

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**Modalidad Vía Diplomado**

**Monografía**

**Planificación estratégica para la optimización de la oferta académica de la fundación Infocal Pando**

**Presentado por:** Univ. Mauricio Soruco

Para optar el título de Licenciatura en Ingeniería ~~Comil~~

**Docente Guía:** Ing. Co. Yelika Zayle Alave Cuéllar

**Cobija – Pando – Bolivia**

**2025**

## **Dedicatoria**

A Dios, por haberme dado la vida, la salud y la fortaleza espiritual para llegar a este momento tan importante de mi vida académica y personal.

A mi madre, por su amor incondicional, su sacrificio constante y por ser mi pilar, mi guía y mi mayor inspiración. Este logro es el reflejo de su dedicación y apoyo inquebrantable.

## **Agradecimientos**

A mi novia, por su comprensión, paciencia y motivación constante a lo largo de este proceso. Su presencia y palabras de aliento dieron la fuerza para continuar.

A mis hermanos y a toda mi familia, por estar siempre presentes, por su cariño incondicional y por creer en las capacidades. Su apoyo ha sido un pilar fundamental en el desarrollo.

A mi tutor/a, por su invaluable guía, sus conocimientos compartidos y su paciencia infinita. Su dirección y consejos fueron cruciales para el desarrollo de esta investigación.

A mis docentes, por impartir su sabiduría, por la calidad de su enseñanza y por guiar la formación profesional durante estos años.

A la Universidad Amazónica de Pando, Por abrir sus puertas y brindar la oportunidad de formarse como profesional, facilitando los recursos necesarios para la culminación de esta monografía.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR</b>	<b>3</b>
2.1. Descripción De La Situación Problemática	3
2.2. Delimitación Del Problema	4
2.2.1. Delimitación temática	4
2.2.2. Delimitación espacial	5
2.2.3. Delimitación temporal	5
2.2.4. Delimitación muestral	5
2.3. Planteamiento del Problema Científico	5
2.4. Definición del Objeto de Estudio	5
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	6
<b>4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN</b>	<b>6</b>
4.1. Marco Teórico	6
4.1.1. Planificación estratégica	6
4.1.2. Gestión empresarial	7
4.1.3. Optimización	7
4.1.4. Oferta académica	7
4.1.5. Diagnostico situacional	7
4.1.6. Pertinencia	8
4.1.7. Calidad educativa	8
4.1.8. Calidad académica	8

4.1.9.	Competitividad	8
4.1.10.	Sostenibilidad	9
4.1.11.	Propuesta	9
4.1.12.	Formación técnica	9
4.1.13.	Fundación Infocal Pando	10
4.1.14.	Plan estratégico	10
4.1.15.	Misión	10
4.1.16.	Visión	11
4.1.17.	Valores Organizacionales	11
4.1.18.	Análisis estratégico	11
4.1.19.	Objetivos	12
4.1.20.	Estrategias	12
4.1.21.	Acciones	12
4.2.	Diseño Metodológico	13
4.2.1.	Línea de Investigación	13
4.2.2.	Tipo de enfoque	13
4.2.3.	Tipo de Investigación	13
4.2.4.	Método de investigación	14
4.2.5.	Técnicas e instrumentos	15
4.2.6.	Población y muestra	15
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>16</b>
5.1.	Revisión de fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica	16
5.1.1.	Planificación estratégica	16
5.1.2.	Planificación estratégica como proceso	17
5.1.3.	¿Para qué sirve la planificación estratégica?	18

5.1.4.	Elementos de la planificación estratégica	18
5.1.4.1.	<i>Evaluación del entorno</i>	18
5.1.4.2.	<i>Visión</i>	18
5.1.4.3.	<i>Misión</i>	18
5.1.4.4.	<i>Metas y objetivos</i>	18
5.1.4.5.	<i>Estrategias</i>	20
5.1.4.6.	<i>Estructura del Plan estratégico</i>	20
5.2.	Diagnóstico situacional de la Fundación Infocal Pando	21
5.3.	Propuesta de planificación estratégica orientada a optimizar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando	44
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
6.1.	Conclusiones	55
6.2.	Recomendaciones	56
<b>7.</b>	<b>APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION</b>	<b>57</b>
7.1.	Aporte científico	57
7.2.	Aporte social	57
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

**Índice de tablas**

Tabla 1. Programa o curso técnico que estudia	23
Tabla 2 Sexo de los encuestados	24
Tabla 3 Tiempo de estudio en la institución	25
Tabla 4 Decisión de estudiar	26
Tabla 5 Calificación de la educación que recibe	28
Tabla 6 Carreras y cursos cortos acordes a las demandas laborales	29
Tabla 7 Oferta académica contribuye a mejorar las oportunidades laborales	29
Tabla 8 Fomento a la formación integral (teoría- práctica)	32
Tabla 9 Docentes demuestran dominio técnico y pedagógico en su área de enseñanza	33
Tabla 10 Infraestructura y los recursos didácticos son adecuados para el aprendizaje técnico	35
Tabla 11 Está satisfecho con la calidad general de la formación que brinda la Fundación Infocal Pando	36
Tabla 12 Cómo evalúa la gestión administrativa y estratégica de directivos	37
Tabla 13 Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Fundación Infocal Pando	39
Tabla 14 Opciones para mejorar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando	40
Tabla 15 Presentación de resultados entrevista	43
Tabla 16 Análisis FODA de la Fundación Infocal Pando	47
Tabla 17. Estrategias propuestas acorde a los objetivos	51
Tabla 18 Cronograma de actividades	52

Tabla 19 Presupuesto estimado de la planificación estratégica para optimizar la oferta académica	53
Tabla 20 Resumen planificación estratégica	54

**Índice de figuras**

Figura 1. Cálculo del muestreo poblacional	16
Figura 2. División de la planificación	17
Figura 3. Logo de la Fundación Infocal Pando	21
Figura 4. Frontis de la Institución.	21
Figura 5. Flyer informativo carrera de Parvulario	22
Figura 6. Programa o curso técnico que estudia	23
Figura 7. Sexo de los encuestados	24
Figura 8. Tiempo de estudio en la institución	25
Figura 9 Pregunta 1.	27
Figura 10. Pregunta 2	28
Figura 11. Pregunta 3	29
Figura 12. Pregunta 4	31
Figura 13. Pregunta 5	32
Figura 14 Pregunta 6	34
Figura 15. Pregunta 7	35
Figura 16. Pregunta 8	37
Figura 17 Pregunta 9	38
Figura 18 Pregunta 10	39
Figura 19. Pregunta 11	41

Figura 20. Preguntas para definir la misión 49

Figura 21. Preguntas para definir la visión 49

## RESUMEN

La presente investigación aborda la problemática relacionada con la ausencia de una planificación estratégica contextualizada en la Fundación Infocal Pando, cuya gestión institucional depende en gran medida de lineamientos nacionales que no siempre responden a las necesidades socioeconómicas de la región amazónica. La pregunta de investigación que orientó el estudio fue: ¿De qué manera la planificación estratégica puede contribuir a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la ciudad de Cobija? El objetivo general consistió en Analizar como la planificación estratégica contribuye a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la ciudad de Cobija. El estudio se desarrolló bajo la línea de investigación de la carrera de ingeniería comercial Gestión estratégica privada y desarrollo empresarial, con un enfoque cuantitativo, una investigación de tipo descriptiva, utilizando el método analítico, se aplicó una encuesta a 183 estudiantes de Infocal Pando y una entrevista a directivos; empleando la misma y partiendo de revisión teórica de modelos de gestión estratégica y análisis documental para diagnosticar la situación institucional y definir los lineamientos de la propuesta. Los resultados evidenciaron la inexistencia de un plan estratégico propio, la falta de mecanismos de evaluación y la limitada participación del personal en los procesos de formulación y seguimiento. A partir de estos hallazgos se diseñó un modelo de planificación estratégica adaptado al contexto local, que integra objetivos, estrategias, indicadores y mecanismos de monitoreo digital, basado en el enfoque participativo y la gestión por resultados. Las conclusiones destacan que la aplicación de una planificación estratégica local y participativa permitirá fortalecer la gestión académica, optimizar recursos, alinear la oferta educativa con las demandas regionales y consolidar la sostenibilidad institucional a mediano plazo.

*Palabras clave:* planificación estratégica, gestión educativa, oferta académica.

## ABSTRACT

This research addresses the problem of the lack of contextualized strategic planning at the Infocal Pando Foundation, whose institutional management depends largely on national guidelines that do not always respond to the socioeconomic needs of the Amazon region. The research question guiding the study was: How can strategic planning contribute to optimizing the academic offerings of the Infocal Pando Foundation in the city of Cobija? The overall objective was to analyze how strategic planning contributes to optimizing the academic offerings of the Infocal Pando Foundation in the city of Cobija. The study was conducted within the research area of the Business Engineering program, specifically in Private Strategic Management and Business Development, using a quantitative approach. The research was descriptive in nature, employing an analytical method. A survey was administered to 183 Infocal Pando students, and interviews were conducted with administrators. This methodology, along with a theoretical review of strategic management models and document analysis, was used to diagnose the institutional situation and define the guidelines for the proposed plan. The results revealed the absence of a specific strategic plan, a lack of evaluation mechanisms, and limited staff participation in the formulation and monitoring processes. Based on these findings, a strategic planning model adapted to the local context was designed. This model integrates objectives, strategies, indicators, and digital monitoring mechanisms, and is based on a participatory approach and results-based management. The conclusions highlight that implementing local and participatory strategic planning will strengthen academic management, optimize resources, align educational offerings with regional demands, and consolidate institutional sustainability in the medium term.

*Keywords:* strategic planning, educational management, academic offerings.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por la transformación constante de los entornos educativos, tecnológicos y laborales, las instituciones de formación técnica enfrentan el desafío de adaptar sus estructuras de gestión a las exigencias de calidad, pertinencia y sostenibilidad. En este escenario, la planificación estratégica se constituye en un instrumento esencial para orientar las decisiones institucionales hacia el logro de resultados concretos, permitiendo la articulación entre misión, visión, objetivos y recursos, y garantizando una gestión eficiente y coherente con las demandas del entorno.

La Fundación Infocal Pando, como entidad de formación técnica que opera bajo los lineamientos de la red nacional de INFOCAL Bolivia, cumple un rol relevante en la capacitación y profesionalización del capital humano de la región amazónica. Sin embargo, su dinámica institucional revela limitaciones estructurales y funcionales derivadas de la centralización de las decisiones estratégicas, la escasa participación del personal local en la formulación de planes, y la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación. Estas condiciones han generado desarticulación entre la planificación y la gestión académica, afectando la pertinencia de la oferta educativa frente a las necesidades socioeconómicas regionales.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de planificación estratégica orientada a optimizar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando, fortaleciendo su capacidad institucional, su eficiencia organizacional y su alineación con las demandas del entorno. La investigación se sustenta en un enfoque metodológico mixto, que combina la revisión teórica de los modelos y herramientas de planificación estratégica con el diagnóstico empírico de la realidad institucional, a partir de entrevistas, análisis documental y revisión de la percepción estudiantil.

Teóricamente, el estudio se apoya en los enfoques contemporáneos de la gestión educativa estratégica, entre ellos el enfoque de gestión por resultados, la planificación participativa y estratégica, los cuales promueven la toma de decisiones basada en evidencias, la vinculación entre objetivos e indicadores, y la evaluación continua de los logros institucionales. A nivel práctico, la investigación busca dotar a la Fundación Infocal Pando de una herramienta de planificación que integre a todos los niveles de gestión, oriente los procesos hacia la calidad y

la mejora continua, y garantice la rendición de cuentas ante la comunidad educativa y la sociedad en general.

Socialmente, esta investigación reviste importancia al contribuir al fortalecimiento de una institución clave para el desarrollo de la región amazónica boliviana, mejorando su capacidad para ofrecer programas formativos pertinentes y de impacto regional. La implementación de un modelo estratégico contextualizado permitirá que la oferta académica responda de manera más eficaz a las demandas del mercado laboral y a las necesidades de desarrollo productivo local, potenciando el papel de Infocal Pando como agente de transformación educativa y social.

En suma, este estudio busca generar un aporte significativo tanto en el ámbito científico como en el institucional, proporcionando un modelo de planificación estratégica adaptado a la realidad regional que contribuya a la consolidación de una gestión educativa innovadora, participativa y sostenible.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

A continuación, se presenta la justificación teórica, práctica y social de la investigación sobre la planificación estratégica en la Fundación Infocal Pando:

La investigación se justifica teóricamente porque aporta al fortalecimiento del cuerpo conceptual sobre planificación estratégica aplicada al ámbito educativo técnico, al integrar los principales enfoques contemporáneos de gestión institucional con la realidad organizativa de una institución regional. Desde la teoría de la gestión estratégica, se sustenta en modelos como la planificación por resultados, el enfoque participativo y el diagnóstico situacional, que promueven la alineación entre objetivos, recursos y resultados medibles.

El estudio profundiza en la relación entre planificación, pertinencia educativa y sostenibilidad institucional, contribuyendo al desarrollo de un marco teórico que permite comprender la importancia de la planificación estratégica como instrumento de gobernanza en instituciones educativas descentralizadas. Asimismo, refuerza la necesidad de vincular la teoría de la gestión con las condiciones reales del contexto, evidenciando que los modelos estratégicos adquieren validez cuando son adaptados a la dinámica socio productiva local.

Desde el punto de vista práctico, la investigación tiene relevancia porque ofrece una propuesta operativa de planificación estratégica aplicable a la Fundación Infocal Pando, que permite mejorar la coordinación entre los niveles nacional y local, optimizar la gestión académica y administrativa, e incorporar mecanismos de evaluación y seguimiento. La propuesta constituye una herramienta funcional que orienta a la institución en la formulación de objetivos, la definición de indicadores de desempeño y la toma de decisiones basadas en evidencias.

La utilidad práctica se refleja en la posibilidad de implementar un modelo de gestión adaptable, que fortalezca la capacidad institucional para responder a las demandas del entorno regional. Además, la propuesta puede ser replicada en otras instituciones de formación técnica o superior que enfrenten desafíos similares en materia de planificación, descentralización y vinculación territorial, lo que amplía su aplicabilidad y relevancia institucional.

