

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

**VICERRECTORADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS
PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA
DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**

POSTULANTE: M.Sc. Roberto Pablo Callisaya Mamani

TUTOR: Dr. Marcelino Zabala Ph.D.

LA PAZ – BOLIVIA

2021

DEDICATORIA

Con todo respeto, cariño y humildad, dedico la tesis doctoral:

- A la Lic. Rosmery Callisaya Mamani
- Al Ing. Javier Callisaya Mamani
- Al Lic. Víctor Hugo Callisaya Mamani

Quienes con su inocencia y su entusiasmo por la superación personal, familiar y profesional esperaron la culminación de mis estudios.

AGRADECIMIENTOS

Considerando que:

“El tonto puede creer que es el ser más inteligente del universo, mientras que el listo se da cuenta que hay muchas cosas que no puede entender, entonces se tiende a pensar que tiene que haber una inteligencia superior que haya pensado en todas esas cosas” (Anónimo, 2021).

A Dios por haberme dotado de humildad y sabiduría para poder concluir con éxito el presente trabajo de investigación.

A mi Madre, Germania Mamani Condori, a mi Padre, Inocencio Callisaya Escobar, que me manifestaron su apoyo incondicional en todos los momentos difíciles que tuve que atravesar.

A la Universidad Amazónica de Pando, que me permitió cursar este doctorado y culminar la misma.

Un agradecimiento especial al Dr. Marcelino Zabala Espejo PhD, quien con sus conocimientos y experiencia guio la tesis.

RESUMEN

La investigación fue realizada en la Carrera Educación Parvularia, de la Universidad Pública de El Alto (UPEA), donde se pudo visualizar que la implementación del modelo de gestión “tradicional – burocrática” no responde a las demandas coyunturales de estudiantes, docentes y plantel administrativo.

En ese sentido, se formuló la siguiente pregunta principal de investigación: ¿Qué características tiene el modelo de gestión tradicional-burocrático, de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA y el modelo de gestión por resultados? Para responder a esta conjetura, se formuló la siguiente idea a defender: El modelo de gestión tradicional-burocrático de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, se caracteriza porque no tiene ninguna relación con el modelo de gestión por resultados en el marco de las políticas institucionales.

El objetivo general es: Analizar las características del modelo de gestión tradicional-burocrático, de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA y el modelo de gestión por resultados. Donde, se adoptó una metodología investigativa descriptiva, transversal, elaborando y aplicando instrumentos cualitativos y cuantitativos.

Las tareas principales fueron: la revisión bibliográfica especializada, la comparación del accionar de la gestión de la Carrera con las características teóricas de la gestión por resultados; la examinación de proyectos, diseño curricular, actividades institucionales y el POA de la Carrera.

El trabajo investigativo propone un modelo de Gestión por Resultados en base a la Planificación Estratégica para la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.

Palabras clave: modelo de gestión tradicional – burocrático, gestión por resultados, políticas institucionales y planificación estratégica.

ABSTRACT

The research was carried out at the Career of Parvular Education, of the Public University of El Alto (UPEA), where it was shown that the implementation of the “traditional – bureaucratic” management model does not respond to the conjunctural demands of students, teachers and administrative staff.

In this regard, the following main research question was asked: What are the characteristics of the traditional-bureaucratic management model, the UPEA Career of Parvular Education and the Results Management model? To respond to this conjecture, the following idea was formulated to defend: The traditional-bureaucratic management model of the UPEA career in parvular education, is characterized by the because it has no relation to the results-based management model within the framework of institutional policies.

The general objective is to analyze the characteristics of the traditional-bureaucratic management model, the UPEA Career of Parvular Education and the results-based management model. Where, a descriptive, cross-sectional research methodology was adopted, developing and applying qualitative and quantitative instruments.

The main tasks were: The specialized bibliographic review, the comparison of the action of the management of the Career with the theoretical characteristics of the management by results; the examination of projects, curricular design, institutional activities and the POA of the Career.

The investigative work proposes a model of Management by Results based on the Strategic Planning for the Early Childhood Education Career of the UPEA.

Keywords: traditional management model - bureaucratic, results management, institutional policies and strategic planning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	19
GENERALIDADES.....	19
1. Planteamiento del problema	19
1.1. Descripción de la situación problemática	19
1.2. Delimitación del problema	23
1.3. Pregunta principal de investigación	27
1.3.1. Preguntas secundarias de investigación	27
2. Objeto de estudio	27
3. Objetivos.....	28
3.1. Objetivo general	28
3.2. Objetivos Específicos.....	28
4. Justificación	28
CAPÍTULO II	31
MARCO EPISTEMOLÓGICO.....	31
1. El objetivismo	31
2. La nueva gestión pública	32
2.1. Principios de la nueva gestión pública	33
3. Valor Público	33
3.1. Generación del valor público	34
4. Gestión por Resultados	34
4.1. Elementos a tener en cuenta para una gestión por resultados	35
CAPÍTULO III	36
ESTADO DE ARTE	36
1. Antecedentes de la investigación	36

2.	La gestión orientada a resultados en la Universidad Internacional de Andalucía	36
3.	Modelo de gestión del sistema universitario boliviano	44
3.1.	La precariedad de lo pedagógico	45
3.2.	Las capacidades administrativas	46
3.3.	El nexo incrementalismo-salarialismo.....	50
4.	Ley de la educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”	52
4.1.	Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional.....	52
4.2.	Formación Superior Universitaria	53
	CAPÍTULO IV	56
	MARCO TEÓRICO.....	56
1.	Modelos de gestión	56
1.1.	Componentes del modelo de gestión	56
2.	Enfoques teóricos sobre la gestión educativa	58
2.1.	Administración educativa.....	58
2.2.	Gestión	59
2.3.	Gestión educativa	60
3.	Modelo de gestión Tradicional-burocrático	62
4.	Modelo de gestión por resultados.....	65
4.1.	Antecedentes de la gestión por resultados	66
4.2.	Terminología utilizada en la gestión por Resultados.....	67
4.3.	Características que comprende la gestión por resultados	68
4.4.	Implementación del logro de resultados en la administración pública	71
5.	La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados	72
5.1.	Planificación estratégica.....	73
5.2.	Comunicación	74
5.3.	Establecimiento de medidas de desempeño	74
5.3.1.	Desempeño	75
5.3.2.	Indicadores de desempeño	75
5.4.	Vínculo entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión	75

