

Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cámara Departamental de la construcción de Potosí

Strengthening of the administrative management of the Potosí Departmental Chamber of Construction

Fortalecimento da gestão administrativa da Câmara Departamental de Construção de Potosí

Christian Cordero Córdova

christiancorderocordova@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3427-6104>

Universidad Privada Domingo Savio, Potosí, Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.4>

Artículo recibido en febrero 2021 / Arbitrado en marzo 2021 / Aceptado en mayo 2021 / Publicado en julio 2021

RESUMEN

Toda organización requiere de un correcto manejo en su “Gestión Administrativa”, a través de instrumentos que fortalezca a la institución y le den la oportunidad de cumplir con sus objetivos. Por ello, la presente investigación se planteó como objetivo analizar el manejo administrativo de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Esta investigación es de tipo mixto-descriptiva, los instrumentos para la recolección de los datos fueron: un cuestionario aplicado a las empresas asociadas y una guía entrevista a la gerencia general de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Estos instrumentos permitieron conocer y analizar la perspectiva de los representantes de las empresas asociadas y de la organización estudiada. Los resultados condujeron a la construcción de una propuesta orientada al fortalecimiento administrativo de la organización. Asimismo, permitió apoyar al nivel ejecutivo de la cámara para establecer objetivos que faciliten la toma de decisiones.

Palabras clave: Administración, Construcción, Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

Every organization requires a correct management in its “Administrative Management”, through instruments that strengthen the institution and give it the opportunity to meet its objectives. Therefore, the objective of this research was to analyze the administrative management of the Departmental Chamber of Construction of Potosi. This research is of a mixed-descriptive type, the instruments for data collection were: a questionnaire applied to the associated companies and an interview guide to the general management of the Departmental Chamber of Construction of Potosi. These instruments made it possible to know and analyze the perspective of the representatives of the associated companies and of the organization under study. The results led to the construction of a proposal aimed at the administrative strengthening of the organization. It also made it possible to support the chamber’s executive level in establishing objectives to facilitate decision making.

Keywords: Marketing: Administration, Construction, Departmental Chamber of Construction of Potosi, Balanced Scorecard.

Cada organização requer um tratamento correcto da sua “Gestão Administrativa”, através de instrumentos que reforçam a instituição e lhe dão a oportunidade de cumprir os seus objectivos. Por esta razão, o objectivo desta investigação foi analisar a gestão administrativa da Câmara Departamental de Construção de Potosí. Esta investigação é de tipo descritivo misto, os instrumentos para a recolha de dados foram: um questionário aplicado às empresas associadas e um guia de entrevista à direcção geral da Câmara Departamental da Construção de Potosí. Estes instrumentos tornaram possível conhecer e analisar a perspectiva dos representantes das empresas associadas e da organização em estudo. Os resultados conduziram à construção de uma proposta destinada a reforçar a administração da organização. Permitiu também apoiar o nível executivo da Câmara no estabelecimento de objectivos para facilitar a tomada de decisões.

Palavras-chave Administração, Construção, Câmara Departamental de Construção de Potosí, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

Históricamente, la industria de la construcción ha estado en la vanguardia de las diferentes transformaciones que guiaron a la sociedad y sus organizaciones. Asimismo, este sector fue uno de los primeros gremios en utilizar sus recursos y esfuerzos conjuntos para lograr intereses concretos. Esto se alcanzó mediante la transmisión hermética de conocimientos que fueron ocultos para el resto de la sociedad. Por lo tanto, a partir de las organizaciones generadas por estos gremios se crean las bases para el nacimiento de las ciencias administrativas.

Por consiguiente, el criterio que caracteriza a las organizaciones según sus fines se establece de dos maneras: la primera, se trata de aquellas organizaciones cuyo objetivo primordial es generar una ganancia a sus propietarios; la segunda, se encuentran aquellas organizaciones que cumplen con sus actividades sin esperar ganancias o beneficios económicos a cambio. Para los fines de la presente investigación, se trabajó la Cámara Departamental de la Construcción, esta se enmarca dentro de la segunda categoría, debido a que el objetivo primordial de la organización es brindar servicios que impulsen los escenarios de diálogo y colaboración común para sus asociados. Procurando crear enlaces entre el Estado y la sociedad, en beneficio de la industria de la construcción local. Bajo este criterio, se debe mencionar que, sin importar la finalidad que tiene una organización, esta requiere de un correcto manejo en su “Gestión Administrativa”.