La investigación posee una justificación social significativa al contribuir directamente a la mejora de la calidad educativa y al desarrollo socioeconómico de la región amazónica boliviana. La optimización de la planificación institucional permitirá a Infocal Pando ofrecer programas académicos más pertinentes, alineados con las necesidades del mercado laboral y los sectores productivos regionales. Esto repercute en la formación de capital humano con competencias ajustadas a la realidad local, favoreciendo la empleabilidad y la inclusión social.

Asimismo, al promover una cultura de planificación participativa, el estudio impulsa la democratización de la gestión institucional, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso entre los actores educativos. El impacto social se traduce en una institución más eficiente, transparente y vinculada con su entorno, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la cohesión social y la reducción de desigualdades en una región históricamente marginada del sistema educativo nacional.

## **2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **2.1. Descripción De La Situación Problemática**

En la actualidad, la Fundación Infocal Pando enfrenta desafíos significativos en la gestión y articulación de su oferta académica con las demandas reales del entorno socioeconómico y productivo de la región amazónica boliviana. A pesar de su reconocida trayectoria en la

formación técnica y profesional, la institución evidencia limitaciones en la planificación estratégica que permitan la actualización, diversificación y pertinencia de sus programas formativos. Ya que únicamente cuenta o se rige por la planificación estratégica de Infocal a nivel nacional, esta situación se traduce en una oferta académica que, en algunos casos, no responde con la suficiente flexibilidad a las necesidades del mercado laboral local ni a los cambios tecnológicos y productivos emergentes.

La ausencia de una planificación estratégica sistemática y basada en evidencias ha generado desajustes entre la formación impartida y las competencias requeridas por los sectores productivos y de servicios del departamento de Pando. Asimismo, la limitada incorporación de mecanismos de diagnóstico permanente del contexto, la escasa coordinación con actores empresariales y la falta de evaluación prospectiva de la demanda educativa restringen la capacidad institucional para optimizar su oferta académica.

Este problema se ve agravado por la creciente competencia entre instituciones de formación técnica y superior, así como por la necesidad de adaptar los procesos educativos a las tendencias de digitalización, sostenibilidad y desarrollo territorial. El análisis del problema, por tanto, se centra en la inexistencia o insuficiente aplicación de una planificación estratégica efectiva que oriente la gestión académica de Infocal Pando hacia la optimización de su oferta educativa, por lo tanto, la Fundación Infocal Pando requiere un proceso de planificación estratégica integral que le permita redefinir sus objetivos institucionales, ajustar sus programas formativos y fortalecer su posicionamiento en el ámbito educativo regional en esta problemática es justo y necesario un proceso de optimización que viene a ser un proceso de mejora que busca incrementar la eficiencia y eficacia de la provisión del servicio de formación técnica, a través de la reorganización y planificación de la oferta académica, sobre los criterios de sostenibilidad institucional, competitividad y pertinencia

## **2.2. Delimitación Del Problema**

### **2.2.1. Delimitación temática**

El estudio se centra en la planificación estratégica como herramienta de gestión aplicada a la optimización de la oferta académica en una institución de formación técnica como es Infocal Pando.

### **2.2.2. Delimitación espacial**

La investigación se llevó a cabo en la institución Fundación Infocal Pando, ubicada en la calle Final Mercado Abasto de la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando.

### **2.2.3. Delimitación temporal**

El período de la investigación comprende los meses de agosto a octubre del 2025, tiempo durante el cual se desarrollaron actividades de recolección y análisis de información.

### **2.2.4. Delimitación muestral**

La muestra estará conformada por el personal directivo de la Fundación Infocal Pando, así como por una muestra representativa de estudiantes y algunos egresados de sus programas técnicos.

## **2.3. Planteamiento del Problema Científico**

¿De qué manera la planificación estratégica puede contribuir a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la ciudad de Cobija?

## **2.4. Definición del Objeto de Estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación es la planificación estratégica como instrumento de gestión empresarial aplicada a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando. Se centra en proponer una planificación estratégica no solo como un procedimiento administrativo, sino como un proceso integral y participativo que articula la misión institucional con los objetivos formativos, todo esto como respuesta a las necesidades del mercado laboral. Por tanto, el objeto de estudio integra tanto los aspectos teóricos y metodológicos de la planificación estratégica como sus implicaciones prácticas en la gestión de la oferta académica, buscando establecer lineamientos que contribuyan a fortalecer la capacidad de innovación y sostenibilidad de la Fundación Infocal Pando.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Analizar como la planificación estratégica contribuye a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la ciudad de Cobija.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Revisar los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica aplicada a instituciones educativas, identificando las principales herramientas de gestión relevantes para la optimización de la oferta académica.
- Diagnosticar la situación actual de la Fundación Infocal Pando en relación con los procesos de planificación estratégica institucional y la opinión de los estudiantes respecto a la pertinencia, calidad y adecuación de la oferta académica con las demandas del entorno socioeconómico regional.
- Diseñar una propuesta de planificación estratégica orientada a optimizar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad institucional.

## **4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN**

### **4.1. Marco Teórico**

#### **4.1.1. Planificación estratégica**

Según David (2013), “la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos” (p. 11).

Según Chiavenato (2009), la planificación estratégica en las instituciones educativas constituye un proceso sistemático, participativo y continuo mediante el cual se definen los objetivos a largo plazo, se evalúan las condiciones internas y externas, y se diseñan estrategias orientadas a garantizar la eficacia institucional, la calidad del servicio educativo y la adaptación a los cambios del entorno.

Uno de estos autores enfatiza la dimensión técnica y decisional del proceso estratégico, y el otro resalta su dimensión humana, participativa y contextual, haciendo su definición más pertinente para investigaciones sobre gestión educativa, como la orientada a la optimización de la oferta académica en la Fundación Infocal Pando.

#### **4.1.2. Gestión empresarial**

Para Koontz y Weihrich (2012), “la gestión empresarial es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas mediante la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles” (p.145).

Según Chiavenato (2007) la gestión empresarial es un proceso continuo y sistemático mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, con el propósito de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz, adaptándose permanentemente a los cambios del entorno competitivo y promoviendo el desarrollo integral de la institución.

#### **4.1.3. Optimización**

Para Robbins y Coulter (2018), “la optimización consiste en utilizar los recursos organizacionales de manera eficiente para maximizar los resultados y minimizar los costos dentro de los procesos administrativos” (p.108),

#### **4.1.4. Oferta académica**

Tünnermann Bernheim (2008) “sostiene que la oferta académica representa la expresión concreta de la función formativa de una institución educativa, definida a partir de las demandas sociales, los avances del conocimiento y las políticas institucionales que orientan su pertinencia y sostenibilidad” (p.10).

Herman (2002) la catalogó como carreras profesionales en áreas específicas del conocimiento, impartidas por las instituciones de educación superior, en respuesta a las necesidades específicas de la sociedad, y de las potencialidades de la región, proporcionando a los egresados la formación necesaria para su incorporación al mercado laboral.

#### **4.1.5. Diagnostico situacional**

Para Ander-Egg (2000), el diagnóstico situacional constituye una etapa fundamental en la planificación, ya que implica la observación sistemática y la interpretación de la

realidad organizacional o comunitaria, con el propósito de establecer una base objetiva para la toma de decisiones y el diseño de estrategias adecuadas.

#### **4.1.6. Pertinencia**

La UNESCO (2009) plantea que la pertinencia en la educación implica la coherencia entre los fines institucionales, los contenidos de enseñanza y las demandas del contexto social, económico y cultural, garantizando que la formación responda efectivamente a los desafíos del desarrollo sostenible y la equidad.

#### **4.1.7. Calidad educativa**

"La calidad de la educación, en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante y pertinente, y equitativa" (UNESCO, 2007, p. 10).

"Calidad de la educación será aquella que adecua el 'qué' y el 'cómo' se enseña a las demandas de la sociedad que recibe al egresado (relevancia externa) y a las demandas del desarrollo del individuo que aprende (relevancia interna)" (Aguerrondo, 1993, p. 8).

#### **4.1.8. Calidad académica**

Según Harvey y Green (1993), la calidad académica es el grado en que la enseñanza, el aprendizaje y los resultados educativos satisfacen estándares establecidos y expectativas sociales (p.18).

También sostienen que la calidad académica es un concepto multidimensional que abarca la excelencia institucional, la pertinencia del currículo, la eficacia del proceso educativo y la satisfacción de los estudiantes, entendida como un compromiso continuo con la mejora y la rendición de cuentas (Harvey y Green, 1993).

#### **4.1.9. Competitividad**

Según Porter (1990), la competitividad se define como la capacidad de una organización para sostener ventajas frente a sus competidores mediante la mejora continua de su productividad y su capacidad de innovación (p.206).

Según Rubio y Baz (2015), la competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad de producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos. Esto evidencia que, para mejorar la competitividad de la industria, el primer paso empieza por sistematizar sus procesos operativos y definir la capacidad de producción, infraestructura y todos aquellos elementos que forman parte de la estructura interna, puesto que una vez identificados, es más fácil de diseñar e implementar políticas institucionales que favorezcan el entorno laboral a fin de permitir a la organización, ser cada vez más competitiva.

#### **4.1.10. Sostenibilidad**

Para Orellana (2022) la sostenibilidad empresarial es el esfuerzo que una empresa realiza para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión, una acción responsable con los distintos recursos con los que dispone, razón por la cual, ... es indispensable que las actividades que desarrollan las empresas, establezcan parámetros de medición respecto a cómo utilizan sus recursos financieros, operacionales, el capital humano y como tratan los recursos tangibles.

#### **4.1.11. Propuesta**

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) sostienen que una propuesta constituye la aplicación práctica del conocimiento obtenido en una investigación, orientada a ofrecer soluciones viables, sustentadas teóricamente y coherentes con las necesidades diagnosticadas, con el propósito de generar cambios o mejoras en una realidad determinada.

#### **4.1.12. Formación técnica**

UNESCO (2015) Define la Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP) como "aquella parte de la educación que se ocupa de impartir conocimientos y destrezas o capacidades para el mundo del trabajo". Es vista como un instrumento de interconexión entre la educación y el ámbito laboral.

La educación técnico profesional está conformada por los programas educativos orientados a desarrollar habilidades y destrezas para el trabajo. En prácticamente todos los países de América Latina la educación técnico profesional es una modalidad educativa del nivel secundario y del nivel superior.

#### **4.1.13. Fundación Infocal Pando**

INFOCAL Pando es una institución de formación que brinda 3 carreras de formación técnica profesional y una serie de capacitaciones cortas de acuerdo con la demanda laboral. Son una fundación boliviana sin fines de lucro, respaldada por el empresariado privado, dedicada a la formación técnica profesional y la capacitación laboral en diversas áreas ([fundacioninfocal.edu.bo](http://fundacioninfocal.edu.bo)).

#### **4.1.14. Plan estratégico**

Para los autores Wheelen y Hunger (2017), un plan estratégico es un documento formal que establece la dirección a largo plazo de una organización, definiendo sus objetivos, estrategias y acciones prioritarias, basado en un análisis de su entorno interno y externo, con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Según Sainz de Vicuña (2008) al hablar de plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo “al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.

#### **4.1.15. Misión**

“La Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización, así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo” (Rojas, 2006, p.22).

Según Robbins y Coulter (2018), la misión de una organización es la declaración clara y concisa de su razón de ser, describiendo el propósito fundamental, los productos o servicios que ofrece, los mercados a los que se dirige y los valores que guían su acción.

#### **4.1.16. Visión**

“La Visión se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración como una expresión de su desarrollo a largo plazo” (Rojas, 2006, p.24).

Según Robbins y Coulter (2018), la visión de una organización constituye una declaración inspiradora y orientadora que describe el estado futuro deseado, estableciendo metas y aspiraciones de largo plazo, y sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas, alineando a todos los miembros hacia un propósito común.

#### **4.1.17. Valores Organizacionales**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), “los valores organizacionales son los principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización, determinan la cultura institucional y orientan la toma de decisiones y la actuación ética dentro de la institución” (p.258).

Citando a Daft (2016), “los valores organizacionales son creencias fundamentales compartidas por los miembros de una institución que determinan lo que se considera importante y correcto, influyendo en la cultura, las decisiones estratégicas y la conducta de los integrantes de la organización” (p. 123).

"Los valores organizacionales son las creencias esenciales y perdurables de una organización. No son negociables y las actuaciones de todas las personas de la organización deben obrar en concordancia con ellos." (Matiz & Quintero, 2019, p.69).

#### **4.1.18. Análisis estratégico**

Según Wheelen y Hunger (2017), “el análisis estratégico es el proceso mediante el cual una organización evalúa su entorno interno y externo, identificando oportunidades, amenazas,

fortalezas y debilidades, con el propósito de formular estrategias efectivas que permitan alcanzar objetivos organizacionales y mantener ventajas competitivas” (p.387).

Como afirma Según David (2017), el análisis estratégico es un proceso sistemático mediante el cual una organización examina detalladamente su entorno interno y externo, evaluando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objetivo de tomar decisiones informadas, diseñar estrategias efectivas y asegurar la consecución de sus metas y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

#### **4.1.19. Objetivos**

“Mediante los objetivos todos saben hacia donde pretenden dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que La organización pretende alcanzar “(Chiavenato, 2011, p. 202).

Citando a Robbins y Coulter (2018), “los objetivos son los resultados específicos que una organización pretende alcanzar en un período determinado; sirven como guía para la planificación y la toma de decisiones, alineando los esfuerzos individuales y colectivos hacia metas comunes” (p.178).

#### **4.1.20. Estrategias**

Koontz (1991) define estrategia como programas generales que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Para Wheelen y Hunger (2017), “las estrategias son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos organizacionales, aprovechando las fortalezas internas y las oportunidades del entorno, mientras se minimizan las debilidades y amenazas, asegurando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (p. 87).

#### **4.1.21. Acciones**

Según Wheelen y Hunger (2017), “las acciones son actividades concretas y planificadas que las organizaciones implementan para poner en práctica sus estrategias, traduciendo los objetivos

estratégicos en tareas operativas específicas, medibles y coordinadas, que contribuyen al logro de las metas institucionales” (p.147).