5.5.	Componentes del proceso de planificación estratégica.....	77
5.6.	Etapas de la Planificación Estratégica.....	78
5.6.1.	Metodología para el análisis y evaluación de los procesos de planificación	79
5.7.	Requisitos de la Planificación Estratégica.....	82
5.8.	Planificación estratégica y planificación operativa anual	82
6.	Cuadro de mando integral	83
CAPÍTULO V		85
MARCO METODOLÓGICO		85
1.	Hipótesis.....	85
2.	Variables.....	86
2.1.	Identificación de variables descriptivas	86
2.2.	Operacionalización de variables	86
3.	Paradigma de investigación.....	88
4.	Enfoque metodológico	89
5.	Tipo de investigación	90
6.	Métodos de investigación	91
6.1.	Método teórico.....	91
6.2.	Método empírico.....	92
6.3.	Método mixto	92
7.	Instrumentos de investigación	93
7.1.	El cuestionario.....	93
7.2.	La revisión documental	94
7.3.	Tablas de observación	94
7.4.	Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	95
7.4.1.	Validez de los instrumentos de investigación	95
7.4.2.	Confiabilidad de los instrumentos de investigación	96
8.	Unidad de análisis	96
8.1.	Procesamiento de datos.....	97
8.2.	Análisis de datos	98

9.	Población y muestra	98
9.1.	Población	98
8.2.	Muestra.....	99
CAPÍTULO VI		101
RESULTADOS.....		101
1.	Análisis e interpretación de datos del cuestionario	101
2.	Análisis e interpretación de datos del cuadro de observación	119
3.	Análisis e interpretación de datos de la revisión documental	125
CAPÍTULO VII		127
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN		127
1.	Antecedentes institucionales de la Universidad Pública de El Alto.....	127
1.1.	Naturaleza jurídica e institucional.....	127
1.2.	Estructura académica	127
1.3.	Visión.....	127
1.4.	Misión	128
1.5.	Co – gobierno paritario docente – estudiantil	128
2.	De la Carrera de Educación Parvularia	129
2.1.	Visión.....	129
2.2.	Misión	129
2.3.	Objetivos.....	130
2.3.1.	Objetivo general	130
2.3.2.	Objetivos específicos.....	130
2.4.	Políticas	131
2.5.	Estrategias institucionales	132
2.6.	Características sobre la gestión institucional.....	133
2.6.1.	Aspecto Administrativo	133
CAPÍTULO VIII		135
PROPUESTA		135
1.	Modelo de gestión por resultados para la Carrera Educación Parvularia	135
1.1.	Objetivos de la propuesta.....	135

1.2. Beneficios de la propuesta	136
1.3. Diseño del modelo de gestión por resultados, vinculado a la planificación estratégica.....	136
1.3.1. Gestión académica.....	137
1.3.2. Proceso general para la formulación del Plan Estratégico	141
1.3.3. Desarrollo del marco estratégico	142
1.3.4. Desarrollo del marco operativo.....	144
1.3.5. Desarrollo del marco aplicativo	147
1.4. Diagrama del modelo de Gestión por Resultados.....	148
CAPÍTULO IX	149
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	149
1. Validación del modelo por parte de expertos	149
1.1. Definición de objetivos.....	150
1.2. Programación del grupo monitor.....	150
1.3. Elaboración de cuestionarios	151
1.4. Evaluación de los cuestionarios	151
2. Valoración del modelo	152
2.1. Análisis de consistencia interna y comportamiento de los ítems.....	152
2.2. Análisis de la estructura dimensional del modelo	153
3. Modelo definido	155
3.1. Descripción de las dimensiones.....	155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 ¿En la institución se planifica y organiza todas las actividades?	101
Cuadro 2 ¿En la Carrera se controla las actividades institucionales?	102
Cuadro 3 La coordinación de actividades institucionales es:	104
Cuadro 4 El desempeño administrativo de la institución es:	105
Cuadro 5 El desempeño académico de la institución es:	106
Cuadro 6 ¿En la institución se fomenta la creatividad del personal?	107
Cuadro 7 ¿La institución gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?	108
Cuadro 8 ¿Se toma decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA?	109
Cuadro 9 ¿La institución promueve la participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?	110
Cuadro 10 ¿Las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?	111
Cuadro 11 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?	112
Cuadro 12 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera promueve la integración institucional?	113
Cuadro 13 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones públicas para el beneficio de la institución?	114
Cuadro 14 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones privadas para el beneficio de la institución?	115
Cuadro 15 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los proceso y procedimientos antes que los resultados?	116
Cuadro 16 ¿En la gestión tradicional de la Carrera se realiza procesos de evaluación institucional?	117
Cuadro 17 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera es Eficiente en el aspecto administrativo y académico?	118
Cuadro 18 Coeficiente alfa	153
Cuadro 19 Varianza	154

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<u>Gráfica 1</u> ¿En la institución se planifica y organiza todas las actividades?	101
Gráfica 2 ¿En la Carrera se controla las actividades institucionales?	102
Gráfica 3 La coordinación de actividades institucionales es:	104
Gráfica 4 El desempeño administrativo de la institución es:	105
Gráfica 5 El desempeño académico de la institución es:	106
Gráfica 6 ¿En la institución se fomenta la creatividad del personal?	107
Gráfica 7 ¿La institución gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?.....	108
Gráfica 8 ¿Se toma decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA?	109
Gráfica 9 ¿La institución promueve la participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?.....	110
Gráfica 10 ¿Las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?.....	111
Gráfica 11 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?.....	112
Gráfica 12 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera promueve la integración institucional?.....	113
Gráfica 13 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones públicas para el beneficio de la institución?.....	114
Gráfica 14 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones privadas para el beneficio de la institución?	115
Gráfica 15 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los proceso y procedimientos antes que los resultados?	116
Gráfica 16 ¿En la gestión tradicional de la Carrera se realiza procesos de evaluación institucional?.....	117
Gráfica 17 ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera es Eficiente en el aspecto administrativo y académico?	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de una gestión por resultados	35
Figura 2 Evolución de conceptos	37
Figura 3 Visión integral de la evaluación.....	39
Figura 4 Componentes y definiciones de una cadena de resultados	40
Figura 5 Conversión de la misión en resultados.....	42
Figura 6 Sistema de gestión universitaria	43
Figura 7 Planificación estratégica y el control de gestión.....	75
Figura 8 Indicadores de niveles de gestión	76
Figura 9 Modelo básico de la planificación estratégica	77
Figura 10 Procesos de planificación.....	80
Figura 11 Articulación entre niveles de planificación.....	83
Figura 12 Ejecución de una estrategia	84
Figura 13 Población objeto de estudio	99
Figura 14 Muestra	100
Figura 15 Sistema de gestión académica	137
Figura 16 Sistema integrado de gestión académica.....	138
Figura 17 Función académica	139
Figura 18 Marco estratégico.....	142
Figura 19 Programación	144
Figura 20 Seguimiento	145
Figura 21 Cuadro de mando integral.....	146
Figura 22 Marco operativo	147
Figura 23 Diagrama de la gestión por resultados.....	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario.....	168
Anexo B. Tabla de observación.....	170
Anexo C. Guía de la revisión documental	172
Anexo D. Formulario de validación por expertos.....	173
Anexo E. Formulario de validación por expertos	175
Anexo F. Organigrama institucional de la UPEA.....	177
Anexo G. Organigrama institucional de la Carrera Educación Parvularia	178

INTRODUCCIÓN

En Bolivia, el sistema universitario público posee normas centradas en proceso y procedimientos administrativos burocráticos (basados en mandos operativos de jerarquía administrativa), que generan demandas y problemas en las universidades.