En tal sentido, es preciso mencionar que la industria de la construcción en Bolivia se ha organizado desde 1949. En principio, esto surgió a partir de la inquietud de empresarios acerca de la necesidad de una representación que fortalezca y defienda los intereses de la industria de manera jurídica y representativa a nivel nacional. De esta forma, surgió la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO) donde se fueron desglosando diferentes cámaras departamentales que buscaban establecer los principios de esta

organización en sus departamentos.

Luego, el 7 de diciembre de 1988, se fundó la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, la cual se ha consolidado como un ente matriz para los empresarios de la construcción en el departamento. Dicha cámara se constituyó como una asociación civil sin fines de lucro, bajo los parámetros jurídicos vigentes de la época contemplados en el Código Civil Boliviano. De la misma forma, ha mantenido sus actividades sin interrupciones desde entonces.

Actualmente, la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí aglutina a 71 empresas a las que ofrece diferentes beneficios. Entre ellos, se puede mencionar que generan las salvaguardan para ser partícipes de licitaciones que se pueden adjudicar bajo su garantía de solvencia y legalidad en el índole público y privado. Además, se ocupan de brindarles protección a sus intereses institucionales en el rubro de la construcción. Igualmente, las empresas asociadas están en la obligatoriedad de cumplir el estatuto interno por el cual se rige la cámara. Por lo tanto, estas responden ante sus autoridades legalmente elegidas por las faltas cometidas en contra de dicho estatuto.

Dentro de la Gestión Administrativa de CADECO Potosí, se encuentran una serie de elementos que permiten definir el curso de acción, buscando el beneficio del sector de la construcción. El primer elemento se halla en su misión. Esta dice que CADECO Potosí tiene el objetivo de “Representar, fortalecer y apoyar a las unidades empresariales de la Industria de la Construcción en crecimiento y estabilidad, logrando cultura empresarial como posicionamiento corporativo y asumiendo un rol protagónico ante las necesidades y expectativas del país” (CADECO, s/d). Como se puede notar, esta misión posee una redacción que inspira tanto al nivel ejecutivo como a sus asociados para depositar en ella su confianza. A su vez, induce a perfilarse en un camino de crecimiento enfocado al progreso del país. De esta forma, resalta que no posee un tiempo determinado de cumplimiento, por lo que su alcance no se verá limitado por este

sentido.

El segundo elemento forma parte de la visión de CADECO Potosí, donde se compromete a “Ser una entidad líder del sector privado y de reconocido prestigio a nivel nacional, que promueve estrategias y alianzas para generar ventajas competitivas para sus empresas socias y así puedan contribuir al desarrollo armónico del país” (CADECO, s/d). Por lo tanto, esta enfoca a la organización hacia la búsqueda del reconocimiento por resultados alcanzados a partir del éxito en los logros de sus asociados a través de la mención de intenciones para aportar al progreso de Bolivia.

Sin embargo, como suele suceder en la mayoría de las organizaciones, la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí (CADECO Potosí) no está exenta de tener situaciones que generen conflictos en su manejo. Particularmente, uno de estos problemas es que carece de instrumentos administrativos que le permitan evaluar la gestión de los directorios elegidos por los representantes de las empresas asociadas. Por esta razón, hay la necesidad de implementar una herramienta que se adapte a las características de esta organización y permite mejorar la Gestión Administrativa para que los objetivos de la institución sean cumplidos. Por esta razón, la presente investigación observó la carencia de herramientas de gestión que permitan fortalecer los esfuerzos dirigidos al sector de la construcción local; lo cual dará lugar a la creación de fuentes laborales vinculadas directa o indirectamente a esta industria.