De acuerdo a David (2017), las acciones son los pasos específicos y concretos que una organización implementa para ejecutar sus estrategias y alcanzar sus objetivos establecidos, constituyendo el componente operativo del plan estratégico y asegurando que las metas se traduzcan en resultados medibles y efectivos.

## **4.2. Diseño Metodológico**

### **4.2.1. Línea de Investigación**

La presente investigación se enmarca en la línea "Gestión estratégica privada y desarrollo empresarial", de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando (U.A.P.).

### **4.2.2. Tipo de enfoque**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), "el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p. 4).

La presente monografía es de enfoque cuantitativo ya que analiza datos numéricos y estadísticos para presentar resultados. El estudio busca realizar un análisis sobre como la planificación estratégica basada en datos reales y confiables permite optimizar la oferta académica de una institución importante como es Infocal Pando.

### **4.2.3. Tipo de Investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; su propósito fundamental es describir con precisión los hechos y las variables que intervienen en una situación determinada, sin manipularlas.

La presente investigación es de tipo descriptiva porque su objetivo principal es detallar, caracterizar y analizar la situación actual, las percepciones, necesidades de la oferta académica

de formación técnica que ofrece Infocal Pando. Este tipo de estudio se centra en describir fenómenos tal como se presentan en la realidad, sin intervenir directamente en ellos ni manipular variables, permitiendo observar y registrar la información de manera sistemática y objetiva.

Se emplean técnicas de investigación documental para revisar, analizar y sistematizar teorías y conceptos sobre planificación estratégica de libros, artículos científicos, reglamentos institucionales, informes y estudios, que permitan desarrollar un fundamento teórico y marco conceptual que sirva de base para describir y comprender el fenómeno estudiado, se desarrolla también un trabajo de campo, para la recolección de información mediante encuestas y entrevistas para analizar la situación actual a través de información primaria sobre percepciones, actitudes de la realidad estudiada tal como se presenta, específicamente sobre la oferta académica y planificación estratégica que se desarrolla en Infocal Pando a fin de generar datos cuantificables.

#### **4.2.4. Método de investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2018), “el método analítico consiste en descomponer un fenómeno complejo en sus partes o elementos esenciales con el propósito de examinar sus relaciones, causas y efectos. Este método permite comprender la estructura interna del objeto de estudio, facilitando el razonamiento lógico y la interpretación científica de los datos obtenidos”. (p. 109).

La presente investigación se considera de tipo analítica porque no se limita únicamente a describir los fenómenos observados, sino que busca examinar e interpretar las relaciones existentes entre las variables vinculadas con la planificación estratégica y la optimización de la oferta académica en la Fundación Infocal Pando. A través del método analítico se descomponen los elementos del proceso de gestión institucional como la planificación, la toma de decisiones, la pertinencia y la calidad académica con el propósito de identificar causas, efectos y vínculos entre ellos. Este enfoque permite comprender la estructura interna del problema, facilitando la formulación de estrategias fundamentadas en evidencia empírica y orientadas a la mejora de la gestión académica. Es por eso que el uso del método analítico garantiza que el estudio no solo describa el fenómeno, sino que también comprenda las relaciones entre sus componentes,

proporcionando una base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones aplicables a la planificación estratégica para optimizar la oferta académica.

#### **4.2.5. Técnicas e instrumentos**

En esta investigación se empleará como técnica la encuesta, por ser un medio adecuado para recopilar información directa esta técnica permitirá obtener datos cuantificables a los principales involucrados sobre las percepciones, actitudes y valoraciones de los directivos y estudiantes respecto a la gestión estratégica institucional y la oferta académica.

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario estructurado, diseñado con preguntas cerradas y escalas de Likert, lo que facilitará el análisis estadístico y la interpretación objetiva de los resultados en función de las variables planteadas en el estudio.

#### **4.2.6. Población y muestra**

La población estará compuesta por directivos (2) Directora Ejecutivo y la Directora Académico y estudiantes (350) de los periodos de agosto a octubre de la Fundación Infocal Pando, periodo en el cual se desarrolló la presente investigación. La muestra se determinó mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, esto con el fin de obtener información confiable y generalizable sobre las percepciones y actitudes relacionadas con la planificación estratégica y la optimización de la oferta académica de la institución.

De la población comprendida por 350 estudiantes de los últimos tres meses inscritos en cursos cortos y técnicos según datos de Infocal Pando, se utilizará el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual garantiza que cada estudiante de la población total tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, esto permite la inferencia estadística de los resultados a toda la población de clientes.

Calculo del tamaño de la muestra:

Promedio de estudiantes ultimos( 3meses)		350							
Frec. Poblacional =		100,00%							
Total =		350							
		DATOS	DATOS						
probabilidad de éxito	P =	50%	0,50	n=	3,84	0,5	0,5	350,00	
probabilidad de frac.	Q =	50%	0,50		0,00	349,00	3,84	0,5	0,5
habitantes	N =	350	350,00						
Nivel de confianza	Z =	95%	1,96						
error estimacion	e =	5%	0,05	n=	336,14				
					0,87	0,96			
				n=	336,14				
					1,83				
				Muestra	n=	183			

Figura 1. Cálculo del muestreo poblacional  
Fuente: Elaboración propia

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Revisión de fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica

#### 5.1.1. Planificación estratégica

Según Taylor (1995) la Planificación Estratégica es: “Un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 78).

La planificación estratégica, según Chiavenato (2004), es crucial para el éxito organizacional. Se divide en: planificación estratégica, implementación, evaluación y control, áreas clave de enfoque, tácticas y estrategias, ciclo de vida de la estrategia, participantes en la planificación y comunicación estratégica. Cada uno, aborda diferentes aspectos de la estrategia, desde la visión global hasta la implementación específica en áreas funcionales.

División de la Planificación Estratégica			
<b>Planificación Estratégica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la misión y visión.</li> <li>Análisis del entorno externo e interno.</li> <li>Establecimiento de objetivos estratégicos.</li> </ul>	<b>Implementación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de planes de acción.</li> <li>Asignación de recursos.</li> <li>Diseño de estructuras organizativas.</li> </ul>	<b>Evaluación y Control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de indicadores de rendimiento.</li> <li>Monitoreo del progreso hacia los objetivos.</li> <li>Ajuste de estrategias según sea necesario.</li> </ul>	<b>Áreas Clave de Enfoque:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas.</li> <li>Marketing.</li> <li>Recursos Humanos.</li> <li>Operaciones.</li> <li>Tecnología.</li> </ul>
<b>Tácticas y Estrategias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de tácticas específicas para lograr objetivos.</li> <li>Selección de estrategias competitivas.</li> </ul>	<b>Ciclo de Vida de la Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: Formulación de la estrategia.</li> <li>Implementación: Ejecución de la estrategia.</li> <li>Evaluación: Medición del desempeño.</li> <li>Adaptación: Ajustes estratégicos.</li> </ul>	<b>Participantes en la Planificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dirección.</li> <li>Equipos de gestión.</li> <li>Consultores externos.</li> </ul>	<b>Comunicación Estratégica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de la visión y misión.</li> <li>Comunicación de objetivos y metas.</li> <li>Comunicación de cambios estratégicos.</li> </ul>

Figura 2. División de la planificación  
Fuente: Chiavenato, 2004

### 5.1.2. Planificación estratégica como proceso

Establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica (Rojas, 2006).

### **5.1.3. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?**

“La planificación estratégica permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución educativa o una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo” (Aranda, 2000, pp. 29-30).

### **5.1.4. Elementos de la planificación estratégica**

Para desarrollarla Gielgol (2002) sugiere que es imprescindible contar con una serie de elementos sustanciales tales como:

#### **5.1.4.1. Evaluación del entorno**

“Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad educativa, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional” (Aranda, 2000, p.28).

#### **5.1.4.2. Visión**

La Visión se define como “la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración como una expresión de su desarrollo a largo plazo” (Rojas, 2006, p.24).

#### **5.1.4.3. Misión**

“La Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización, así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo” (Rojas, 2006, p.22).

El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés

#### **5.1.4.4. Metas y objetivos**

El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

El diagnóstico y objetivos siendo la clave de la estrategia empresarial el dominio de un sector o de un segmento estratégico apropiado a las fortalezas y debilidades de la empresa, basta enlazar el análisis externo y el análisis interno para emitir un diagnóstico estratégico. En realidad, se trata de un doble diagnóstico: un diagnóstico estático sobre el estado actual de la empresa en su ambiente, y un diagnóstico dinámico o pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo tal o cual estrategia sobre una u otra configuración de sectores (Sallenave, 1996, p.283).

Según Chiavenato (2004) los objetivos deben ser:

- Específicos y mensurables  
En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones.
- Cubrir todas las áreas de resultados de la organización.  
Deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas de desempeño.
- Ser desafiantes, pero realistas  
Deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.
- Definidos para un periodo determinado  
Cuando se establece los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Eso permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- Ligados a recompensas  
Deben ser perceptibles relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un esfuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos) Sobre todo cuando no hay sido posible alcanzar el objetivo o este se ha visto afectada en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.
- Comunicados de manera correcta

Para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles. Muchas veces, en las organizaciones se establecen objetivos incoherentes e inconscientes, confunden su relevancia, provocan confusión, baja la moral de los colaboradores.

#### **5.1.4.5. Estrategias**

Según el autor Garrido (2016) la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores.

Una estrategia empresarial debe estar conformada por varios párrafos de manera clara y sintética que facilite el entendimiento de cómo una empresa va a lograr sus metas propuestas, para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se debe realizar un diagnóstico de la empresa, los recursos y medios con los que cuenta; el segundo paso es analizar la situación actual de la misma mediante el FODA u otras herramientas (Alonso, 2022).

#### **5.1.4.6. Estructura del Plan estratégico**

Para la implementación de una planificación estratégica, se deben seguir los siguientes pasos:

- Diagnóstico y evaluación actual
- Definición de misión
- Definición de visión
- Definición de valores
- Análisis estratégico FODA
- Objetivos
- Estrategias
- Acciones

- Calendarización
- Presupuestos
- Indicadores y Evaluación

## 5.2. Diagnóstico situacional de la Fundación Infocal Pando

Infocal Pando es una institución de formación que brinda 3 carreras de formación técnica profesional y una serie de capacitaciones cortas de acuerdo con la demanda laboral.



Figura 3. Logo de la Fundación Infocal Pando  
Fuente: Página de Facebook Infocal Pando Cobija

Se encuentra ubicado final mercado Abasto n° 591



Figura 4. Frontis de la Institución.  
Fuente: Elaboración propia

La carrera que ofrece a nivel técnico superior es:

- Parvulario



The flyer features a central photograph of a smiling female teacher in a light-colored blazer and red top, leaning over a table to interact with several young children. The children are engaged in an activity, with one girl in the foreground holding a red paper object. The background shows other children and a classroom setting.

**FEPP**  
Federación de Empresarios Privados de Pando

**INFOCAL**  
Fundación Pando

**CARRERA DE:**  
**PARVULARIO**

- ✓ FORMACIÓN GENERAL
- ✓ FORMACIÓN ESPECIALIZADA
- ✓ EMPRENDIMIENTO Y PRODUCCIÓN
- ✓ INTEGRACIÓN SOCIO-PRODUCTIVO

**NIVEL: TÉCNICO SUPERIOR**  
**TIEMPO: 6 SEMESTRES**  
**INICIO: 26 DE FEBRERO**

*Más información al:*  
**72919592 - 76244553**  
**Barrio Senac, Mercado Abasto**

Figura 5. Flyer informativo carrera de Parvulario  
Fuente: Página de Facebook Infocal Pando Cobija

Las carreras que ofrece a nivel técnico medio son:

- Mecánica automotriz
- Hotelería y gastronomía

Para realizar el diagnóstico de la situación actual referente a la planificación estratégica institucional y conocer la opinión de los estudiantes respecto a la pertinencia, calidad y adecuación de la oferta académica con las demandas del entorno socioeconómico regional se realizó una encuesta a una muestra de 183 personas conformadas por estudiantes y algunos egresados de la Fundación Infocal Pando, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 1.

*Programa o curso técnico que estudia*

Peluquería y cosmetología	41
Mecánica Automotriz	25
Parvulario	62
Curso corto	55
Total:	183

Fuente: Elaboración propia

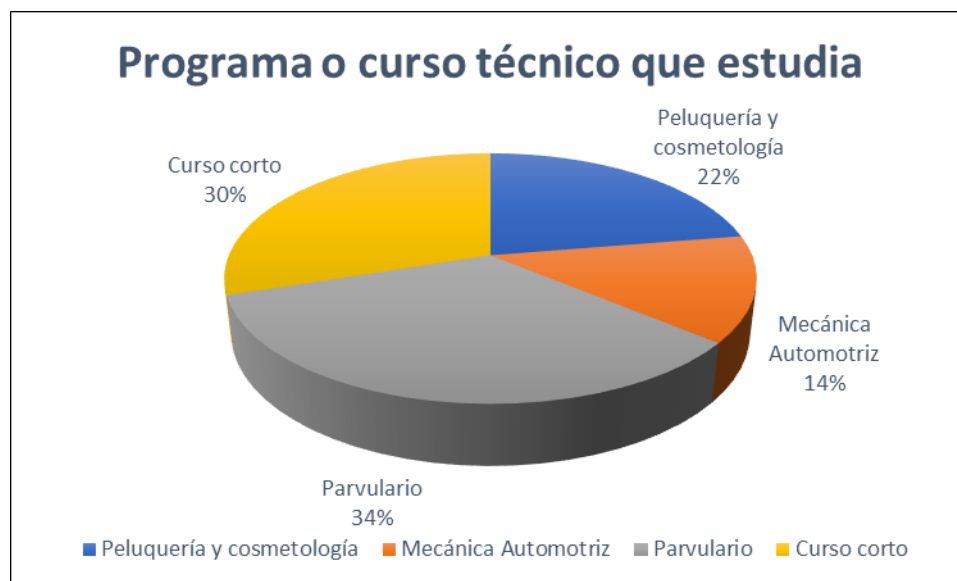


Figura 6. Programa o curso técnico que estudia

Fuente: Elaboración propia

La Figura 6 muestra la distribución porcentual de los programas o cursos técnicos de la Fundación Infocal que estudian los participantes Pando. Se identifican cuatro áreas formativas principales: Parvulario, Peluquería y Cosmetología, Mecánica Automotriz y Cursos Cortos. Los resultados evidencian que el 34 % de los encuestados cursa la especialidad de Parvulario, constituyendo el grupo más numeroso. Le sigue el 30 % que se encuentra en Cursos Cortos, mientras que el 22 % estudia Peluquería y Cosmetología, y finalmente el 14 % cursa Mecánica Automotriz, siendo este el grupo menos representado.