En ese sentido, la UPEA (Universidad Pública de El Alto) teniendo sus propias normativas, enmarcadas en el sistema universitario público, practica preferentemente un modelo de gestión institucional basado en la burocracia, que es una forma de organización institucional caracterizada por procedimientos centralizados y descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

En la coyuntura globalizada en que se vive, el tipo de modelo de gestión institucional juega un papel determinante en la toma de decisiones institucionales universitarias, sean estas académicas, políticas o de orden administrativo, de ahí que el desempeño de la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) en el desarrollo de una institución es muy importante.

Dentro de este marco, las universidades del sistema público boliviano intentan construir nuevas esperanzas para la comunidad universitaria y la sociedad en general. La gran problemática que atraviesan éstas entidades son: el seguimiento a un plan estratégico en la gestión institucional y la formación de las personas que integran la institución, es decir, las acciones y/o toma de decisiones que se aplica en la gestión de una MAE de Carrera no responden a las necesidades coyunturales de las Carreras; la forma en que establece e implementa la organización, la función y la relación en el accionar institucional, la desorientación del establecimiento de una cultura propia, es decir, el modelo de gestión institucional tradicional que se implementa en las Carreras.

Por esta razón, la presente investigación estudia el modelo de gestión actual que implementa la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto,

de reciente creación. La presente investigación es descriptiva de corte sincrónica y fundamentalmente cualitativa porque en el proceso de la investigación se valoró el desarrollo del modelo de gestión institucional.

Como el desarrollo del modelo gestión institucional, de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, es implementado por la MAE de la Carrera con la participación de docentes y estudiantes consejeros de Carrera, la investigación es propositiva porque uno de los objetivos es el de proponer la implementación del modelo de Gestión por Resultados.

Por lo mismo, se afirma que aún no existe un modelo de gestión con indicadores de desempeño institucionalizado, situación que genera cierto cortoplacismo (las actividades académico - institucionales son implementadas con la finalidad de conseguir resultados inmediatos, dónde no se valoran los efectos positivos o negativos) en las decisiones y acciones de quienes conforman la institución, desenvolviéndose en una gestión tradicionalista – burocrática, enmarcada en las normas y procedimientos administrativos estipulados en el Estatuto Orgánico de la UPEA.

A lo largo, del presente documento, se hace referencia a:

- La realidad interna de la institución, contextualizando la situación real y actual de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.
- La gestión tradicional-burocrática, que analiza las características más esenciales, es decir, se caracteriza la gestión tradicional-burocrática y se describe los elementos que lo componen (la división del trabajo, la coordinación del trabajo, la racionalización del trabajo, jerarquía y autoridad).
- Las tendencias de gestión institucional en instituciones de Educación Superior, donde se explica de manera general cómo son administradas, se identifica el tipo de gestión.

- Las metodologías e instrumentos para el desarrollo eficaz de la gestión institucional, donde se propone la implementación de la Gestión por Resultados en base a la planificación estratégica.

Dentro de esta perspectiva, el presente trabajo de investigación trata sobre aspectos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo eficaz de la gestión, basados en los instrumentos creados en el marco institucional; coadyuvando de esta forma a la determinación del rol que deben cumplir tanto Directores/as de Carrera y Consejeros de Carrera e instancias involucradas.

La importancia del tema radica en que se ha demostrado que la gestión institucional es un factor esencial para el logro de una educación de calidad.

Las actuales tendencias modernizadoras requieren de un modelo de gestión creativa, proactiva, ágil, flexible y audaz, capaz de responder a los requerimientos cambiantes de la comunidad universitaria, donde, además, se definen liderazgos a partir de los mecanismos de participación y las relaciones democráticas al interior de la institución.

Para dar cumplimiento a las problemáticas planteadas en la investigación se optó por realizar el seguimiento al accionar particular de la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA. Los participantes objeto de estudio fueron: la MAE de la Carrera, Consejeros/as Estudiantiles y Consejeros/as Docentes.

Para responder a las problemáticas especificadas en el Planteamiento del Problema: se aplicaron los siguientes instrumentos de investigación: la revisión documental (revisión del Diseño Curricular de la Carrera), el cuestionario (aplicado a consejeros docentes y estudiantes), cuadros de observación (aplicado al Director de Carrera), que tuvo la finalidad de recoger información sobre el estilo de organización, función y relacionamiento que se implementa en la institución (modelo de gestión implementado por las autoridades de la Carrera).

La tesis está organizada en siete capítulos: el Capítulo I contiene el planteamiento del problema, el objeto de estudio, la formulación del problema, los objetivos y la justificación; el Capítulo II presenta el marco epistemológico; el Capítulo III da a conocer el estado del arte; el Capítulo IV desarrolla el marco teórico, el Capítulo V describe el marco metodológico; el Capítulo VI expone los resultados de la investigación; el Capítulo VII describe el contexto de la investigación; el Capítulo VIII presenta la propuesta de la investigación; el capítulo IX describe la validación de la propuesta investigativa y en el apartado final de la tesis se da a conocer las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

Los conflictos forman parte intrínseca e inevitable de los ciclos de la gestión y las políticas públicas. “Lo que en verdad ocurre es un proceso altamente complejo y conflictivo que radica en que las políticas públicas —su diseño y desarrollo—, no son un tranquilo y neutro espacio jurídico o administrativo, sino una arena política en la que convergen, luchan y conciertan las fuerzas políticas” (Aguilar, 2013, pág. 26).

En efecto, la formación de políticas está condicionada no solo por variables del entorno, sino también por las “reglas del juego” y, especialmente, por los intereses de los actores en el proceso. Esta dinámica en un espacio que está marcado por la variable política, puesto que remite —finalmente— el debate, la negociación, la aprobación y ejecución de acciones institucionales. “El estudio de las políticas públicas muestra cómo surgen las demandas por intervención de la autoridad a partir de los intereses de diversos grupos, y cómo éstos suman o restan sus intereses, extienden o restringen sus alianzas, endurecen o flexibilizan sus posiciones, se enfrentan sin tregua o negocian sus ventajas” (Aguilar, 2013, pág. 31).