En consonancia con este contexto, se justifica el presente estudio porque expone una debilidad latente dentro de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, en cuanto a los obstáculos que conlleva el manejo administrativo para satisfacer las necesidades de la organización. Causando un progresivo debilitamiento en las iniciativas del sector de la construcción local. El estudio presenta una relevancia social que recae en el peso de representación de CADECO Potosí. Por otra parte, la investigación posee un significado práctico que recae en la implementación de un

Cuadro de Mando Integral como herramienta que otorga una técnica que dimensiona el impacto de estrategias para llevar a término los objetivos institucionales de CADECO Potosí. Asimismo, expone como novedad científica dos aspectos: a.- Implementación de una herramienta de gestión empresarial que se adapta a una organización con las características de CADECO Potosí, coadyuvando en el mejor manejo de sus recursos. Planteando la deconstrucción analítica del Cuadro de Mando Integral, este instrumento administrativo será de gran utilidad para la medición de los objetivos que ayude a nuevas investigaciones enfocadas en el ámbito empresarial.

En tal sentido, la presente investigación se planteó como objetivo de investigación analizar el manejo administrativo de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Asumiendo así, la gestión administrativa como la primera variable a ser teorizada. Pero antes de definir la gestión administrativa, se debe puntualizar los elementos tanto administrativos como de gestión que participan en su concepto. La administración y gestión se comprenden como términos diferentes e inconfundibles.

Para Münch (2010), la administración es el “proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p.3). Sin embargo, para Koontz et al. (2012) la administración se entiende como el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Como se puede observar, el primer autor aborda la administración como mecanismos que facilitan la optimización de los procesos y los recursos; sin embargo, el segundo autor se enfoca en el factor humano y en mantener las condiciones ambientes que favorecen el trabajo y el logro de las metas.

Por otra parte, cuando Hernández y Pulido (2011) realizan una conceptualización

de administración, la definen como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales” (p.3). Como se puede observar los autores complejizan la administración a través del uso de sistemas para solventar las problemáticas específicas que surgen en el área.

Analizando las investigaciones antes mencionadas, las mismas coinciden en ver la administración como un proceso que optimiza el trabajo y los recursos para el logro de los objetivos propuestos en la organización. Por lo tanto, se podría decir que la administración destaca como un proceso sistematizado, dirigido a organizarse bajo un ambiente que favorezca el trabajo y la interacción entre las personas.

Por otra parte, la manual de la COBIT 5 (Information Systems Audit and Control Association, 2012) define la gestión como las acciones de planificación, construcción, ejecución y supervisión de las actividades de una organización para alcanzar los objetivos de la empresa. Por ende, la gestión representa las acciones específicas dentro de la administración.

Por tanto, las definiciones de gestión y administración están estrechamente relacionadas y debe sincronizarse a partir de sus componentes, construyendo un punto de equilibrio que aprovecha las virtudes de ambos, esto es lo que llamaremos Gestión Administrativa.

De esta manera, la gestión administrativa está conformada por un conjunto de estrategias y actividades coordinadas cuyo objetivo es estructurar una empresa de la mejor forma posible para que alcance los resultados deseados; esta ayudará a utilizar de manera óptima los recursos de la organización. Sobre la gestión administrativa recae la responsabilidad del éxito o fracaso; así como mantenerse vigente dentro del moderno y cambiante entorno actual.

Asimismo, la gestión administrativa incorpora los principios de competitividad en cuanto a la ejecución de funciones, actividades y operaciones de cada recurso humano y tecnológico en la organización. Esto permitirá aumentar su nivel de competitividad, permitiéndole alcanzar las metas trazadas (Nieto, citado por Culque y Cruz, 2021). Al mismo tiempo, contribuye al progreso y fomenta el avance y crecimiento, propiciando la seguridad y tranquilidad institucional (Murrieta y Farje, 2020).

De esta forma, para Castañea y Vásquez (2016), la Gestión Administrativa representa un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. Por consiguiente, esta desempeña una tarea específica, la cual determina y logra objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Por otro lado, desde la perspectiva de Chiavenato (2014)

La Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (p.70),

Bajo otra concepción, el escritor Bachenheimer (2016) establece la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por parte de los órganos directivos, administrativos y de control en una entidad; basado en los principios y métodos de administración con el fin de lograr objetivos específicos dentro de su capacidad corporativa.

De esta manera, se puede concluir que la gestión administrativa se enfoca en llevar a la práctica actividades que combinan los esfuerzos colectivos para cumplir los objetivos institucionales mediante una serie de acciones propias del proceso administrativo.

Adicionalmente, es necesario darle énfasis a la planificación y control. Para ello, la presente

investigación se enfocó en la planificación desde los objetivos estratégicos y el control mediante el cuadro de mando integral para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de planeación.