Tabla 2

*Sexo de los encuestados*

Femenino	132
Masculino	51
Total:	183

Fuente: Elaboración propia

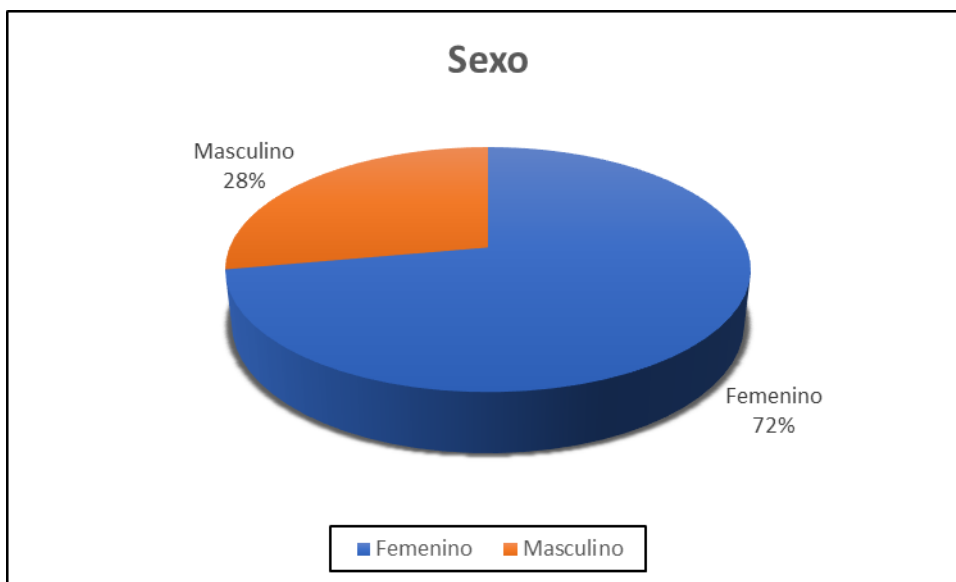


Figura 7. Sexo de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

La Figura 7 presenta la distribución porcentual de los participantes según su sexo en la Fundación Infocal Pando. Los resultados muestran una mayor representación femenina 72%, frente a un 28% de participantes masculinos.

Estos resultados evidencian una predominancia significativa del género femenino entre los estudiantes de la Fundación Infocal Pando. Este resultado sugiere que las áreas formativas que ofrece la institución particularmente aquellas vinculadas a programas como Parvulario o Peluquería y Cosmetología resultan más atractivas o accesibles para las mujeres, lo que explica su alta participación. El 28 % de representación masculina podría estar asociado a la presencia de programas técnicos tradicionalmente vinculados a los varones, como Mecánica Automotriz. Sin embargo, su menor proporción indica que la oferta institucional aún no alcanza un equilibrio de género en todas las áreas formativas. Desde una perspectiva institucional, estos datos reflejan

la necesidad de fortalecer estrategias de equidad e inclusión de género, diversificando las modalidades y áreas de formación para atraer a más hombres hacia programas no tradicionales y, de igual modo, promover la participación femenina en áreas técnicas de menor presencia femenina. Esto contribuiría a una mayor representatividad y balance de género en la población estudiantil de Infocal Pando.

Tabla 3

*Tiempo de estudio en la institución*

Menos de 6 meses	38
6 meses a 1 año	54
Más de 1 año	86
Egresado	5
Total:	183

Fuente: Elaboración propia

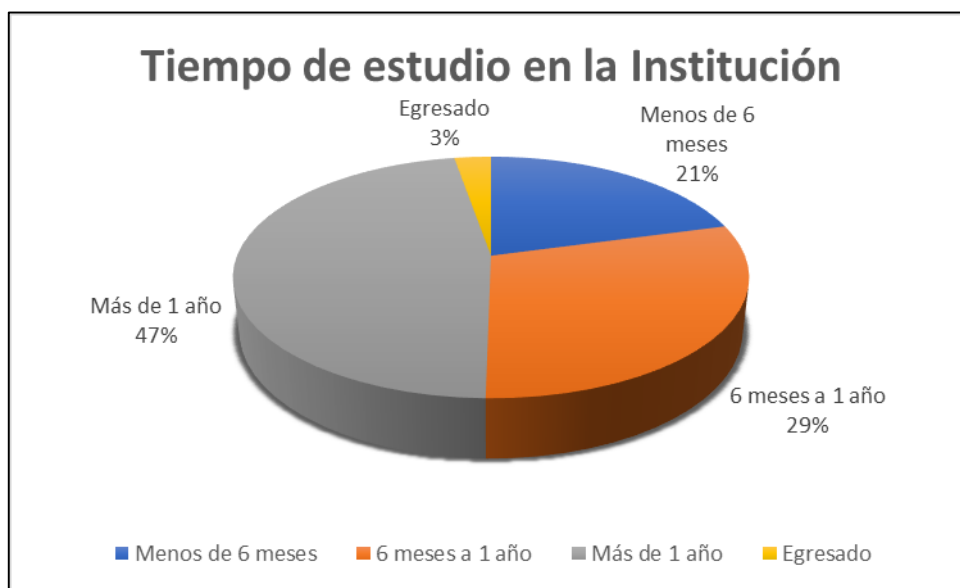


Figura 8. Tiempo de estudio en la institución

Fuente: Elaboración propia

La Figura 8 muestra la distribución del tiempo de estudio de los participantes en la Fundación Infocal Pando. Los resultados indican que el 47% de los estudiantes tiene más de un año de permanencia en la institución, seguido de un 29% que cursa entre 6 meses y un año, un 21% con menos de 6 meses, y un 3% que ya se encuentra egresado.

El predominio de estudiantes con más de un año de formación (47%) evidencia una alta retención y continuidad académica dentro de la institución, lo cual puede interpretarse como un indicador positivo de satisfacción y compromiso con los programas ofertados también se debe a que hay una buena cantidad de estudiantes inscritos a los programas de técnico medio y superior que tienen una duración de 3 años. Este grupo posee una experiencia suficiente para emitir valoraciones más objetivas sobre los procesos de planificación institucional y la pertinencia de la oferta académica estos pertenecen

El 29% de los estudiantes que lleva entre 6 meses y un año representa un segmento intermedio, en proceso de adaptación al entorno académico y que puede aportar percepciones relevantes sobre la calidad de la enseñanza y los recursos institucionales.

Por su parte, el 21% con menos de 6 meses de permanencia refleja una población de reciente ingreso o que pertenece a los cursos cortos (de 1 a 6 meses) cuyas opiniones pueden centrarse más en la etapa inicial de orientación y expectativas académicas. Finalmente, el 3% de egresados constituye una minoría, pero su visión resulta estratégica, ya que permite valorar el impacto formativo y la pertinencia laboral de los programas técnicos.

En síntesis, la estructura temporal de la muestra es adecuada para un diagnóstico institucional, pues combina experiencias diversas y complementarias que permiten evaluar de manera integral la eficacia de la planificación estratégica y la adecuación de la oferta educativa en la Fundación Infocal Pando.

Tabla 4

*Decisión de estudiar*

Oferta académica	47
Costos (matriculas, inscripción)	38
Inserción laboral	92
Otro	6
	183

Fuente: Elaboración propia

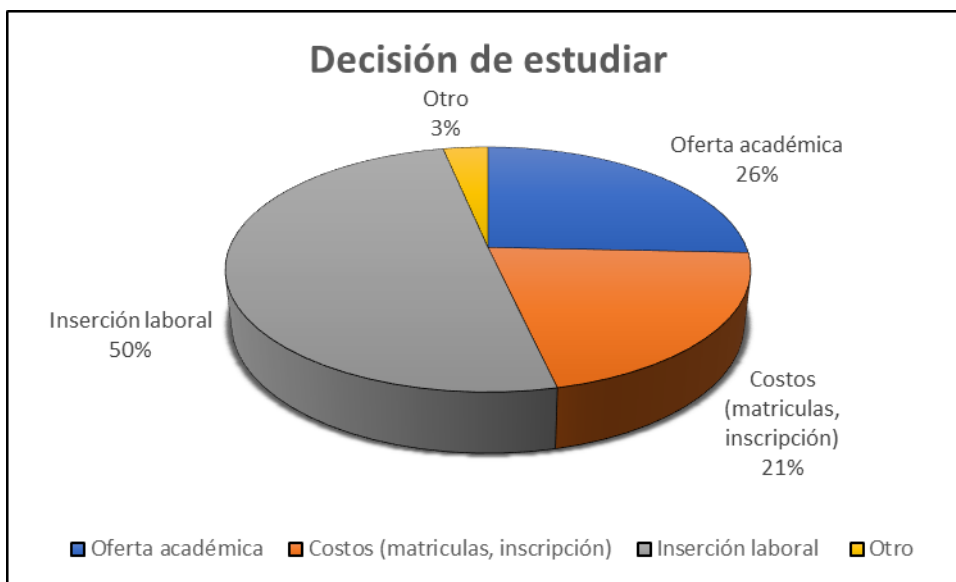


Figura 9 Pregunta 1.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 9 en respuesta a la pregunta ¿Por qué decidió usted estudiar en la Fundación Infocal Pando? se puede identificar que un 50% de los estudiantes eligen formarse en la Fundación Infocal Pando es la alta posibilidad de inserción laboral que ofrece la institución, este factor se asocia con la orientación práctica de sus programas técnicos y la vinculación directa con las demandas del entorno productivo regional., un 26% lo decidió por la oferta académica basada en cursos técnicos, prácticos y cortos, un 21% lo hizo por los costos que ofrece la institución respecto al pago de inscripción y matrículas que son accesibles para los estudiantes. La percepción general indica que Infocal Pando proporciona una formación pertinente y orientada al empleo, lo que convierte a la institución en una opción estratégica para adquirir competencias laborales que faciliten el acceso al mercado de trabajo y mejoren las oportunidades de desarrollo profesional de sus egresados.

Tabla 5

*Calificación de la educación que recibe*

Excelente	5
Buena	99
Regular	79
Mala	0
	183

Fuente: Elaboración propia

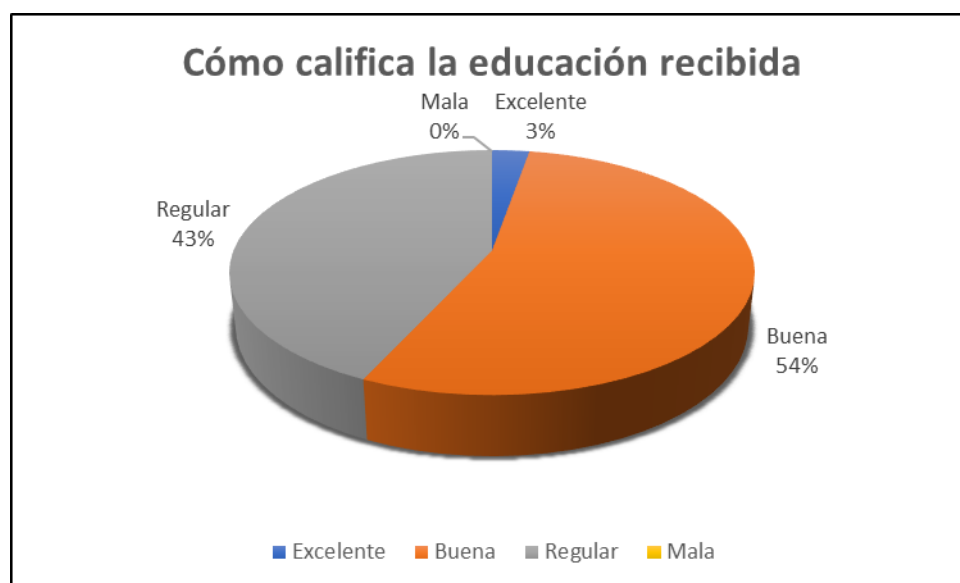


Figura 10. Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 en respuesta a la pregunta ¿Cómo califica usted la educación que ha recibido hasta el momento dentro de la fundación Infocal Pando? muestra la percepción de los encuestados sobre la calidad de la educación que han recibido, un 54% la considera buena, un 43% regular, nadie la considera mala y un 3% la considera excelente. análisis revela que la mayoría tiene una opinión favorable.

Los datos evidencian que una porción significativa la considera solo "Regular" esto nos indica que debe existir una mejora en la oferta educativa y el desafío principal radica en elevar la calidad para reducir estas calificaciones y mejorar la percepción de los estudiantes al respecto.

