratar dos docentes de especialidad para la nueva carrera.	Gestión 2024
Defensivas	Mejorar la atención a los estudiantes	Crear una oficina de bienestar estudiantil	Gestión 2023

Fuente: Elaboración propia

4.4 Marco lógico y de cumplimiento

Tabla N° 18. Política de Modernización

POLÍTICA 1.- MODERNIZACIÓN													
Objetivo estratégico	Metas	Producto	Indicador estratégico	Denominación	Tipo	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	DEPARTAMENTOS RESPONSABLES DE LA META
Acceso a equipos de computación.	Meta 1: El instituto cuenta con 50 equipos de computación.	El 80% de los estudiantes del Instituto Tecnológico Uriondo tienen acceso a equipos de computación.	50 Equipos de computación comprados.	Compra de equipos de computación	Equipamiento	50 equipos de computación completos según requerimiento técnico.	10%	30%	30%	0%	30%	0%	Dirección y administración
Cobertura de red internet.	El instituto cuenta con 100% de cobertura de internet.	El 100% de los alumnos, docentes y personal administrativo tiene acceso a internet en las instalaciones del Instituto Tecnológico Uriondo.	Cobertura al 100% de internet en el Instituto Tecnológico Uriondo.	Alianza estratégica para la cobertura de internet.	Contratos y convenios	1 convenio de alianza estratégica para la cobertura de Internet	20%	10%	20%	10 %	20%	20%	Departamento administrativo

Elaboración propia

Tabla N° 19. Política de Modernización presupuesto 2022-2027

POLÍTICA 1.- MODERNIZACIÓN PROGRAMACIÓN PRESUPUESTO EN Bs PARA EL 2022-2027													
Objetivo estratégico	Metas	Producto	Indicador estratégico	Denominación	Bs	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total ejecutado
Acceso a equipos de computación.	Meta 1: El instituto cuenta con 50 equipos de computación.	El 80% de los estudiantes del Instituto Tecnológico Uriondo tienen acceso a equipos de computación.	50 Equipos de computacion comprados.	Equipos de computacion comprados	225.000	50 equipos de computacion completos según requerimiento técnico presupuestadas	10%	30%	30%	20%	10%	0%	100%
Cobertura de red internet.	El instituto cuenta con cobertura 1 red internet.	El Instituto Tecnológico Uriondo cuenta con 100% de cobertura de internet.	Cobertura al 100% de internet en el Instituto Tecnológico Uriondo.	Alianza estrategica para la cobertura de internet.	30.000	1 convenio de alianza estrategica para la cobertura de Internet	20%	10%	20%	20%	10%	20%	100%

Elaboracion propia

POLÍTICA 1.- MODERNIZACIÓN EJECUCIÓN PRESUPUESTO EN Bs PARA EL 2022-2027											
Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Precio unitario en Bs	Cantidad	Total en Bs	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total ejecutado
Acceso a equipos de computación.	50 Equipos de computacion comprados.	Bs4.500,00	50	Bs225.000,00	Bs22.500,00	Bs67.500,00	Bs67.500,00	Bs60.000,00	7.500,00	Bs0,00	Bs225.000,00
Cobertura de red internet.	Cobertura al 100% de internet en el Instituto Tecnológico Uriondo.	5.000 Bs/mes	60 meses	Bs300.000,00	Bs40.000,00	Bs60.000,00	Bs50.000,00	Bs50.000,00	40.000,00	Bs60.000,00	Bs300.000,00
Total											Bs525.000,00

Elaboracion Propia

Tabla N° 20.