De este modo, la formación de las políticas resulta ser una tarea en extremo compleja y conflictiva. Concretar un conjunto de acciones dirigidas a intentar resolver un problema público es un proceso que involucra a muchos actores en las distintas fases del proceso de formulación de políticas públicas. Movimientos tácticos y estratégicos que adoptan los actores políticos en dicho proceso dan lugar a la estructuración de tipos de acción a partir de los cuales éstos desarrollan sus discursos y prácticas, teniendo como resultado un proceso altamente complejo y conflictivo de interacción

estratégica entre quienes diseñan y ponen en marcha las políticas públicas y sus respectivas adaptaciones.

Por tanto, la administración pública es un mero instrumento ejecutor de acciones institucionales y es un espacio de conflicto político, donde, en la gestión pública se impone e improvisa actividades, tareas y valores democráticos. En ese contexto, “incorporar el poder, el conflicto o las opciones en el estudio de la administración pública no supone simplemente aceptar su existencia, sino que reclama su inclusión en las propias estructuras administrativas” (Brugué, 2014, pág. 39).

En consecuencia, distintos actores intentan permanentemente posicionar sus intereses y demandas en la agenda pública, así como influir en la toma de decisiones, y con frecuencia lo hacen por la vía de la protesta y la presión que pueden llegar a deteriorar la gestión pública

La gestión pública, “entendida como algo peculiar, guiado por la ley se desenvuelve por procedimientos establecidos en las normas, la continuidad y regularidad de los servicios ofrecidos se basaban en la rutina, en la jerarquización de competencias, en el cumplimiento de funciones, en el profesionalismo de funcionarios técnicos y estables” (FOCAPACI, 2016, pág. 10). Por ende, se trabaja bajo un modelo burocrático que tiene la convicción de que no existe mejor método para gobernar en condiciones de democracia que la burocracia.

Así, “se sostiene que las posibilidades que ofrece la innovación en la gestión pública están vinculadas con la generación de mecanismos que doten autonomía a la acción de los directivos públicos” (Lacoviello, 2010, pág. 37), quienes deben traducir la visión y los grandes objetivos que definen las políticas públicas y transformarlas en resultados de corto, mediano y largo plazo.

En la gestión pública del País no se implementa modelos de gestión modernos, dinámicos y transparentes. “La administración de los públicos se centra en el

cumplimiento de normas y procedimientos antes que acciones estratégicas definidas según las prioridades, antes de un tiempo determinado, antes del logro de resultados para la institución” (FOCAPACI, 2016, pág. 43).

Dentro de ese contexto, una de las instituciones públicas de educación superior es la UPEA (Universidad Pública de El Alto), que “implementa esquemas de gestión orientados al modelo organizacional jerárquico que requiere un líder “administrador” ajustado al cumplimiento de normas, procesos y procedimientos” (Espinoza, 2011, pág. 31), modelo organizacional que está diseñado de acuerdo a dos modos de estructuración; el modelo lineal, que se caracteriza por el diseño vertical jerárquico y el modelo funcional, que se caracteriza por el diseño horizontal de especialización.

La UPEA implementa un modelo de gestión que prioriza cinco dimensiones: “(1) Proceso administrativo, (2) Planeación, (3) Organización (4) Dirección y (5) Control” (UPEA, 2016, pág. 21). Es un proceso mediante el cual “se diseña y mantiene un ambiente en el que el individuo se desempeña mediante funciones específicas” (UPEA, 2016, pág. 7), dónde la consecuencia es la generación de cuellos de botella, la priorización de procesos y procedimientos antes que resultados, la generación de conflictos internos y la incapacidad de satisfacer demandas internas, entre lo más recurrente.

La característica organizacional de la UPEA es: cuenta con treinta y cinco Direcciones de Carrera, los mismos tienen la representación de profesionales elegidos mediante un acto democrático, secreto, obligatorio y participativo.

El mandato de las autoridades electas a dirección de carreras tiene una duración de dos años y por única vez. “Desde el año 2008, año en que se implementó el Estatuto Orgánico de la UPEA y desde que asumió el cargo un director electo, no se aplicó ningún modelo de gestión innovador y contextual, que responda a las expectativas y necesidades del estamento estudiantil y docente de la Carrera” (Escobar, 2015, pág. 35).

Por ejemplo: “para ser director/a de Carrera se requiere ser profesional de la disciplina de la Carrera a la que postula...” (UPEA, 2015, pág. 35), en tal sentido, no es imprescindible tener conocimientos técnicos – científicos sobre gestión y gerencia administrativa.

La UPEA conserva el sello de ser una de las Entidades de formación superior más joven del Estado Plurinacional, creada el 5 de septiembre del 2000 como Universidad Pública. Asimismo, la Carrera de Educación Parvularia, perteneciente al área educativa, fue creada en agosto del 2011 situación que desarrolla un comportamiento organizacional inexperto e ineficaz.

En efecto, la Carrera de Educación Parvularia tiene únicamente seis años de funcionamiento, al ser una institución relativamente tan “joven” de reciente creación aún no ha institucionalizado sus procesos de gestión, es decir, los procesos normativos, académicos y administrativos no están consolidados.

Por ejemplo; en las normas institucionales se develan vacíos legales los cuales son interpretados a conveniencia personal y grupal. “Los aspectos académicos y administrativos son cambiados a conveniencia de las autoridades que asumen la Dirección de Carrera” (Escobar, 2015, pág. 57). Es decir, las actividades como ser: designación de docentes, designación de auxiliares de docencia, inicio de clases, desarrollo de seminarios, talleres, foros, encuentros socioculturales, suspensión de clases de aula son programadas a base de la decisión de la MAE de la Carrera.

Las decisiones del accionar institucional son responsabilidad de los/as Consejeros/as de Carrera (estudiantes y docentes elegidos en sus respectivas asambleas), Ejecutiva del Centro de Estudiantes y Ejecutivo de la Asociación de Docentes. Estos representantes de la Carrera conforman el Honorable Consejo de Carrera (HCC). Por lo mismo, las decisiones institucionales son cortoplacistas, incluso priorizadas por intereses netamente personales, dejando de lado el desarrollo institucional. Tal situación se da porque la Carrera desde su inicio tuvo “autoridades que desconocían

los atributos prácticos de la gestión y gerencia institucional” (Mamani, 2009, pág. 24), los mismos implementaban acciones a base de conocimientos empíricos.

Además, en cuatro años la Carrera tuvo tres Autoridades Ejecutivas (directores/as). Es decir, la Carrera no ha tenido una estabilidad y continuidad institucional a nivel de autoridades, porque las políticas públicas adoptadas no elaboran un diagnóstico situacional, no identifican problemas y necesidades institucionales, no definen acciones transformadoras, en tal sentido, para la formulación de acciones institucionales no existe una participación activa de referentes técnicos y políticos.