Tabla 6

*Carreras y cursos cortos acordes a las demandas laborales*

Totalmente en desacuerdo	81
En desacuerdo	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	38
Totalmente de acuerdo	7
	183

Fuente: Elaboración propia

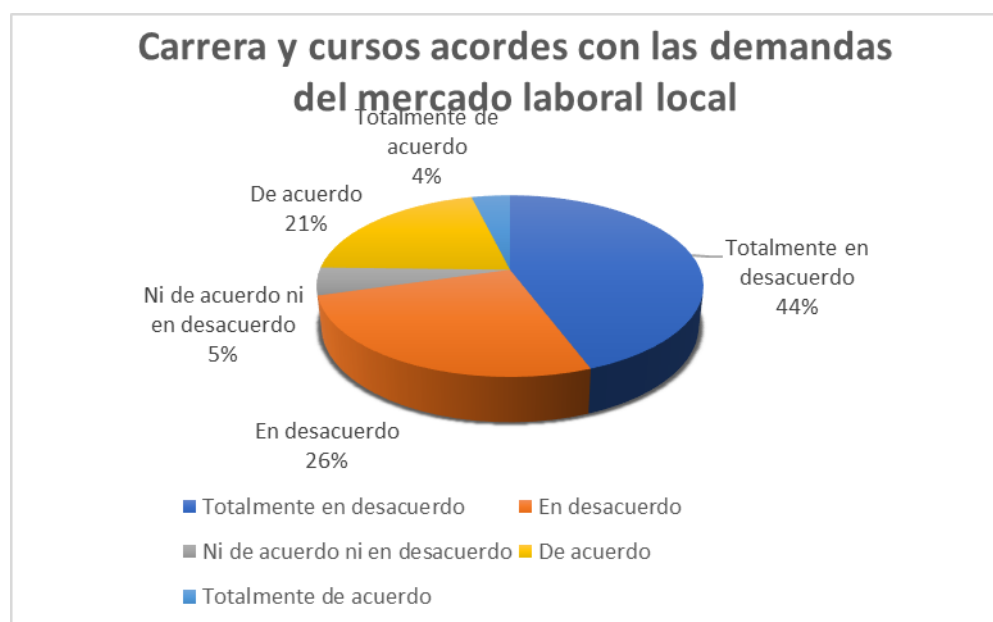


Figura 11. Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 en respuesta a la pregunta ¿Considera usted que las carreras o cursos cortos son actuales, acordes con las demandas del mercado laboral local? Un 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 21% está de acuerdo, un 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 26% expresa estar en desacuerdo y un 44% totalmente en desacuerdo.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente negativa respecto a la pertinencia de las carreras y cursos cortos ofrecidos por la Fundación Infocal Pando. En conjunto, el 70% de

los encuestados (44% totalmente en desacuerdo y un 26% en desacuerdo) considera que la oferta académica no es actual y no es coherente con las demandas del mercado laboral local, lo que refleja la necesidad de que la institución adecue sus programas formativos y estén alineados con las necesidades productivas y ocupacionales de la región.

Estos resultados muestran percepciones críticas sobre la actualización curricular o la adecuación práctica de los contenidos frente a los cambios del entorno económico. Este segmento sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación con el sector productivo y de ajustar los planes de estudio según las nuevas tendencias laborales.

En síntesis, el análisis evidencia que Infocal Pando mantiene una valoración negativa en términos de pertinencia académica, por lo que es importante la revisión periódica de los programas técnicos para garantizar su sostenibilidad y mayor correspondencia con la dinámica del mercado laboral regional.

Tabla 7

*Oferta académica contribuye a mejorar las oportunidades laborales*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	162
	183

Fuente: Elaboración propia

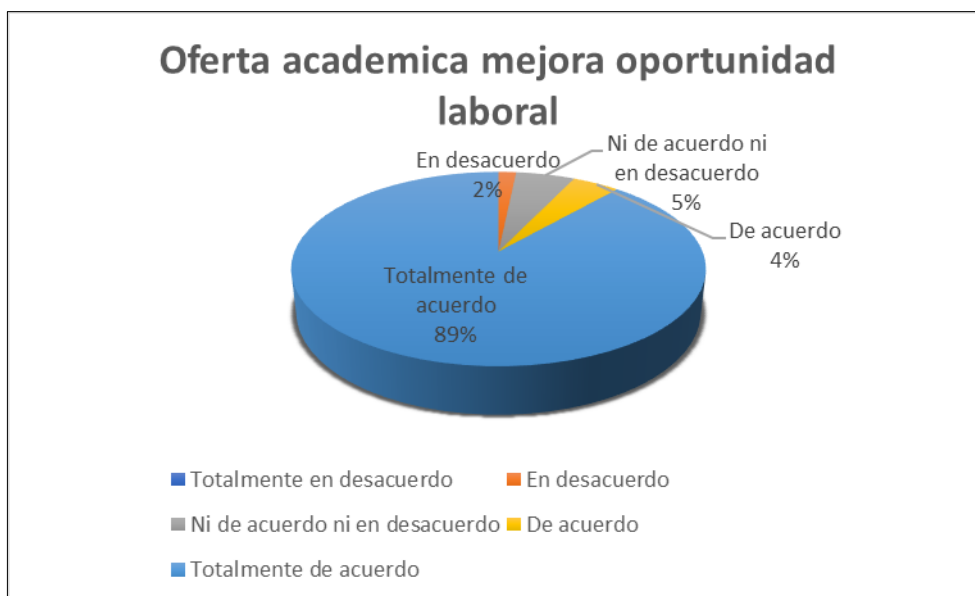


Figura 12. Pregunta 4  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 con respecto a la pregunta ¿Considera usted que la oferta académica contribuye a mejorar las oportunidades laborales de los egresados? Un 89% se encuentra totalmente de acuerdo, un 4% de acuerdo, un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 2% en desacuerdo y un 0% cesa totalmente en desacuerdo.

Los resultados de la figura 12 revelan una valoración altamente positiva sobre el impacto de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la mejora de las oportunidades laborales de sus egresados. Un 89% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 4% de acuerdo, lo que significa que la gran mayoría (93%) percibe que la formación impartida les brinda ventajas reales para su inserción en el mercado de trabajo. Este dato refleja un elevado nivel de confianza en la efectividad y pertinencia de los programas formativos ofrecidos por la institución.

El 5% que mantiene una posición neutral podría corresponder a estudiantes que aún no han experimentado el proceso de inserción laboral o que desconocen los resultados concretos de los egresados. Por su parte, el 2% que expresa desacuerdo constituye una minoría, aunque representa una señal de que algunos usuarios perciben limitaciones en la vinculación institucional con el sector productivo o en la actualización de competencias demandadas por el mercado. En conclusión, los datos confirman que la oferta académica de Infocal Pando es

percibida como un factor clave para la empleabilidad, lo que evidencia la pertinencia social y laboral de sus programas técnicos. No obstante, se recomienda mantener una evaluación continua de la relación formación-empleo, fortaleciendo la articulación con empresas locales y el seguimiento a egresados para consolidar esta ventaja competitiva.

Tabla 8

*Fomento a la formación integral (teoría- práctica)*

Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	36
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12
De acuerdo	57
Totalmente de acuerdo	71
	183

Fuente: Elaboración propia

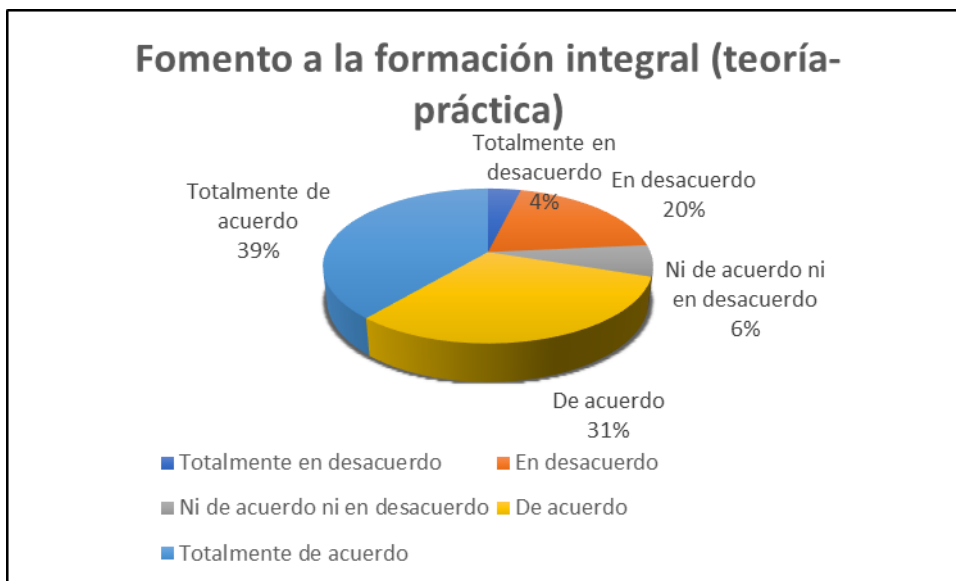


Figura 13. Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 con respecto a la pregunta ¿La institución fomenta la formación integral del estudiante, combinando teoría y práctica? Un 39% indica estar totalmente de acuerdo, mientras

que un 31% está de acuerdo, un 6% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 4% indica estar totalmente desacuerdo.

Los resultados de la figura 13 evidencian que una mayoría significativa de los encuestados (70%) compuesta por el 39% totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo considera que la Fundación Infocal Pando fomenta efectivamente una formación integral, combinando la teoría con la práctica. Este resultado refleja un reconocimiento general hacia el enfoque pedagógico institucional, orientado al desarrollo de competencias técnicas aplicadas y al fortalecimiento del aprendizaje experiencial, rasgo distintivo de la formación técnica profesional.

No obstante, un 24% de los participantes (20% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) percibe debilidades en la integración entre teoría y práctica, lo que sugiere la existencia de brechas en la aplicación práctica de los contenidos o limitaciones en los espacios de vinculación con el entorno productivo. El 6% restante, que se mantiene en una posición neutral, podría reflejar incertidumbre o falta de información sobre la estructura curricular y metodológica de la institución. En síntesis, el análisis muestra una percepción predominantemente positiva del modelo formativo de Infocal Pando, aunque persisten áreas de mejora en la articulación práctica, que podrían optimizarse mediante mayor vinculación con empresas, talleres aplicados y prácticas preprofesionales sistematizadas, garantizando así una formación integral más sólida y coherente con las exigencias del mercado laboral.

Tabla 9

*Docentes demuestran dominio técnico y pedagógico en su área de enseñanza*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
De acuerdo	37
Totalmente de acuerdo	79
	183

Fuente: Elaboración propia

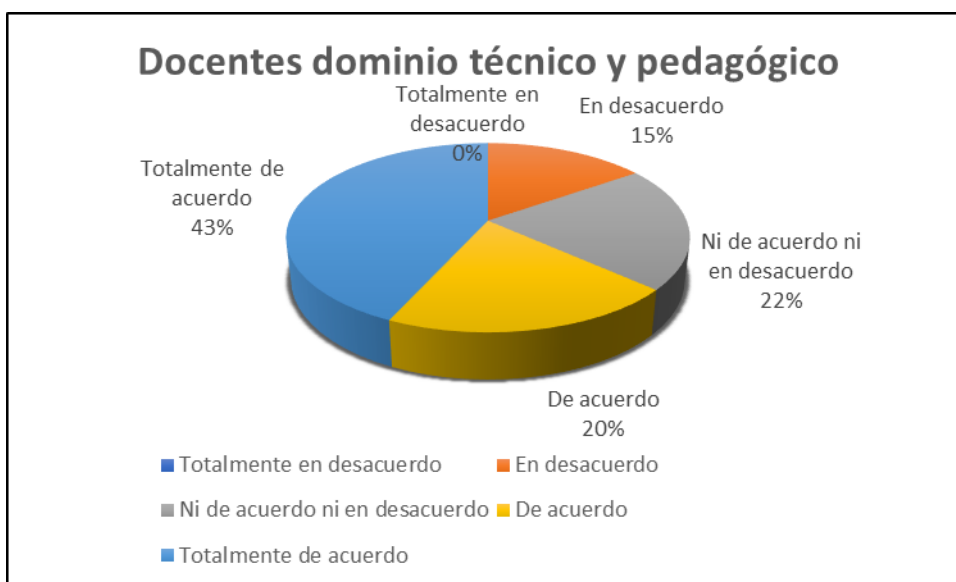


Figura 14 Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 con relación a la pregunta ¿Los docentes demuestran dominio técnico y pedagógico en su área de enseñanza? Un 43% se halla totalmente de acuerdo con esa afirmación un 20% está de acuerdo, mientras que un 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y ninguno de los encuestados está totalmente en desacuerdo.

Estos resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable respecto al desempeño docente en la Fundación Infocal Pando. En conjunto, el 63% de los encuestados (43% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo) considera que los docentes demuestran dominio técnico y pedagógico en sus respectivas áreas, lo que refleja confianza en la calidad profesional del cuerpo docente y en la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este indicador refuerza la idea de que la institución cuenta con recursos humanos calificados, capaces de transmitir conocimientos relevantes y actualizados para la formación técnica.

Por otro lado, el 22% de los participantes se mantiene en una posición neutral, lo cual podría interpretarse como una percepción ambigua o derivada de experiencias educativas heterogéneas entre diferentes programas o docentes. En tanto, el 15% que expresa desacuerdo evidencia la existencia de opiniones críticas respecto al nivel pedagógico o dominio técnico de algunos

docentes, lo que sugiere la necesidad de reforzar la capacitación continua y la evaluación docente sistemática.

En síntesis, aunque la valoración general es positiva, el análisis sugiere que Infocal Pando debe consolidar la formación pedagógica y técnica de su plantel docente, promoviendo estrategias de actualización profesional y metodológica que garanticen un proceso educativo de alta calidad, coherente con los estándares de la educación técnica moderna.

Tabla 10

*Infraestructura y los recursos didácticos son adecuados para el aprendizaje técnico*

Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34
De acuerdo	62
Totalmente de acuerdo	52
	183

Fuente: Elaboración propia

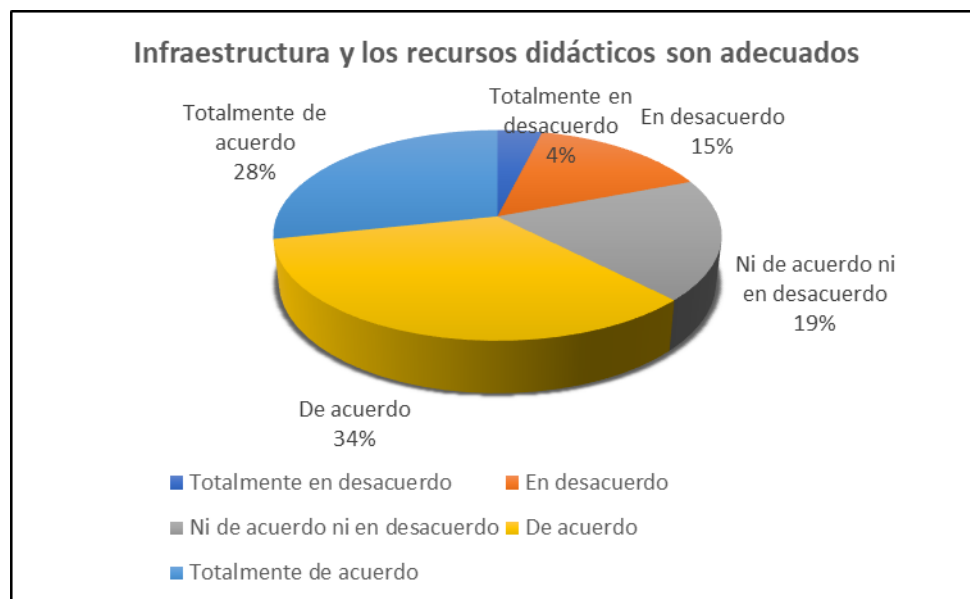


Figura 15. Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15 con respecto a la pregunta ¿La infraestructura y los recursos didácticos son adecuados para el aprendizaje técnico? Un 28% expreso estar totalmente de acuerdo, un 34% de acuerdo, un 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

Estos resultados reflejan una percepción moderadamente positiva sobre la adecuación de la infraestructura y los recursos didácticos en la Fundación Infocal Pando. En total, el 62% de los encuestados (28% totalmente de acuerdo y 34% de acuerdo) considera que las condiciones físicas y los materiales disponibles son apropiados para el aprendizaje técnico, lo que sugiere que la institución cuenta con una base instalada suficiente para el desarrollo de actividades prácticas y teóricas vinculadas a la formación profesional.