De esta manera, el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) (Balanced Scorecard, en inglés) se desarrolló en 1992 por Robert Kaplan y David Norton; este define un sistema de indicadores a partir de todos los componentes dentro de una empresa. De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral forma parte de un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de las estrategias. A pesar de que siguen existiendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral se encarga de introducir a los inductores de la actuación financiera futura. Por ende, los inductores, los cuales incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se establecen como elementos de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

No obstante, para la consultora empresarial Horváth y Partners (2003), el Cuadro de Mando Integral se presenta como un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Por lo tanto, se convierte en un instrumento útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas.

En investigaciones recientes, Murillo (2020) amplía las funciones de lo que es este instrumento. Según el autor, el mencionado CMI no se utiliza únicamente como un sistema de medición operativo, pues junto a un mapa estratégico, puede convertirse en un sistema de gestión que busca transformar la visión, misión y estrategia de cualquier unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Para la presente investigación, se adoptó una manera de definir el cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión administrativa, aplicada al proceso administrativo, para medir la

situación actual de una organización, aplicando una perspectiva general apoyada en los mapas estratégicos como su base para el desarrollo e implementación.

A medida que los cuadros de mando han evolucionado desde su concepción, también han evolucionado las maneras en que se han adaptado en diferentes tipos de organizaciones. Asimismo, para la adaptación al sector público y a las organizaciones sin fines de lucro, Kaplan y Norton (2004) mencionan que “la máxima definición de éxito... es su desempeño en el logro de la misión” (p.35). No obstante, Kaplan y Norton (2004) continúan explicando que este tipo de organizaciones: “cubren una amplia variedad de misiones y por consiguiente tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel, de modo diferente” (pp.35-36).

Igualmente, estos autores explican que no existe una fórmula única para la implementación del CMI y tampoco en los Mapas Estratégicos. Por lo cual, estos dependerán tanto de las actividades como de los objetivos de la organización. Sin embargo, en el presente estudio, delimitamos las fases comunes del este modelo:

Fase I.- El CMI tiene la tarea de diagnosticar y analizar la situación. En cuanto a esta etapa, el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI, 2016) ha declarado que la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, así como debe valorar y estimar los sistemas de información con los cuales va a poder contar en cada momento o escenario. En este primer paso, es necesario la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso (CEEI, 2016). De la misma forma, la Confederación Española de Alzheimer (CEA) (2019) declara que el uso adecuado del CMI requiere identificar los factores estratégicos relacionados con los resultados esperados. Es decir, la herramienta que tener un espacio específico y correspondencia dentro de la cultura de gestión de la organización. Para ello, se determinó que se debe identificar la misión, los valores y la visión de la organización para luego establecer cuáles son los

objetivos estratégicos.

Fase II.- El CEEI (2016) indica que es necesario identificar los objetivos estratégicos de la compañía. Para ello, se definen los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán las demás etapas. Para Alveiro (2011) esta etapa es la que inicia el proceso y menciona que:

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. (p.17)

A partir de este momento, se definen los cursos de acción para cada objetivo que se espera medir; asimismo, el diagnóstico previo establece las necesidades de la organización. Esto ayudará a la elección de los aspectos más relevantes para fijarlos en la cima del Mapa Estratégico. Por lo cual, en el presente estudio, la prioridad será el cumplimiento de la misión institucional.

Fase III.- Esta etapa se focaliza en el desarrollo del mapa estratégico. Para Horváth y Partners (2003), este proceso implica la determinación de las causalidades que se enlazan con las cadenas de causa/efectos correspondientes. De esta forma, dichas cadenas reflejan la causalidad de las ideas estratégicas. Por lo tanto, las suposiciones por parte de los directivos en cuanto a las relaciones de causa/efecto de una estrategia se validan, rectifican y se hacen públicas en este paso. Para Retolaza, et.al (2014) advierte que “para que el Mapa tenga utilidad, hace falta que el conjunto de variables causales identificadas en relación con otra determinada variable, ejerzan una influencia amplia sobre la variable a modificar” (p.93). Las ideas planteadas permiten armonizar las diferentes enfoques sobre el modo de actuar de la estrategia

y las consideraciones a tomar a la hora de llevar a cabo el mapa estratégico.