1.2. Delimitación del problema

El modelo de gestión se asume como la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, “...el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización” (Morantes, 2013, pág. 79). Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

En este sentido, se entiende que “...cada modelo de gestión implementado en el sistema de educación superior boliviano tiene diseños burocráticos...” (Espinoza, 2011, pág. 37), que representa una forma de estructurar jerárquicamente la organización, partiendo de la unidad de mando y de la importancia de la estandarización, formalización y centralización de los procesos o flujos de trabajo básicos de la institución, donde se comparan las tres características estructurales que diferencian ambos enfoques: jerarquización, formalización (normalización) y centralización.

Así, la gestión institucional constituye un factor importante en la administración del sistema universitario, ya que proporciona el conjunto de resultados políticos, académicos e institucionales estipulados en los objetivos internos y sociales a cumplir por dichas instituciones; dónde la realidad de las Universidades Públicas de Educación Superior requieren soluciones viables a los múltiples problemas que confrontan por los procesos y procedimientos institucionales que implementan dado el de modelo de gestión adoptado.

En función de lo planteado, líneas arriba, “en las Carreras de la UPEA y por ende en la Carrera de Educación Parvularia se práctica una gestión con un enfoque tradicional-burocrático, en el mismo se puede percibir que existe una inflexibilidad de procedimientos, cuellos de botella, una dicotomía entre planificar e implementar, una obsolescencia en políticas del personal, visión simplista de la organización, entre otros” (Escobar, 2015, pág. 47). Estas dificultades, no permiten conseguir resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo; no garantizan el desarrollo institucional, porque no han acertado en un modelo de gestión institucional; no efectivizan las actividades institucionales porque los administrativos de la carrera no tienen debidamente asignadas sus funciones.

En esta perspectiva, la gestión, entendida como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas, no comienza en el marco de una programación estratégica, donde los objetivos y las estrategias no son la base para la definición de las áreas claves de productividad administrativa – académica, que tienen que ver con recursos y políticas institucionales.

También es importante considerar la condición de “novel” de la Carrera de Educación Parvularia donde su proceso de institucionalización y cultura organizacional están en un franco proceso formativo.

Muchos de los problemas institucionales señalados, se deben por el estado de la Carrera de reciente creación, prácticamente en los albores de su creación tiene un

desempeño académico – administrativo que debe ser analizado, descrito, explicado y por supuesto, mejorado o fortalecido.

Con el análisis de esta realidad universitaria, se logra reconocer las falencias en el ámbito de la gestión que repercute en el desarrollo organizacional.

En este sentido, la Carrera de Educación Parvularia, de la UPEA, en la gestión 2017, devela problemas en el desarrollo de su gestión, los mismos se detallan a continuación:

Problema principal:

- La Carrera de Educación Parvularia, se caracteriza por desarrollar un modelo de gestión tradicional - burocrático que no prioriza la eficiencia y el talento de sus recursos humanos y la eficacia en el logro de objetivos propuestos en el marco de las políticas institucionales.

Problemas secundarios:

- La gestión institucional se caracteriza por la decisión y acción cortoplacista, coyunturalista que no responden a las demandas y necesidades de estudiantes, docentes y personal administrativo, es decir se practica una gestión tradicional.
- La gestión no introduce cambios como la ampliación del control de gestión y la mejora de la imagen institucional.
- La gestión no toma en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Todas las dificultades descritas, se evidencian en lo que está establecido en el Estatuto Orgánico de la UPEA, donde las normas, reglamentos, resoluciones del Honorable

Consejo Universitario (HCU) y resoluciones del Honorable Consejo de Carrera (HCC) son rígidos y estigmatizados por los actores políticos de la universidad.

a. Delimitación de la investigación

Delimitar un tema de estudio significa, enfocar el área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, fácil de manejar.

Desde esta óptica, la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar el problema investigativo en un contexto definido y homogéneo.

b. Delimitación temática

La investigación se centra en cambiar el modelo de gestión tradicional-burocrático por el modelo de gestión por resultados de la Carrera de Educación Parvularia a fin de mejorar el desarrollo académico administrativo de la institución.

La investigación tiene un alcance metodológico propositivo, debido a que propone un modelo de gestión por resultados en base a la planificación estratégica.

c. Delimitación temporal y espacial

El trabajo investigativo, se desarrolló durante la gestión académica 2017, en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, ubicada en el departamento de La Paz, municipio de El Alto, Avenida Sucre S/N, zona Villa Esperanza.

1.3. Pregunta principal de investigación

- ¿Cómo cambiar el modelo de gestión tradicional-burocrático por el modelo de gestión por resultados para la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto?

1.3.1. Preguntas secundarias de investigación

- ¿Cuáles son las particularidades de modelos de gestión implementados en la Educación Superior?
- ¿Qué características principales contempla el modelo de gestión tradicional-burocrático?
- ¿Qué características principales contempla el modelo de gestión por resultados?
- ¿Cómo diseñar un modelo de gestión por resultados para la Carrera de Educación Parvularia?

2. Objeto de estudio

El objeto de estudio que es aquello sobre lo cual recae una acción, es un aspecto de la realidad que se desea conocer y que no puede explicarse de forma inmediata sin la utilización de la teoría.

Dicho de otro modo, La noción de objeto de estudio se emplea en el ámbito de la ciencia para referirse a un tema de investigación. El objeto de estudio puntualiza qué se analizará y cómo se llevará a cabo la tarea.

En tal sentido, el objeto de estudio es el modelo de gestión por resultados en base a la planificación estratégica para la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto (UPEA), en el marco de las políticas institucionales.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Proponer el cambio del modelo de gestión tradicional-burocrático por el modelo de gestión por resultados para la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto

3.2. Objetivos Específicos

- Describir las particularidades de modelos de gestión implementados en la educación superior.
- Identificar las características principales que contempla el modelo de gestión tradicional – burocrático.
- Determinar las características principales que contempla el modelo de gestión por resultados.
- Diseñar el modelo de gestión por resultados vinculado a la planificación estratégica para la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.

4. Justificación

La presente investigación parte por conocer que en el proceso de gestión de la Carrera de Educación Parvularia se identifica una diversidad de factores que interfieren su desarrollo en el aspecto académico y administrativo, aunque, se reconoce que las inconveniencias que atraviesa la institución educativa depende de una serie de elementos institucionales como ser: cultura, asociaciones y vínculos estratégicos, investigación, procesos de enseñanza – aprendizaje, políticas y mecanismos de administración, sistemas de servicio y apoyo al estudiantado.