Política de fortalecimiento

POLÍTICA 2.- FORTALECIMIENTO													
Objetivo estratégico	Metas	Producto	Indicador estratégico	Denominación	Tipo	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	DEPARTAMENTOS RESPONSABLES DE LA META
Creación de un departamento administrativo	El Instituto Tecnológico Uriondo tiene 1 departamento administrativo a la cabeza de un administrador.	El Instituto Tecnológico Uriondo tiene 1 departamento administrativo a la cabeza de un administrador.	1 Departamento administrativo	Creación de un departamento administrativo para el Instituto Tecnológico Uriondo.	Fortalecimiento institucional	Contratación de 1 administrador y equipamiento de una oficina administrativa.	20%	10%	10%	20%	20%	20%	Dirección
Mejorar la atención al estudiante.	El instituto Tecnológico Uriondo cuenta con 1 oficina de bien estar estudiantil.	El instituto Tecnológico Uriondo cuenta con 1 oficina de bien estar estudiantil.	1 oficina de bien estar estudiantil	Creación de un oficina de bien estar estudiantil para el Instituto Tecnológico Uriondo.	Fortalecimiento institucional	Nombramiento y de un coordinador de bien estar estudiantil y equipamiento de una oficina.	10%	20%	10%	20%	20%	20%	Dirección y departamento administrativo
Creación de una nueva carrera a nivel técnico superior.	Creación de una nueva carrera a nivel técnico superior.	El instituto tecnológico Uriondo cuenta con 3 carreras a nivel técnico superior.	1 carrera nueva en el instituto tecnológico Uriondo	Creación de una carrera nueva en el Instituto Tecnológico Uriondo	Fortalecimiento institucional	Contratación de dos docentes de especialidad para una nueva carrera para el Instituto Tecnológico Uriondo	20%	10%	20%	10%	20%	20%	Departamento académico y administrativo

Elaboracion Propia

Tabla N° 21. Política de Fortalecimiento

POLÍTICA 2.- FORTALECIMIENTO PROGRAMACIÓN PRESUPUESTO EN Bs 2022-2027													
Objetivo estratégico	Metas	Producto	Indicador estratégico	Denominación	Bs	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total ejecutado
Creación de un departamento administrativo	El Instituto Tecnológico Uriondo tiene 1 departamento administrativo a la cabeza de un administrador.	El Instituto Tecnológico Uriondo tiene 1 departamento administrativo a la cabeza de un administrador.	1 Departamento administrativo	Creación de un departamento administrativo para el Instituto Tecnológico Uriondo.	300.000	Contratación de 1 administrador y equipamiento de una oficina administrativa.	20%	10%	20%	10%	20%	20%	100%
Mejorar la atención al estudiante.	El instituto Tecnológico Uriondo cuenta con 1 oficina de bien estar estudiantil.	El instituto Tecnológico Uriondo cuenta con 1 oficina de bien estar estudiantil.	1 oficina de bien estar estudiantil	Creación de un oficina de bien estar estudiantil para el Instituto Tecnológico Uriondo.	180.000	Nombramiento y de un coordinador de bien estar estudiantil y equipamiento de una oficina.	10%	10%	20%	20%	20%	20%	100%
Creación de una nueva carrera a nivel técnico superior.	Creación de una nueva carrera a nivel técnico superior.	El instituto tecnológico Uriondo cuenta con 3 carreras a nivel técnico superior.	1 carrera nueva en el instituto tecnológico Uriondo	Creación de una carrera nueva en el Instituto Tecnológico Uriondo	360.000	Contratación de dos docentes de especialidad para una nueva carrera para el Instituto Tecnológico Uriondo	10%	20%	10%	20%	20%	20%	100%

Tabla N° 22. Política de Modernización presupuesto 2022-2027

POLÍTICA 2.- FORTALECIMIENTO EJECUCIÓN PRESUPUESTO EN Bs PARA EL 2022-2027											
Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Precio unitario en Bs	Cantidad	Total en Bs	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total ejecutado
Creación de un departamento administrativo	1 Departamento administrativo	Bs5.000,00	50 Unidades	Bs250.000,00	Bs25.000,00	Bs75.000,00	Bs75.000,00	Bs50.000,00	25.000,00	Bs0,00	Bs250.000,00
Mejorar la atención al estudiante.	1 oficina de bien estar estudiantil	Bs3.000,00	60 meses	Bs300.000,00	Bs50.000,00	Bs50.000,00	Bs50.000,00	Bs50.000,00	40.000,00	Bs60.000,00	Bs300.000,00
Creación de una nueva carrera a nivel técnico superior.	1 carrera nueva en el instituto tecnológico Uriondo	Bs360.000,00	60 meses	Bs360.000,00	Bs60.000,00	60.000,00	50.000,00	60.000,00	60.000,00	70.000,00	Bs360.000,00
Total											Bs840.000,00