Desde otro punto de vista, el CEEI (2016) argumenta que, en esta etapa, los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos; lo cual da como resultado el poder detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Por lo tanto, se vuelve imprescindible determinar cuáles de dichas variables son las más importantes, para que se pueda llevar a cabo un correcto control y adecuado proceso en la toma de decisiones.

Igualmente, en esta fase se deben diseñar los indicadores que se repartieron en el Mapa Estratégico, aplicando los criterios SMART (Lanza, 2016). Estos criterios logran que los objetivos se conviertan en indicadores que deben ser distribuidos entre las perspectivas que sustentan el Cuadro de Mando Integral (CMI) para su medición y evaluación.

Como último paso, se aplica e implementa el Cuadro de Mando Integral a la organización. En cuanto a su implementación el CEEI (2016) indica que se debe aplicar en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad. De esta forma, el CMI puede albergar siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas de acuerdo a las necesidades y datos obtenidos en las fases anteriores.

Asimismo, según Alveiro (2011), se debe complementar la implementación del CMI acompañado de una adecuada comunicación en los diferentes niveles de la organización. El autor explica que no sirve implementar el instrumento si la organización no lo impulsa de forma transversal. Por ello, se debe establecer de forma precisa que este factor se incluya en la agenda estratégica de la organización. En consecuencia, el CMI se convierte en una parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Dentro de la implementación del CMI en el presente estudio, se aprovechó la capacidad de adaptación de la herramienta. Además, debido a que CADECO Potosí no es una organización que opera dentro del tercer sector de la economía, no fue necesario centrarse en la parte financiera. De esta forma, se pudo aprovechar sus fortalezas para mejorar la Gestión Administrativa con la implementación de esta herramienta.

MÉTODO

En base a los objetivos planteados en la presente investigación se delimitó desde los paradigmas cualitativo-cuantitativo, por lo cual es una investigación de tipo mixto con un alcance descriptivo-propositivo. Esta investigación es descriptiva porque permitió precisar las características propias de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí; así como conocer las problemáticas y la dinámica laboral. Paralelamente, es propositiva pues se presentó a la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí una propuesta para solucionar el problema planteado y considerar su aplicación.

En tal sentido, se empleó el enfoque cualitativo que ayudó a comprender la complejidad de la realidad y las características típicas del entorno de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, a partir de la visión de persona que ahí trabajan. Pues son estos quienes manejan la administración de la cámara proporcionando una mayor comprensión de su naturaleza actual.

En cuanto al enfoque cuantitativo permitió analizar la información de manera medible a través de la encuesta. Adicionalmente, se utilizó este enfoque al momento de plantear el análisis del Cuadro de Mando Integral, el cual tradujo de forma estadística el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera, en el transcurso de la investigación ambos enfoques se entrelazan en todas sus etapas, esta estrategia es conveniente para obtener información que permita ser triangulada

para su mejor interpretación.

La población participante en la investigación estuvo conformada por 71 empresas asociadas, utilizando la técnica de muestreo del censo cuya principal ventaja es que no presenta un error muestral en la recolección de la información.

Se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos como herramientas de investigación, estos fueron fundamentales en la recolección de datos y se emplearon para la obtención de información requerida. Para el método teórico se realizó una revisión documental exhaustiva en fuentes bibliográficas para identificar y analizar las investigaciones previas en el diseño de CMI. Igualmente, se empleó el método empírico pues permitía tener una visión clara de los procesos y objetivos que se propone la Cámara Departamental de la Construcción. Para ello, se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos y la tabulación de sus resultados; asimismo se empleó la técnica de la entrevista para registrar la percepción de los informantes clave. Esto contribuyó a determinar la priorización de las causas y efectos del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Como instrumentos de recolección de datos se diseñó un cuestionario y una entrevista. El cuestionario se elaboró en un formato de Google Forms para ser distribuido de manera digital entre los representantes de las empresas asociadas de la CADECO Potosí que participaron en el estudio. Por otra parte, se elaboró una entrevista no estructurada dirigida al gerente general y directivos de CADECO; para ello se elaboró una guía de entrevista; esta sirvió para determinar un diagnóstico de la realidad presente desde la perspectiva interna de la institución.