En consecuencia, la importancia de diseñar un modelo de gestión por resultados involucra usar información sobre los elementos institucionales para mejorar la toma de

las decisiones y fortalecer el desempeño académico – administrativo, con el fin de dar una explicación a la organización, función y evaluación del desempeño institucional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

El aporte teórico de la investigación radica en que trata la caracterización de la gestión por resultados, describe la mejora de la efectividad, eficiencia y eficacia y explica la responsabilidad e involucramiento de los/as actores de una institución en su propia actividad. Asimismo, se detalla la búsqueda de la integración de los objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no sólo de la gerencia si no de cada uno de los eslabones de la organización y unidades administrativas.

En lo social, beneficiará: al personal administrativo, porque los mismos planifican, organizan y controlan su gestión, haciéndola más eficaz; el compromiso del empleado y la mayor eficacia y retribución del empleado que sabe exactamente cuál es su función, a los docentes y estudiantes, porque se agilizarán procesos académicos y convocatorias internas de la Carrera de Educación Parvularia.

En el plano práctico, la implementación de una gestión por resultados permitirá a los actores de la Carrera de Educación Parvularia estar al tanto de los procesos, procedimientos y toma de decisiones que benefician el desarrollo de la institución, permitirá llevar a cabo acciones que vayan a solucionar conflictos y problemas al interior de la Carrera.

El aporte metodológico de la investigación permitirá agilizar los procesos de elaboración, recepción, manejo, seguimiento y control de procedimientos investigativos en el campo de las ciencias sociales, permitirá mejorar y lograr los efectos e impactos que causa la ejecución del modelo de gestión por resultados en las políticas públicas.

Los resultados de la presente investigación otorgaran elementos de gestión por resultados vinculados a la planificación estratégica para mejorar los servicios

educativos y sociales, además de ayudar a identificar y establecer las dificultades primordiales que se dan en el transcurso de la gestión institucional. Así, estos resultados podrán ser utilizados por distintas instituciones educativas, que se ven enfrentadas al desafío de la transformación institucional para su adecuación a las nuevas demandas sociales.

CAPÍTULO II

MARCO EPISTEMOLÓGICO

Tomando en cuenta que la epistemología es una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento, siendo una de sus funciones analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos e históricos; la postura epistemológica de la presente investigación tiene su fundamento filosófico en el objetivismo.

1. El objetivismo

El objetivismo es una posición epistemológica que da primicia al objeto en sus relaciones con el sujeto, ya sean estas cognoscitivas o valorativas. Es decir, es un sistema filosófico integrado, un conjunto de ideas que definen los principios por los cuales el hombre debe pensar y actuar sobre el mundo exterior. Distingue el valor como tipo ideal, del objeto como la cosa donde el valor se realiza físicamente.

El objetivismo se centra en el mundo exterior, la realidad observable, esto significa que cada objeto es lo que muestra ser, y cada hecho es como se observa, las cosas son por su realidad física. La realidad existe como algo absoluto y objetivo, los hechos son los hechos, independientemente de las emociones, los deseos, las esperanzas o los miedos de los hombres y las mujeres, la tarea del investigador es percibir esa subjetividad y las creencias sobre un mundo no natural.

El objetivismo sostiene que la razón del hombre y la mujer está destinada a buscar el conocimiento de los hechos de la realidad, es la facultad intelectual que reconoce e integra el material provisto por los sentidos. La razón es la facultad del ser humano que le permite adquirir conocimientos, de esta manera, desde esta perspectiva epistemológica no se acepta el misticismo, la fe y los sentimientos, como medios de conocimiento; igualmente se opone al escepticismo que proclama la imposibilidad del

conocimiento o la relatividad del mismo. Esto no significa que el Objetivismo niegue los componentes subjetivos, expresivos o simbólicos de la realidad humana, sencillamente no son aceptados como componentes representativos para encontrar el conocimiento verdadero.

El principio social básico de la ética objetivista es que ningún hombre tiene derecho a obtener valores de otros por medio de la fuerza, es decir, ningún hombre o grupo tiene el derecho a iniciar el uso de la fuerza física contra otros. Los hombres tienen el derecho a usar la fuerza solamente en defensa propia y solamente contra aquellos que inician su uso. Los hombres deben tratarse entre ellos como comerciantes, entregando valor por valor, en libre y mutuo consentimiento para beneficio mutuo. El único sistema social que excluye la fuerza física de las relaciones humanas es el capitalismo.

El capitalismo es un sistema basado en el reconocimiento de los derechos del individuo, incluyendo el derecho a la propiedad, y en él la única función del gobierno es proteger los derechos individuales, es decir, proteger a los hombres de aquellos que inician el uso de fuerza física”. Por lo tanto, Objetivismo rechaza cualquier tipo de colectivismo, tal como fascismo o socialismo.

En ese marco de lo explicado, los principios teóricos que sostienen la presente investigación son:

2. La nueva gestión pública

Es una corriente que plantea transformación de la gestión pública cuyo enfoque parte del entendido que la responsabilidad de los gestores públicos está asociada a la eficacia y eficiencia de su gestión y no solo al cumplimiento de su mandato formal o normativo.

En ese entendido, la nueva gestión pública exige pensar en:

- La coordinación de procesos flexibles
- La misión de la gerencia moderna radica en crear valor público.
- La rendición de cuentas.
- La transparencia es vital.
- Generar sinergias.
- La medición de las actividades académicas – administrativas.

2.1. Principios de la nueva gestión pública

Gira en torno a los siguientes principios:

- Una mayor productividad de las entidades públicas.
- Sólida orientación hacia el servicio al ciudadano.
- Descentralización de gobiernos.
- Mayor capacidad para diseñar y monitorear las políticas públicas.
- Una gerencia pública orientada a resultados.

3. Valor Público

El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. “El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos/as electos/as” (Asinelly, 2015, pág. 78).

En ese sentido, el valor público consiste en una cadena de medios y fines a través de las cuales la gestión pública desarrolla sus programas para conseguir sus fines y objetivos.

- En esta cadena el valor no se genera dentro de la organización sino fuera de ella, en el contacto con los destinatarios.

- La cadena de valor comienza fuera de la organización y se traslada hacia el nivel operativo donde se tiene en cuenta la producción de bienes y servicios que se entrega a los usuarios. Este es el nivel más concreto de la cadena de valor.

3.1. Generación del valor público

El enfoque en valor público fortalece el enfoque gerencial centrado en resultados. Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. Los esfuerzos para mejorar los niveles de generación del valor público se basan en:

- Respuestas a problemas para los beneficiarios.
- La apertura de nuevas oportunidades.
- Procesos que construyen comunidad, democracia y capital social.

4. Gestión por Resultados

La gestión por resultados es un nuevo enfoque de gestión que se relaciona con las políticas públicas de las entidades con la finalidad de mejorar los servicios a los usuarios ya que tiene como finalidad monitorear y evaluar los resultados que han sido planificados en base a una adecuada toma de decisiones.

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño y el desarrollo para las mejoras sostenibles de los resultados en el país. Proporciona un marco coherente para la eficacia en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones.