Sin embargo, el 19% que se mantiene neutral y el 19% que manifiesta desacuerdo o total desacuerdo indican la existencia de percepciones mixtas sobre la calidad, disponibilidad o actualización de los recursos. Este grupo podría estar reflejando deficiencias puntuales en ciertos talleres, laboratorios o materiales didácticos que no satisfacen completamente las necesidades de aprendizaje técnico especializado. En síntesis, aunque la mayoría de los estudiantes reconoce condiciones adecuadas para su formación, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica y pedagógica, así como de modernizar los recursos didácticos y ampliar los espacios de práctica, a fin de asegurar una experiencia formativa integral, actualizada y alineada con las exigencias del entorno productivo regional.

Tabla 11

*Está satisfecho con la calidad general de la formación que brinda la Fundación Infocal Pando*

Muy satisfecho(a)	0
Satisfecho(a)	18
Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)	56
Insatisfecho(a)	30
Muy insatisfecho(a)	79
	183

Fuente: Elaboración propia

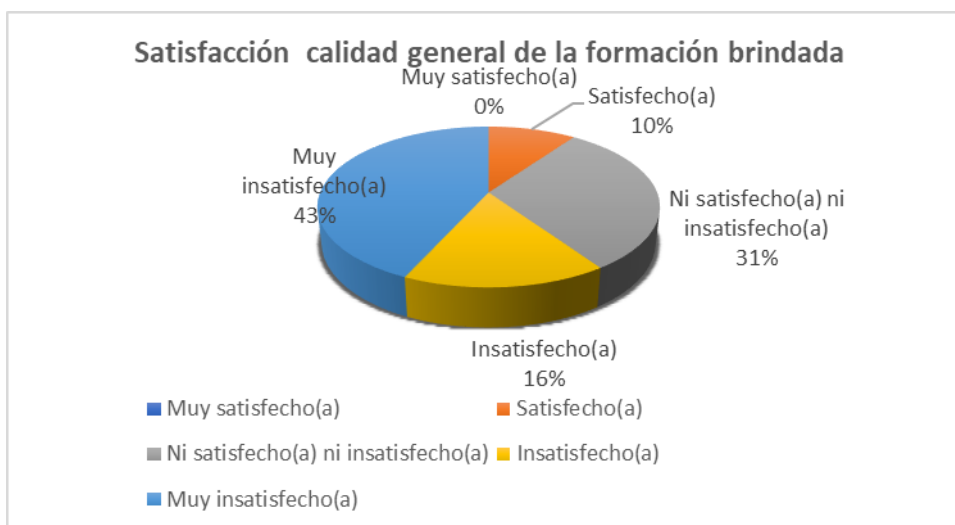


Figura 16. Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 con respecto a la pregunta ¿Está usted satisfecho con la calidad general de la formación que brinda la Fundación Infocal Pando? Un 0% se encuentra muy satisfecho, un 10% satisfecho, un 31% ni satisfecho ni insatisfecho, un 16% insatisfecho y un 43% muestra estar muy insatisfecho.

Los resultados aquí evidencian un nivel alto de insatisfacción general entre los estudiantes respecto a la formación que ofrece la Fundación Infocal Pando.

Estos resultados muestran una valoración predominantemente negativa. El alto porcentaje de insatisfacción, sumado a la falta de respuestas altamente positivas, sugiere que los participantes perciben deficiencias importantes en la calidad de la formación, ya sea en los contenidos, metodología, recursos, duración o acompañamiento.

Tabla 12

*Cómo evalúa la gestión administrativa y estratégica de directivos*

Excelente	8
Buena	114
Regular	59
Mala	2
	183

Fuente: Elaboración propia

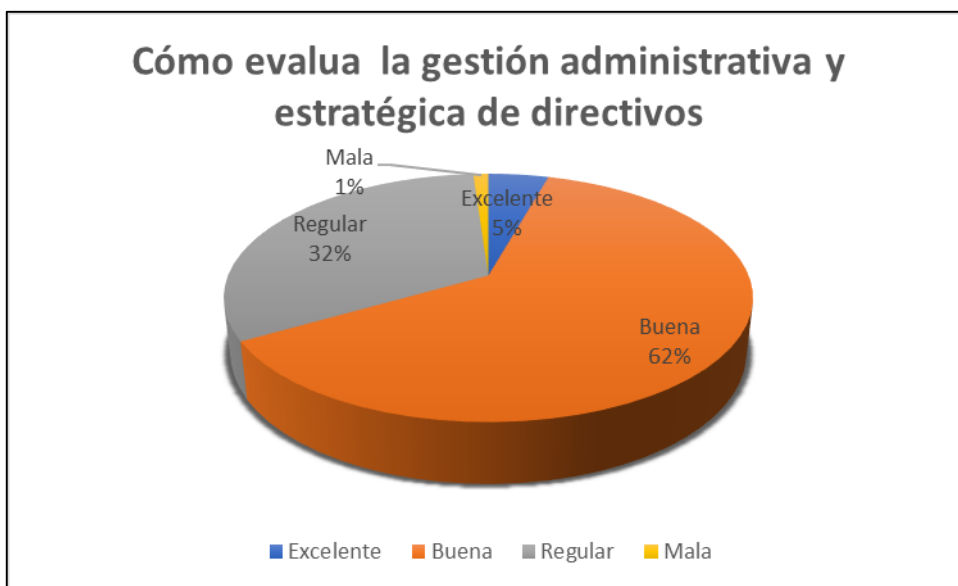


Figura 17 Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 con respecto a la pregunta ¿Cómo evalúa la gestión administrativa y estratégica ejercida por los directivos de la Fundación Infocal Pando? El 5% la califico como excelente, un 62% como buena, un 32% la evalúa como regular y un 1% como mala.

Estos resultados reflejan una valoración predominantemente positiva de la gestión administrativa y estratégica ejercida por los directivos de la Fundación Infocal Pando. En conjunto, el 67% de los encuestados (5% excelente y 62% buena) considera que la administración institucional demuestra eficiencia, organización y capacidad de dirección, lo que sugiere que los procesos de gestión y toma de decisiones son percibidos como adecuados para el funcionamiento y desarrollo de la institución.

Sin embargo, un 32% de los participantes califica la gestión como regular, lo cual constituye una proporción relevante que evidencia percepciones intermedias o críticas respecto a la planificación estratégica, la comunicación institucional o la implementación de políticas internas. El 1% que la evalúa como mala, aunque minoritario, indica la necesidad de atender posibles debilidades en la gestión operativa o estratégica, especialmente en áreas vinculadas con la eficiencia administrativa o la coordinación interna. En síntesis, el análisis permite concluir que la gestión directiva de Infocal Pando goza de una apreciación favorable, sustentada en su capacidad administrativa y liderazgo organizacional. No obstante, la existencia de una

valoración significativa como “regular” señala la importancia de fortalecer los mecanismos de planificación, supervisión y retroalimentación, a fin de consolidar una gestión más participativa, eficiente y orientada a la mejora continua institucional.

Tabla 13

*Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Fundación Infocal Pando*

Si	20
No	163
	183

Fuente: Elaboración propia



Figura 18 Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia

En la figura 18 con respecto a la pregunta 10 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Fundación Infocal Pando? una gran mayoría de 89% afirma no conocer y un 11% afirma que, si conoce, sin embargo, se evidencia una inconsistencia al preguntar cuáles son no saben no responden.

Estos resultados revelan una brecha significativa en el conocimiento institucional por parte de los estudiantes respecto a la misión, visión y objetivos de la Fundación Infocal Pando. El 89% de los encuestados declara no conocer estos elementos fundamentales, mientras que solo un 11% afirma conocerlos, aunque al profundizar en la pregunta se evidencia que no logran precisarlos correctamente, lo cual confirma una desconexión entre la comunidad estudiantil y la

identidad institucional. Este resultado es críticamente relevante, ya que la misión, visión y objetivos constituyen el marco orientador de la planificación estratégica y expresan la razón de ser, las metas y la proyección de la institución. El desconocimiento de estos componentes por parte de la mayoría de los estudiantes sugiere deficiencias en los procesos de comunicación interna, inducción institucional o promoción de la cultura organizacional. En síntesis, el análisis evidencia que Infocal Pando enfrenta el desafío de fortalecer la difusión y apropiación de su filosofía institucional entre la comunidad educativa. Resulta necesario implementar estrategias de comunicación, orientación y sensibilización institucional, de modo que los estudiantes comprendan y se identifiquen con los principios que guían la gestión académica y estratégica, promoviendo así una mayor cohesión institucional y sentido de pertenencia.

Tabla 14

*Opciones para mejorar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando*

Mejoras a la infraestructura	43
Capacite a Directivos, Administrativos y Docentes	2
Incremente recursos materiales y tecnológicos en todas las carreras	72
Mejorar los contenidos de las mallas curriculares	10
Implemente nuevas Carreras	25
Apertura más cursos cortos	31
	183

Fuente: Elaboración propia

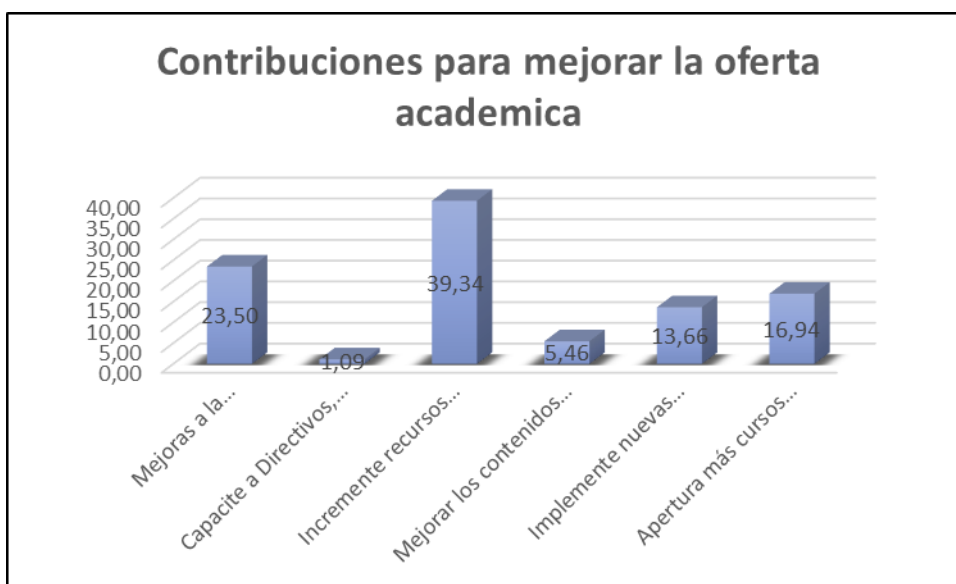


Figura 19. Pregunta 11

Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 con respecto a la pregunta 11 ¿Cuál de estas opciones considera que ayudarían a mejorar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando? Un 39% indica que se deben incrementar recursos materiales y tecnológicos en todas las carreras, seguido por un 23% que indica que deben existir mejoras a la infraestructura, un 16% sugiere la apertura de más cursos cortos, mientras que un 13% sugiere que se implemente nuevas carreras, un 5% mejoras en los contenidos, mientras que un 1% sugiere se capacite a directivos, administrativos y docentes.

Estos resultados evidencian una tendencia clara hacia la priorización de recursos materiales y tecnológicos como factor clave para mejorar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando. Un 39% de los encuestados considera que la dotación y actualización de equipamiento tecnológico es esencial para fortalecer el aprendizaje técnico y adaptarse a las exigencias de un mercado laboral cada vez más digitalizado y competitivo. Esta respuesta refleja una demanda concreta de modernización que vincula la calidad educativa con la disponibilidad de herramientas prácticas y recursos innovadores.

Asimismo, un 23% de los participantes enfatiza la necesidad de mejorar la infraestructura institucional, lo que sugiere que existen limitaciones físicas o de espacios formativos que podrían afectar la experiencia educativa. Las sugerencias de abrir más cursos cortos (16%) y

crear nuevas carreras (13%) muestran una percepción orientada a la diversificación de la oferta académica, con el fin de responder a las nuevas demandas socioeconómicas y laborales de la región. En menor medida, un 5% propone actualizar los contenidos curriculares y un 1% sugiere fortalecer la capacitación del personal directivo, administrativo y docente, lo que denota que estos aspectos, aunque menos urgentes en la percepción estudiantil, no dejan de ser relevantes para la mejora integral del sistema educativo. En síntesis, el análisis revela que los estudiantes asocian la optimización de la oferta académica principalmente con la inversión en recursos tecnológicos e infraestructura, lo que subraya la necesidad de una planificación estratégica orientada a la innovación, modernización y ampliación de la oferta formativa. Estas demandas deben ser consideradas como insumos prioritarios para la propuesta de mejora institucional de Infocal Pando.