Elaboracion Propia

4.5 Presupuesto

Tabla N° 23. **Presupuesto por ítem 2022-2027**

POLÍTICA	PRESUPUESTO EN Bs	ITEM	Bs
1. Modernización	Bs525.000,00	Equipos de computación	Bs220.000,00
		Servicios de internet	Bs270.000,00
		Gastos de instalación	Bs20.000,00
		Fletes	Bs15.000,00
Total política de modernización			Bs525.000,00
2. Fortalecimiento	Bs8.400.000,00	Sueldos y salarios	Bs720.000,00
		Equipos de computación	Bs9.000,00
		Muebles y encerres	Bs25.000,00
		Cosultorias externas	Bs26.000,00
		Estipendios	Bs60.000,00
Total política de fortalecimiento			Bs840.000,00
Total			Bs1.365.000,00

Para que el Instituto Técnico Uriondo pueda lograr sus objetivos estratégicos invertir 1.365.000,00 Bolivianos en el lapso de 6 años, esta inversión permitirá modernizar y fortalecer la gestión administrativa y académica del Instituto Técnico Uriondo.

4.6 Conclusiones y recomendaciones

4.6.1 Conclusiones

- En base al trabajo de investigación desarrollado tanto en la parte teórica con de observación y desarrollo practico del tratamiento de datos se puede concluir:
- Existen las bases teóricas conceptuales para respaldar la elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI) en base a la normativa legal vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia, para el Instituto Tecnológico Uriondo.
- Los fundamentos estructurales que conforman el enfoque administrativo y académico del Instituto Tecnológico Uriondo son: la obediencia al mandato normativo vigente que privilegia la creación y funcionamiento de institutos técnico tecnológicos como factor de desarrollo, el apoyo a la actividad productiva de la región, la formación de profesionales en áreas con directa relación a las actividades económicas regionales, el cumplimiento de las normas y reglamentos tanto administrativos como académicos vigentes en el país.
- Se estableció que existe un clima institucional favorable tanto a nivel interno como externo y su relación con su entorno social es buena pero no coincide con los objetivos institucionales dado que no existe un PEI donde se exprese a donde quiere caminar la institución.
- El PEI para el Instituto Tecnológico Uriondo debe buscar el fortalecimiento y modernización de la institución para lo cual se deben adoptar líneas estratégicas como el acceso de los estudiantes a equipos de computación, acceso de la institución a la red internet, creación de un departamento administrativo, vigilar el

bien estar estudiantil y la creación de una nueva carrera para ampliar la oferta académica para lo cual se debe realizar una inversión de 1.365.000,00 Bs. .

4.6.2 Recomendaciones

Se recomienda:

Por la importancia del tema se recomienda profundizar la investigación sobre el uso de planes estratégicos en instituciones estatales.

En la parte técnica se recomienda al Instituto Tecnológico Uriondo implementar el plan estratégico institucional elaborado para la gestión 2022-2027 para fortalecer y modernizar sus procesos administrativos y académicos.

Ampliar las carreras ofertadas en el Instituto Tecnológico Uriondo, con el objetivo de captar estudiantes e comunidades cercanas que no tienen como actividad productiva principal el cultivo ni la industrialización de vino.

Revisar el presente plan estratégico en un plazo de 2 a tres años y cambiarlo en la gestión 2027 para imponer nuevos objetivos acordes con una nueva realidad.