Los resultados deben estar concentrados en los impactos de los productos y en la calidad de los procesos que los producen particularmente incluida la gente, suponen

la existencia de mecanismos de responsabilización por la gestión desarrollada. Los sistemas de evaluación del rendimiento y control del resultado son un requerimiento básico para la gestión directiva del sector público contemporáneo.

La responsabilidad se concreta en lograr la eficiencia de los demás, este factor que se llama responsabilidad es el más tradicional en el modelo de retribución, en donde la competitividad y el avance tecnológico no alterarán las condiciones de entorno y de estabilidad de la actividad organizacional.

4.1. Elementos a tener en cuenta para una gestión por resultados

Figura 1

Elementos de una gestión por resultados

ESTRUCTURALES	INSTITUCIONALES	INSTRUMENTALES
• Básicos • Territorio • Población • Recursos • Culturales • Idioma • Religión • Cosmovisión • Historia	• Democracia formal o real • Independencia de poderes • Igualdad ante la Ley • Cumplimiento de la Ley • Transparencia • Participación ciudadana • Estructura y organización del sector público • Cultura organizacional	• Planificación estratégica y políticas públicas • Gestión presupuestaria • Monitoreo y evaluación • Producción de bienes y servicios públicos.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

ESTADO DE ARTE

1. Antecedentes de la investigación

En los últimos cinco años ha adquirido una especial importancia la gestión por resultados, para lo cual se encuentra una abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación, recomendaciones para su éxito; pero existe escasa información sobre su aplicación en el ámbito educativo. A continuación, algunos antecedentes relacionados al tema de investigación, los mismos se dividen en:

- La gestión orientada a resultados en la Universidad Internacional de Andalucía.
- Modelo de gestión del sistema universitario boliviano.
- Ley de la educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”

2. La gestión orientada a resultados en la Universidad Internacional de Andalucía

a. Gestión orientada a resultados

La necesidad de hacer palpables los resultados de la actividad que se ha de desarrollar, desde las diferentes administraciones públicas y organismos internacionales, se encuentran en línea con tres aspectos que presionan, y obligan, a que los verdaderos efectos e impactos, antes, durante y después de su ejecución, se hagan visibles: transparencia, rendición de cuentas y retroinformación. La sociedad en general, partes interesadas, las propias administraciones, demandan este tipo de comportamientos.

Parafraseando al CAD (Comité de Asistencia para el Desarrollo), la gestión orientada a resultados se convierte en una estrategia centrada en el desempeño de unas normas y criterios institucionales desde la premisa de metas y planes preestablecidos, conducente al logro final de productos, efectos e impactos.

En la siguiente tabla se presentan de manera sintética y esquemática los principales hitos de la estrategia de gestión orientadas a resultados, desde la planificación para uso eficiente de los recursos a la consideración de instrumento de medición de efectos directos e impactos:

Evolución de los conceptos de gestión orientada a resultados.

Figura 2

Evolución de conceptos

Evolución de la gestión orientada a resultados			
Decenio de 1970	Decenio de 1990	Decenio de 2000	Decenio de 2010
Los organismos internacionales de desarrollo y el sector público adoptan modelos lógicos para planificar la utilización eficiente de los recursos de los proyectos	Se incorpora un método de cadena lógica en la gestión basada en los resultados para ayudar sistemáticamente a identificar objetivos, impactos, efectos directos, productos e insumos para seguir los resultados de las reformas del sector público	Los asociados en la tarea del desarrollo adoptan la gestión orientada a los resultados en materia de desarrollo para aumentar la eficiencia y los efectos directos de la ayuda con miras al logro de los ODM	Se incorpora el seguimiento y la evaluación basados en los resultados en las actividades habituales de los gobiernos y organismos como instrumento esencial para medir los progresos relativos a los efectos directos de los proyectos y programas.

Fuente: R. Rodríguez-García, GHAP, Banco Mundial, 2007

b. Sistemas de Seguimiento y Evaluación

El hacer evidente los resultados implica contar con un sistema de seguimiento y evaluación desde la consideración de herramienta de gestión pública que permita informar, medir y evaluar efectos para luego retroalimentar esta información en los procesos continuos de gobernar y de tomar decisiones.

La herramienta cuenta con 2 componentes: Evaluación y Seguimiento.

- Evaluación: Respecto de la Evaluación, la valoración de resultados de la acción de una política pública ha sido tradicional llevarla a cabo a través del enjuiciamiento del logro de los objetivos marcados inicialmente, al objeto de descubrir la eficacia conseguida mediante métodos cuantitativos.

Es evidente que su aplicación logrará una relación final de resultados, por lo que la valoración que se pueda llevar a cabo es prácticamente a posteriori únicamente, efectuada a partir de unos objetivos previamente definidos. Considera los siguientes pasos a aplicar:

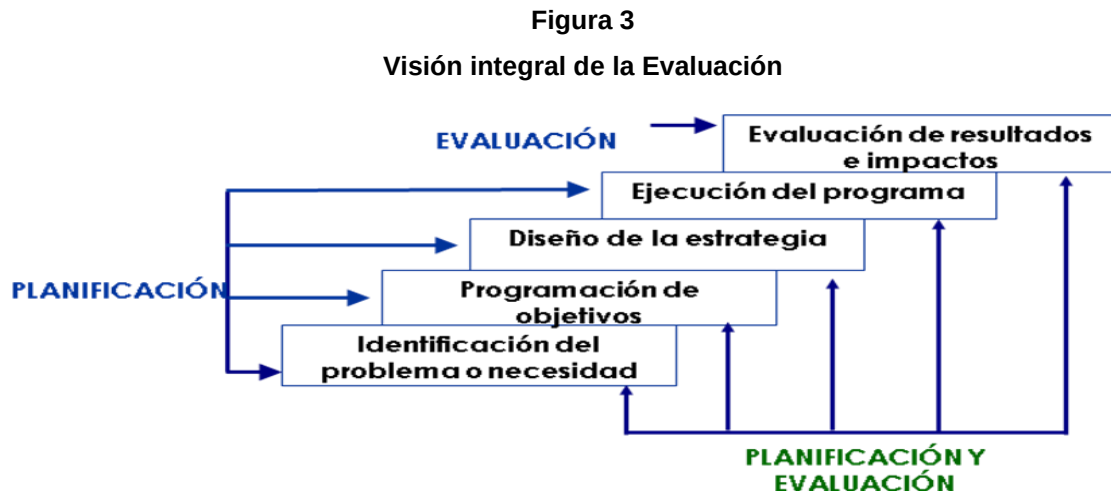
- Identificación de los objetivos.
- Establecimiento del significado real y jerarquía de los objetivos.
- Establecimiento de objetivos susceptibles de ser medidos.
- Estimación del alcance de los objetivos predeterminados.
- Descubrir hasta qué punto la política aplicada ha favorecido o no la consecución del objetivo propuesto.