Con el propósito de obtener información complementaria a la encuesta aplicada a los estudiantes, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directivos de la Fundación Infocal Pando la directora ejecutiva Lorena Verónica Arauz Melgar y la directora académica. Estas entrevistas permitieron profundizar en aspectos relacionados con la planificación estratégica institucional, su formulación, seguimiento y perspectivas de mejora. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos, organizados por ejes temáticos según las preguntas planteadas:

Tabla 15

*Presentación de resultados entrevista*

	Directora ejecutiva	Directora académica
Existencia de una planificación estratégica	Se siguen los lineamientos de planificación de la fundación a nivel nacional propuestos por la dirección nacional, por eso su implementación no siempre se articula adecuadamente con las áreas académica y administrativa, lo que genera descoordinaciones en la ejecución de metas.	No contamos con un plan estratégico, acorde a la realidad y el contexto de nuestra ciudad, la directiva nacional nos pone algunas metas, pero se debe trabajar en elaborar una planificación a nivel local.
Formulación de los objetivos institucionales	La formulación se realiza de manera centralizada, principalmente desde la dirección general, con la participación de jefes de área y coordinadores académicos de la nacional.	No tenemos objetivos propios de la fundación Infocal Pando la participación del personal docente y administrativo en la elaboración de una planificación es inexistente.
Mecanismos de evaluación y seguimiento	Actualmente no contamos con ellos.	No tenemos.
Dificultades en la elaboración e implementación	Pocos recursos financieros, la escasa capacitación en planificación estratégica nos dificulta mucho.	El factor tiempo tenemos muchas responsabilidades y funciones y esta alta carga operativa y administrativa restringen el diseño y actualización.
Recomendaciones para fortalecer la planificación estratégica	Es muy necesario fortalecer los procesos de capacitación en gestión estratégica, involucrar a todos los niveles institucionales en la formulación del plan, e implementar un sistema digital de monitoreo y evaluación que permita hacer seguimiento a los indicadores de gestión	Contamos con dificultades para la elaboración de la planificación estratégica, toda ayuda es bienvenida en la búsqueda de la calidad educativa. Tenemos que vincular la planificación con los resultados académicos y la demanda del entorno socioeconómico.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Existe una clara discrepancia entre la planificación centralizada (nacional) y la capacidad de implementación a nivel local. Esto evidencia un déficit en la autonomía y contextualización del plan estratégico, lo que puede generar ineficiencia operativa y desvinculación entre metas institucionales y necesidades locales. La falta de adaptación local compromete la pertinencia y sostenibilidad de las acciones estratégicas. La centralización de la

definición de objetivos limita la inclusión de perspectivas locales y del personal operativo, afectando la motivación institucional y la eficacia de los objetivos. La ausencia de objetivos propios a nivel local refleja una planificación poco adaptativa, lo que puede dificultar la alineación entre metas institucionales y necesidades de la comunidad educativa. La ausencia de sistemas de evaluación implica una incapacidad institucional para medir resultados, corregir desviaciones y garantizar la rendición de cuentas. Esto genera un riesgo de baja eficacia en la ejecución de metas y limita la mejora continua. La implementación de indicadores y sistemas de seguimiento digital, como sugiere la directora ejecutiva, es una necesidad urgente. Las dificultades identificadas reflejan problemas estructurales y de gestión: limitaciones de recursos, deficiencias en formación estratégica y sobrecarga laboral. Estos factores comprometen la capacidad de la institución para elaborar un plan realista y sostenible, evidenciando la necesidad de fortalecer capacidades internas y optimizar procesos. Las recomendaciones apuntan hacia tres dimensiones clave: desarrollo de capacidades internas, inclusión participativa en la formulación del plan y mejora de la gestión mediante herramientas digitales. Además, se enfatiza la necesidad de alinear la planificación con la pertinencia educativa y la sostenibilidad institucional, aspectos críticos para mejorar la eficiencia y legitimidad del plan estratégico.

### **5.3. Propuesta de planificación estratégica orientada a optimizar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando**

#### **I. Introducción**

La Fundación Infocal Pando enfrenta desafíos relacionados con la planificación estratégica centralizada, la falta de objetivos propios a nivel local y la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento. Esta propuesta busca establecer un plan estratégico adaptado al contexto regional, orientado a mejorar la eficiencia institucional, la calidad educativa y la pertinencia de los programas ofrecidos, considerando los lineamientos nacionales como marco de referencia.

#### **II. Análisis de situación**

A continuación, se presenta un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) elaborado con base en la información obtenida a partir de las entrevistas a los directivos, las encuestas a estudiantes y la revisión del contexto institucional de la Fundación

Infocal Pando. El análisis se estructura de forma rigurosa, considerando factores internos y externos que inciden en su gestión académica y estratégica.

### **Análisis FODA de la Fundación Infocal Pando**

#### Fortalezas (Factores internos positivos)

- Reconocimiento institucional y trayectoria consolidada en la formación técnica profesional en la región amazónica.
- Oferta académica diversificada en áreas técnicas con alta demanda laboral local.
- Cuerpo docente con experiencia práctica y técnica, reconocido por su compromiso con la enseñanza.
- Modelo educativo con enfoque práctico, que combina teoría con aplicación real, facilitando la inserción laboral.
- Estructura organizativa formalmente establecida, con lineamientos nacionales que orientan la planificación institucional.
- Vinculación con el sector productivo regional, a través de programas de capacitación y cooperación técnica.

#### Debilidades (Factores internos negativos)

- Escasa difusión y conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales entre los estudiantes y parte del personal.
- Limitada actualización del plan estratégico, con debilidades en los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Insuficiencia de recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura en algunos programas académicos.
- Baja participación de la comunidad educativa en la formulación de objetivos y estrategias institucionales.
- Deficiente comunicación interna entre las áreas administrativas, académicas y de dirección.
- Limitada capacitación en gestión estratégica y uso de herramientas de planificación moderna.

- Oportunidades (Factores externos positivos)
- Creciente demanda regional de formación técnica vinculada a sectores productivos, comerciales y de servicios.
- Apoyo de políticas nacionales y departamentales orientadas al fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica.
- Disponibilidad de alianzas con empresas y entidades locales, que pueden potenciar la empleabilidad de los egresados.
- Avances tecnológicos que facilitan la implementación de nuevas metodologías educativas (educación híbrida, aulas virtuales, simuladores).
- Expansión de la economía local, que genera nuevos nichos de formación técnica especializada.

#### Amenazas (Factores externos negativos)

- Competencia creciente de otras instituciones educativas públicas y privadas en el ámbito técnico y tecnológico.
- Cambios en las demandas del mercado laboral, que exigen actualización continua de los programas académicos.
- Inestabilidad económica y presupuestaria regional, que limita la inversión en infraestructura y equipamiento.
- Desigual acceso a recursos tecnológicos entre los estudiantes, afectando la equidad en el aprendizaje.
- Factores ambientales y logísticos propios de la Amazonía, que pueden afectar la continuidad de las actividades formativas.

Tabla 16

*Análisis FODA de la Fundación Infocal Pando*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Reconocimiento institucional a nivel departamental en la formación técnica.	O1. Creciente demanda regional de formación técnica y tecnológica especializada.
F2. Experiencia consolidada en capacitación laboral y programas de educación continua.	O2. Políticas gubernamentales que promueven la educación técnica como eje del desarrollo productivo.
F3. Oferta académica diversificada en áreas técnicas de alta empleabilidad.	O3. Posibilidad de establecer convenios con empresas e instituciones públicas para prácticas e inserción laboral.
F4. Personal docente con experiencia práctica en el sector productivo.	O4. Avances tecnológicos que facilitan la educación virtual y la innovación pedagógica.
F5. Posicionamiento social positivo como institución accesible y orientada al desarrollo local.	O5. Creciente interés del sector privado en programas de formación dual y capacitación por competencias.
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
D1. Ausencia de una planificación estratégica institucional formal y actualizada.	A1. Incremento de la competencia con instituciones privadas y universidades técnicas.
D2. Limitaciones en infraestructura física y tecnológica en algunos centros.	A2. Cambios frecuentes en normativas educativas que afectan la continuidad de programas.
D3. Escasa comunicación interna entre áreas académica y administrativa.	A3. Escasez de financiamiento para innovación y actualización de equipamiento.
D4. Falta de capacitación continua en gestión y liderazgo estratégico.	A4. Disminución de la matrícula en algunos programas debido a la migración laboral juvenil.
D5. Débil posicionamiento digital y escasa promoción institucional en medios virtuales.	A5. Vulnerabilidad frente a crisis económicas o sanitarias que limitan la oferta presencial.

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA evidencia que la Fundación Infocal Pando posee fortalezas institucionales relevantes, especialmente en su reconocimiento regional, orientación práctica y pertinencia laboral. Sin embargo, enfrenta debilidades estructurales relacionadas con la planificación estratégica, infraestructura y comunicación interna. En el entorno, existen amplias oportunidades derivadas de la expansión de la educación técnica y la vinculación productiva, aunque también amenazas significativas vinculadas con la competencia institucional y la rápida evolución del mercado laboral. Por tanto, la institución requiere consolidar un plan estratégico actualizado, que aproveche sus fortalezas y oportunidades mientras atiende sus debilidades

internas y previene los riesgos externos, garantizando así la sostenibilidad, calidad y competitividad de su oferta académica.

### III. Misión, visión y valores institucionales

**Misión:** Ofrecer educación técnica y capacitación profesional de alta calidad en Pando, respondiendo a las necesidades socioeconómicas de la región y fomentando el desarrollo integral de los estudiantes.

**Visión:** Ser una institución educativa de referencia en la región amazónica boliviana, reconocida por la pertinencia de sus programas, la innovación en la gestión educativa y el impacto positivo en la comunidad.

#### **Valores Institucionales:**

- Responsabilidad y compromiso
- Pertinencia y calidad educativa
- Innovación y mejora continua
- Participación y trabajo colaborativo
- Transparencia y ética profesional

La misión y visión propuestos responde a las siguientes preguntas:



Figura 20. Preguntas para definir la misión  
Fuente: Elaboración propia



Figura 21. Preguntas para definir la visión  
Fuente: Elaboración propia

#### IV. Objetivos estratégicos

Estos objetivos deben ser SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un plazo definido.

- Para febrero del 2026 desarrollar una planificación estratégica local que incorpore los lineamientos nacionales y este validado por el 100% de la dirección de la fundación infocal pando.

- Aumentar la eficiencia en la gestión de proyectos en un 25% antes del 31 de diciembre de 2026, mediante capacitación obligatorias del 100% del personal administrativo y académico en metodologías de planificación estratégica y gestión de proyectos.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el progreso del 100% de las metas institucionales de forma trimestral, iniciando la primera evaluación inicial el 30 de julio 2026.
- Antes del inicio de gestión académica de 2026 febrero reformular el 50% de la oferta académica actual basándose en un estudio de demanda socioeconómica local completado en 2025, para garantizar una tasa de empleabilidad del egresado superior al 70% en los siguientes años.
- Lograr que el 95% del personal (administrativo y docente) participe efectivamente en la formulación, ejecución o monitoreo de al menos una acción o proyecto derivado del nuevo PEI durante el año 2026 a través de la creación de comités de trabajo estratégico.

## V. Estrategias y Líneas de Acción

Tabla 17.

*Estrategias propuestas acorde a los objetivos*

Objetivo Estratégico	Estrategia	Línea de Acción	Responsable	Plazo
Desarrollar y aprobar la planificación local	Adaptar lineamientos nacionales al contexto local	Realizar diagnóstico institucional y territorial; formular plan estratégico local con metas específicas y validación 100% de la dirección	Dirección Ejecutiva y Académica	6 meses
Aumentar la eficiencia en gestión de proyectos en un 25%	Capacitación en planificación y gestión estratégica	Impartir 150 horas de Talleres/cursos y mentorías; elaborar manual de procedimientos administrativos y académicos con enfoque en gestión de proyectos	Recursos Humanos y Convenio U.A.P.	12 meses
Implementar evaluación y seguimiento (SME)	Crear sistema de monitoreo de indicadores	Diseñar indicadores de desempeño académico y administrativo; implementar plataforma digital de seguimiento	Dirección Ejecutiva y Área de Tecnología	8 meses
Reformular el 50% del oferta educativa para 2026	Vinculación con entorno socioeconómico	Realizar estudios de demanda laboral y social; ajustar programas de formación y cursos técnicos según el estudio (50% de la oferta) buscar tasa de empleabilidad superior al 70%	Dirección Académica, docentes y estudiantes	12 meses
Lograr 95% de participación del personal en el PEI	Inclusión de personal docente y administrativo	Crear comités de planificación y evaluación; reuniones periódicas de seguimiento (mínimo bimestral) documentar la participación del 95% del personal en el al menos una acción	Dirección Académica	Permanente con meta del 95% para fin de 2026

Fuente: Elaboración propia

## VI. Mecanismos de Evaluación y Seguimiento

- Indicadores de desempeño institucional: Número de programas ajustados a demandas locales, porcentaje de cumplimiento de metas, satisfacción estudiantil y empleabilidad de egresados.
- Evaluación periódica: Revisión semestral de resultados y avances, con informes a la dirección nacional y al personal local.
- Sistema digital de monitoreo: Plataforma en línea para registrar avances, alertar desviaciones y generar reportes automáticos.
- Participación y retroalimentación: Reuniones trimestrales de todo el personal para revisar avances, discutir dificultades y proponer ajustes.

## VII. Cronograma

Tabla 18

### *Cronograma de actividades*

Actividad	Responsable	Plazo
Diagnóstico institucional y territorial	Dirección Ejecutiva y Académica	Mes 1-2
Formulación de plan estratégico local	Comité de Planificación	Mes 3-4
Capacitación en gestión estratégica	Convenio U.A.P. / RRHH	Mes 2-6
Implementación de indicadores y sistema digital	Área de Tecnología	Mes 5-8
Ajuste de programas académicos a demanda	Dirección Académica	Mes 6-12
Evaluación semestral y retroalimentación	Comité de Planificación	Cada 6 meses

Fuente: Elaboración propia

## VIII. Presupuesto

El presupuesto propuesto prioriza la modernización académica (19,5%), la infraestructura y equipamiento tecnológico (42,6%), y el fortalecimiento de la gestión institucional (12,2%), dado que estas áreas constituyen los ejes fundamentales para la optimización de la oferta académica y la sostenibilidad institucional.

La asignación de recursos debe ejecutarse bajo un enfoque de eficiencia y resultados, considerando mecanismos de seguimiento y evaluación semestrales.