RESULTADOS

De acuerdo al objetivo de la investigación, los instrumentos aplicados registraron la opinión de los participantes entorno a las problemáticas de la CADECO Potosí. En tal sentido, la guía de entrevista aplicada a la gerente general de CADECO Potosí, quien conoce el manejo administrativo de la institución debido a sus años de servicio en la institución.

Por otra parte, el cuestionario estuvo estructurado en cuatro secciones; 1.- Registro de la empresa asociada; 2.- Percepción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CADECO, donde el representante podía elegir entre cuatro opciones, cada una enfocada en una de las perspectivas propias del Cuadro de Mando Integral; 3.- Se enfocó en los objetivos estratégicos de la institución, la manera en que son percibidos por los asociados, además de la manera en que debe ser tratado su cumplimiento; 4.- Se enfocó en el grado de aceptación y respuesta de CADECO con sus asociados determinando su nivel de compromiso con las actividades de la institución.

Mediante el cuestionario y la entrevista se pudo llegar a varios puntos en los que coinciden la Gerencia General y los asociados de CADECO Potosí, esta información permitió diseñar los lineamientos para una propuesta que sea de utilidad a la institución, entre los principales puntos se encuentran los siguientes: a.- En cuanto a las fortalezas de la institución se puede resaltar que es el único ente representativo de las empresas de la construcción, es reconocido su trayecto histórico por sus asociados; así como la experiencia, los conocimientos del rubro y su relación con autoridades y la sociedad potosina; b.- Como debilidad presenta la falta de coordinación entre el ente asociado y el nivel de dirección, debido a una comunicación deficiente. Donde los asociados creen que el directorio no realiza los esfuerzos necesarios y el directorio percibe que los asociados no participan lo suficiente; c.-

CADECO en un análisis interno presenta como su mayor oportunidad de crecimiento, el hecho de tener una variedad de empresas asociadas y el valor que aportan con su experiencia puede ser encaminado a mejorar las iniciativas y los esfuerzos para la industria de la construcción local; d.- La falta de apoyo de las autoridades locales a las empresas potosinas de la construcción es una amenaza latente a la que se debe hacer un seguimiento para lograr apoyo y que sobresalgan las empresas constructoras locales; e.- En cuanto al cumplimiento de objetivos, estos no se llegan a cumplir por factores recurrentes como la falta de respuesta por parte de autoridades, lo que produce desmotivación en toda la organización; f.- Por parte de la gerencia general se menciona la existencia de herramientas organizacionales, pero se denota la falta de uso y socialización a los asociados quienes perciben la falta de instrumentos a pesar de que existen; g.- Los objetivos no son alcanzables por ser muy genéricos, no llevando a una clara interpretación, produciendo indiferencia en los asociados y desmotivación en el ente directivo

DISCUSIÓN

Tras la realización del análisis diagnóstico a CADECO Potosí, donde se pudo tener una respuesta concreta sobre el problema que atraviesa, se obtuvo como resultado un debilitado manejo de la organización. Esto causado por la falta de continuidad de iniciativas, las cuales no logran sondear las amenazas externas a la organización; lo cual se ve acompañado por la falta de involucramiento de los asociados. Todo ello ha producido una ruptura en la relación de los elementos del proceso administrativo, los cuales se han tomado como indicadores para evaluar la Gestión Administrativa de CADECO Potosí.

El objetivo de la presente propuesta fue el de transformar los objetivos institucionales en objetivos S.M.A.R.T. para que puedan ser utilizados como indicadores clave de rendimiento, lo que

permitirá que la medición sea más fácil mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Para ello, se analizaron los objetivos de CADECO bajo el criterio SMART (Lanza, 2016), los cuales indican que un objetivo estratégico debe cumplir con los siguientes parámetros: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y estar definidos y medidos a tiempo (Timely). A continuación, se presentan los objetivos de la institución y seguidamente la propuesta de objetivos aplicando los criterios antes señalados.

El primer objetivo de CADECO es: Fortalecer la gestión del desarrollo corporativo de la CADECO con términos de excelencia. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Fortalecer la gestión del desarrollo corporativo de la CADECO con términos de excelencia mediante la implementación de un mecanismo de control interno en la gestión 2022.

Segundo objetivo de CADECO es: Contribuir al fortalecimiento de las empresas amparadas por la CADECO dentro del marco de la calidad. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Contribuir al fortalecimiento de las empresas amparadas por la CADECO dentro del marco de la calidad con la implementación de una capacitación trimestral sobre el desarrollo empresarial para los asociados.