Tabla 19

*Presupuesto estimado de la planificación estratégica para optimizar la oferta académica*

Categoría	Descripción	Monto estimado (Bs)
1. Fortalecimiento académico y curricular		
1.1 Actualización de mallas curriculares y programas técnicos	Contratación de consultores académicos y revisión de contenidos	5000
1.2 Capacitación docente en nuevas metodologías pedagógicas	Talleres presenciales y virtuales de actualización	2000
1.3 Diseño de nuevos programas de formación técnica	Desarrollo de tres nuevas carreras o cursos cortos	12000
Subtotal 1		<b>19,000</b>
2. Infraestructura y equipamiento tecnológico		
2.1 Mejoramiento de aulas, talleres y laboratorios	Mantenimiento, pintura, mobiliario	8000
2.2 Adquisición de equipos tecnológicos	Computadoras, proyectores, impresoras 3D, herramientas técnicas	50000
Subtotal 2		<b>58000</b>
3. Gestión institucional y planificación		
3.1 Elaboración e implementación del Plan Estratégico Institucional	Directivos, docentes y estudiantes	0
3.2 Seguimiento y evaluación de la planificación	Creación del Comité de Evaluación Estratégica	0
3.3 Capacitación del personal administrativo en liderazgo y gestión	Talleres y seminarios internos (Convenio U.A.P.)	1500
Subtotal 3		<b>1500</b>
4. Comunicación institucional y posicionamiento		
4.1 Campaña de promoción de la oferta académica	Publicidad en medios locales y redes sociales	900
4.2 Rediseño de la identidad visual institucional	Manual de marca, sitio web, materiales impresos	2000
4.3 Estrategia de vinculación con empresas y organismos	Actividades de networking y convenios institucionales	1000
Subtotal 4		<b>3900</b>
5. Investigación, innovación y vinculación productiva		
5.2 Programas de pasantías y prácticas empresariales	Coordinación y seguimiento de estudiantes	0
Subtotal 5		0
	<b>TOTAL:</b>	<b>78890</b>

Fuente: Elaboración propia

## IX. Resumen de la planificación estratégica Fundación Infocal Pando

Tabla 20

### Resumen planificación estratégica

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempeño	Meta	Responsable
Aprendizaje y Desarrollo	Aumentar eficiencia en gestión de proyectos en un 25% antes del 31/12/2026	% de personal capacitado en planificación estratégica	100% del personal clave capacitado en 12 meses	Recursos Humanos / Consultoría externa
Procesos Internos	Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento iniciando la primera evaluación el 30/06/2026	Número de indicadores implementados y monitoreados	Implementar 10 indicadores estratégicos en 8 meses	Dirección Ejecutiva / Área de Tecnología
Clientes / Comunidad	Reformular el 50% de la oferta educativa para el 2026 buscando una tasa del 70%	Porcentaje de programas ajustados a necesidades locales	50% de los programas ajustados en 12 meses y tasa de empleabilidad mayor al 70%	Dirección Académica / Coordinadores de Área
Finanzas y Recursos	Desarrollar y aprobar planificación estratégica local	Plan estratégico local elaborado y aprobado	Plan estratégico aprobado por el 100% de la dirección en 4 meses	Dirección Ejecutiva / Comité de Planificación
Participación y Cultura Organizacional	Lograr 95% de participación del personal en la ejecución y monitoreo del PEI durante el año 2026	Número de reuniones y comités de planificación activos	95% de participación en los comité/ acciones, con reuniones trimestrales permanentes	Dirección Académica / Coordinadores de Área

Fuente: Elaboración propia

## X. Conclusión

La propuesta presentada busca superar las limitaciones actuales de Fundación Infocal Pando, ofreciendo un plan estratégico adaptado al contexto local, participativo y evaluable. Su implementación permitirá mejorar la coordinación entre áreas, optimizar la gestión académica

y administrativa, y garantizar la pertinencia de la oferta educativa frente a las demandas de la región amazónica boliviana, contribuyendo a la sostenibilidad y fortalecimiento institucional.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

Para lograr el análisis de como la planificación estratégica contribuye a la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando en la ciudad de Cobija se llegaron a las siguientes conclusiones:

Respecto al primer objetivo específico, el análisis de los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica aplicada a instituciones educativas permitió establecer que este proceso constituye un instrumento esencial de gestión para orientar las decisiones institucionales hacia la mejora continua y la pertinencia social. El modelo de planificación situacional coinciden en que la planificación estratégica no debe limitarse a un ejercicio formal, sino que debe responder a una visión prospectiva, sustentada en diagnósticos contextuales y en el uso de herramientas como el análisis FODA, los indicadores de desempeño y los cuadros de mando integrales. Su aplicación rigurosa posibilita la articulación coherente entre misión, visión, objetivos y resultados institucionales.

En relación con el segundo objetivo específico, el diagnóstico efectuado sobre la situación actual de la Fundación Infocal Pando evidenció una limitada autonomía en la formulación de su planificación estratégica propia de la Fundación Infocal Pando, la cual depende en gran medida de los lineamientos establecidos a nivel nacional. Esta estructura centralizada ha generado desarticulación entre la planificación, la gestión académica y las demandas locales del entorno socioeconómico. Asimismo, se constató la inexistencia de mecanismos formales de evaluación y seguimiento, así como una escasa participación del personal docente y administrativo en los procesos de formulación estratégica. En cuanto a la percepción estudiantil, se identificó la necesidad de actualizar la oferta académica para responder con mayor pertinencia a las demandas laborales y productivas de la región amazónica.

En relación con el tercer objetivo específico, la propuesta de planificación estratégica diseñada se orienta a fortalecer la capacidad institucional de Infocal Pando mediante la formulación de

un plan local, contextualizado y participativo. La propuesta incorpora objetivos claros, estrategias operativas y mecanismos de evaluación que integran la gestión académica, administrativa y comunitaria. Su implementación permitirá optimizar la oferta académica, incrementar la competitividad institucional y garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo, contribuyendo de manera directa al desarrollo educativo y socioeconómico de la región.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda institucionalizar un proceso permanente de planificación estratégica que contemple la participación activa de todos los niveles organizacionales dirección, coordinaciones académicas, personal docente y administrativo. La inclusión de actores internos en la formulación del plan fortalecerá la apropiación institucional, facilitará la coherencia entre las metas nacionales y locales, y permitirá diseñar estrategias contextualizadas a la realidad socioeconómica de la región amazónica.
- Es fundamental fortalecer las capacidades técnicas del personal mediante programas sistemáticos de capacitación en gestión estratégica, formulación de indicadores y evaluación institucional. Esta acción permitirá mejorar la comprensión de los procesos de planificación, incrementar la eficiencia en la ejecución de metas y promover una cultura institucional orientada a resultados y mejora continua.
- Se sugiere la implementación de un sistema digital de monitoreo y evaluación, que integre indicadores académicos, administrativos y financieros. Esta herramienta debe permitir el seguimiento en tiempo real de los avances institucionales, la generación de reportes automáticos y la identificación oportuna de desviaciones. Un sistema de este tipo facilitará la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basadas en evidencias.
- La Fundación Infocal Pando debe vincular su planificación estratégica con las demandas del entorno socioeconómico regional, promoviendo alianzas con instituciones públicas, privadas y productivas. Esta articulación permitirá ajustar la oferta académica a las necesidades del mercado laboral, mejorar la empleabilidad de los egresados y garantizar la pertinencia de los programas formativos.
- Finalmente, es indispensable promover una gestión institucional basada en la evaluación de resultados, estableciendo revisiones semestrales del plan estratégico y generando

informes de seguimiento accesibles a toda la comunidad educativa. Esta práctica contribuirá a fortalecer la transparencia institucional, la rendición de cuentas y la adaptación flexible frente a los cambios del contexto.

## **7. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION**

### **7.1. Aporte científico**

El estudio contribuye al campo de la gestión educativa y la planificación estratégica en instituciones de formación técnica, al generar un modelo contextualizado de planificación estratégica aplicable a filiales regionales con dependencia estructural de direcciones nacionales. Este aporte se fundamenta en la integración de enfoques teóricos contemporáneos como la gestión por resultados, la planificación participativa y la estrategia con la realidad institucional de la educación técnica en contextos periféricos.

Desde un punto de vista metodológico, la investigación demuestra la utilidad del diagnóstico institucional como base empírica para la formulación de estrategias sostenibles y pertinentes. Asimismo, la propuesta elaborada aporta una herramienta replicable que permite vincular la planificación académica con los requerimientos del entorno socioeconómico local. En consecuencia, el estudio enriquece el acervo científico sobre modelos de planificación educativa adaptativa, aportando evidencias empíricas que fortalecen la relación entre teoría de la gestión estratégica y práctica institucional en contextos descentralizados

### **7.2. Aporte social**

El aporte social de la investigación se expresa en su potencial para mejorar la calidad educativa y fortalecer la vinculación institucional con el entorno productivo y social de la región amazónica boliviana. La aplicación del modelo propuesto permitirá que la Fundación Infocal Pando adecue su oferta académica a las demandas del mercado laboral regional, incrementando las oportunidades de inserción profesional y contribuyendo al desarrollo económico local.

De igual modo, al fomentar una gestión institucional participativa y transparente, el estudio promueve una cultura de responsabilidad colectiva, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso del personal docente, administrativo y estudiantil. Este enfoque integrador contribuye a consolidar una institución más eficiente, inclusiva y orientada al bien común,

generando impactos positivos en la formación de capital humano calificado y en la sostenibilidad del desarrollo regional.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad* (9.<sup>a</sup> ed.). Editorial Lumen-Hvmanitas.
- Aguerrondo, I. (1993). *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, (116), 3-18.
- Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*.
- Chiavenato, I. A. (2011). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones*. (2.<sup>a</sup> ed.). México: Ltda,
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración: teoría, proceso y práctica* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. L. (2016). *Organizational theory and design* (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación..
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Fundación Infocal Pando (s.f.) <https://fundacioninfocal.edu.bo/fundacion/>
- Gielgol, W. (2002). *La planificación estratégica y el proceso de apoyo*. México D.F.: McGrawHill. 6<sup>o</sup> ed.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. (1991) *Estrategia, planificación y control*

- Harvey, L., & Green, D. (1993). *Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Herman, M. (2002). *Nuevas Carreras para optimizar la calidad de vida en Paraguaná*. Maracaibo: Universidad de Zulia.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rojas, S., R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés, Séptima Edición.
- Rubio, L., Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México D.F: DIDAC.
- Sainz de Vicuña () *El plan estratégico en la práctica*. ESIC, editorial.
- Sallenave, J.P. (1996) *Gerencia y Planeación Estratégica*. Santa Fé de Bogotá - Colombia: Norma.
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). *La universidad latinoamericana ante los desafíos del siglo XXI*. Fondo Editorial Universidad Central de Venezuela.
- UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training. (s.f.). *¿Qué es la EFTP?* Obtenido de <https://unevoc.unesco.org/home/Que+es+la+EFTP>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París: UNESCO.
- UNESCO-IESALC. (2007). *Análisis de la oferta académica universitaria: Metodología y resultados*. Caracas, Venezuela: UNESCO.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

## ANEXOS

### ENCUESTA A ESTUDIANTES DE FUNDACIÓN INFOCAL PANDO

La presente encuesta forma parte de una investigación académica titulada “Planificación estratégica para la optimización de la oferta académica de la Fundación Infocal Pando”. Su propósito es recopilar información en cuanto a sus procesos de planificación estratégica y la percepción de los estudiantes la oferta académica de la Fundación Infocal Pando.

Las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos. Se solicita responder con sinceridad cada pregunta, marcando la opción que mejor refleje su opinión personal.

#### I. DATOS GENERALES

##### Programa o curso técnico que estudia

Peluquería y cosmetología

Mecánica Automotriz

Parvulario

Cursos cortos

##### Sexo

Femenino

Masculino

##### Tiempo de estudio en la Institución

Menos de 6 meses

6 meses a 1 año

Más de 1 año

Egresado

**II. SOBRE LA OFERTA ACADEMICA****1. ¿Por qué decidió usted estudiar en la Fundación Infocal Pando?**Oferta académica Costos (matriculas, inscripción) Inserción laboral Otro **2. ¿Cómo califica usted la educación que ha recibido hasta el momento dentro de la fundación Infocal Pando?**Excelente Buena Regular Mala **3. ¿Considera usted que las carreras o cursos cortos son actuales, acordes con las demandas del mercado laboral local?**Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

**4. ¿Considera usted que la oferta académica contribuye a mejorar las oportunidades laborales de los egresados?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**5. ¿La institución fomenta la formación integral del estudiante, combinando teoría y práctica?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**6. ¿Los docentes demuestran dominio técnico y pedagógico en su área de enseñanza?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**7. ¿La infraestructura y los recursos didácticos son adecuados para el aprendizaje técnico?**Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo **8. ¿Está usted satisfecho con la calidad general de la formación que brinda la Fundación Infocal Pando?**Muy satisfecho(a) Satisfecho(a) Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a) Insatisfecho(a) Muy insatisfecho(a) **9. ¿Cómo evalúa la gestión administrativa y estratégica ejercida por los directivos de la Fundación Infocal Pando?**Excelente Buena Regular Mala **10. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Fundación Infocal Pando?**Si No

**11. ¿Cuál de estas opciones considera que ayudarían a mejorar la oferta académica de la Fundación Infocal Pando?**

Mejoras a la infraestructura

Capacite a Directivos, Administrativos y Docentes

Incremente recursos materiales y tecnológicos en todas las carreras

Mejorar los contenidos de las mallas curriculares

Implemente nuevas Carreras

Apertura más cursos cortos

**GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE FUNDACIÓN INFOCAL  
PANDO**

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de servicio en la institución** \_\_\_\_\_

1. ¿Actualmente la fundación Infocal Pando cuenta con una planificación estratégica bien definida?
2. ¿De qué manera se formulan los objetivos institucionales y quiénes participan en su definición?
3. ¿Existen mecanismos de evaluación y seguimiento de la planificación estratégica?  
¿Cómo se implementan?
4. ¿Qué dificultades o limitaciones enfrentan en la elaboración de los planes estratégicos institucionales?
5. ¿Qué recomendaciones plantearía para fortalecer la planificación estratégica y asegurar la sostenibilidad institucional?

## Archivo fotográfico

### Encuestas a estudiantes



## Entrevista al personal directivo