Tercer objetivo de CADECO es: Promover la generación de alianzas estratégicas dentro el clúster para fortalecer la cadena productiva de la Industria de la construcción. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Promover la generación de alianzas estratégicas dentro el clúster para fortalecer la cadena productiva de la industria de la construcción mediante la participación en 2 ferias empresariales y productivas locales al año.

Los nuevos objetivos, una vez cumplidos los tiempos establecidos deberán tener un análisis para determinar su renovación o mejora. Si el

objetivo se ha cumplido a cabalidad no es necesario que se renueve sino será hora de plantear nuevos objetivos teniendo en cuenta el cumplimiento de los criterios anteriormente señalados (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo establecido de cumplimiento).

CONCLUSIONES

Una vez analizados e interpretado los autores que sustentan la investigación, analizados los resultados y diseñada la propuesta, de acuerdo al objetivo de la investigación, se establecen las siguientes conclusiones: 1.- La Gestión Administrativa se consolida dentro de las organizaciones como la clave de su desarrollo, para potenciar las tareas ejecutadas, cumplir con los objetivos planteados y al no tener una contextualización de la realidad nacional del Cuadro de Mando Integral se pudo adaptar teorías aplicadas a entidades no lucrativas y clúster como fundamentos para viabilizar la investigación; 2.- Determinar que el debilitamiento en la Gestión Administrativa de CADECO Potosí parte de la falta de atención durante la etapa de planeación, la cual no logra engranar con los demás componentes del proceso administrativo. Esto causa un progresivo desinterés de los asociados, al no tener un mecanismo para hacer seguimiento a lo propuesto. Sin embargo, existe una plena voluntad de mejorar y aportar a la institución apoyando al directorio; 3.- Se estableció una alternativa acorde a la organización, la cual consiste en implementar el Cuadro de Mando Integral. Dadas sus características de adaptabilidad, se convertirá en el eslabón que conecte a todo el proceso administrativo de CADECO Potosí, fortaleciendo su Gestión Administrativa. Igualmente, le permitirá avanzar en un modelo de competitividad y colaboración entre las empresas asociadas a través de un instrumento de fácil manejo y proponiendo acciones correctivas para los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión del Futuro*, 15(2), 1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Bachenheimer, H. (2016). Definición de términos: Administración de empresas. <https://silotips/downloadFile/definicion-de-terminos-administracion-de-empresas>
- CADECO, (s/d). Misión, Visión, Objetivo. <https://www.cadecocbba.com/controladores/mision.php>
- Castañea, Y. y Vásquez, J. M. (2016). La Gestión Administrativa Y Su Relación Con El Nivel De Satisfacción De Los Estudiantes En La Escuela De Postgrado De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-2015. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3957/TEISIS-FINAL.pdf>
- Culque, E y Cruz, M. (2021). La gestión administrativa y la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Bongará, 2020. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (2016). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral Guía de Resultados y Mejores Prácticas. CEEI. https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Chiavenato, I. (2014). Teoría General de la Administración (8ª. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Confederación Española de Alzheimer (2019). Estrategia y Cuadro de Mando Integral. CAE. <https://www.ceafa.es/files/2020/04/estrategia-y-cuadro-de-mando-integral.pdf> Editores S.A.
- Information Systems Audit and Control Association. (2012). Cobit 5: a Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. ISACA.
- Hernández, S y Pulido, A. (2011). Gestión Empresarial. McGraw-Hill.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias (4ª. ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (2ª. ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos (1ª. ed.). Gestión 2000.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14ª. ed.). McGraw-Hill.
- Lanza, L. (2016). Definición y análisis de indicadores estratégicos para redes sociales. Tesis de Maestría. Universitat Jaume I. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165315/tfm_indira_lazara_lanza_cruz.pdf
- Münch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (1ª. ed.). Pearson
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1 (98), 153-188. Disponible: <https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/77425/7320090.Pdf>
- Murrieta, P y Farje, J. (2020). Clima institucional y gestión administrativa en colegios con jornada escolar completa, Rodríguez de Mendoza, Perú. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*. 3(3), 54-59
- Retolaza, J., Torres, J. y San-José, L. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*. 1 (14), 89-106. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucrativas.pdf