Frente al modelo de “evaluación centrada en objetivos” se encuentra la “evaluación no centrada en objetivos o libre de objetivos” propugnada por Michael Scriven. Este autor, considera que deben evaluarse todos los efectos que un programa pueda provocar, más allá de los objetivos previstos inicialmente, pues de esta manera podrá descubrir con mayor facilidad los impactos obtenidos por la intervención, tanto sobre la población objetivo como las situaciones y grupos que no lo son.

De esta manera, se puede comprobar que existe una gestión orientada a resultados tradicional y otra más actualizada y abierta.

“...frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, optamos por una visión integral donde la evaluación

se realiza en todas las etapas del diseño de programas, analizando la pertinencia y coherencia de los problemas, objetivos e instrumentos planteados, el proceso de aplicación del programa y sus resultados.” (Osuna & Márquez, 2000, pág. 2)



Fuente: J.L. Osuna, Materiales del VII Máster en Evaluación de Políticas Públicas

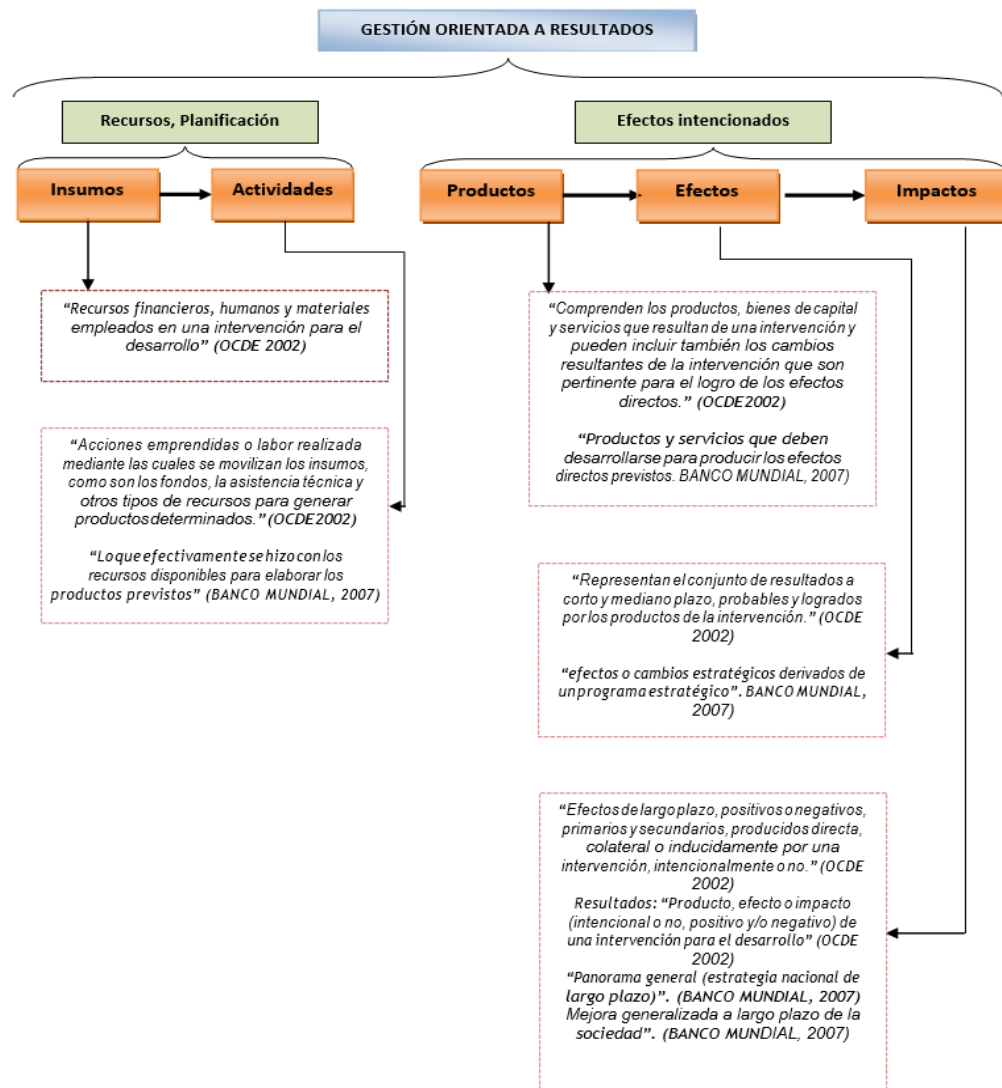
- Seguimiento: Conseguir que la evaluación evidencie los verdaderos efectos de la acción pública y pueda resolver los diferentes problemas que puedan ir surgiendo implica unas necesidades de información que habrán de ser solventada desde el requerimiento de un correcto sistema de seguimiento orientado a la evaluación y el diseño de los instrumentos que lo componen.

Así, “...el Seguimiento en este marco de resultados debe ir más allá de valorar recursos y actividades realizadas pues se deben analizar los efectos conseguidos por las actuaciones en forma de resultados e impactos de las mismas” (Maldonado, 20016, pág. 78).

La herramienta facilita el análisis causal desde una lógica de la intervención, lo cual permite establecer hipótesis acerca de su funcionamiento, así como de teorizar y evidenciar los resultados e impactos producidos, a partir de los vínculos existentes entre todos sus componentes y sobre la base de los siguientes razonamientos:

- Si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán.
- Si las actividades se realizan, entonces se producirán los resultados.
- Si se producen los resultados, entonces se logrará el objetivo específico.
- Si se logra el objetivo específico...a largo plazo, entonces esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global.

Figura 4
Componentes y definiciones de una cadena de resultados



Fuente: Adaptado de Equipo INDES Y PRODEV, Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, Módulo 6, Seguimiento y Evaluación de Resultados, BID, 2011

El seguimiento debe ser llevado a cabo por los gestores de la intervención, dada la responsabilidad y el conocimiento que tienen de las diferentes tareas que han de llevarse a cabo. Por ello, debe quedar integrado en el organigrama de la institución como labor administrativa y vinculada a la gestión de las intervenciones.

c. Ámbito estratégico de la gestión de recursos humanos en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)

La UNIA tiene establecido un sistema de dirección estratégica que le permite hacer frente a los cambios y a los retos que se presentan a lo largo del tiempo.

En este sentido, “los planes estratégicos se convierten en un elemento adicional de un sistema que ha de contar con estructura y recursos necesarios para desarrollarlos y verificar que las estrategias se encuentran implantadas de manera tal que permita la obtención de resultados esperados” (Calderon, 2014, pág. 80).

Igualmente, debe existir la seguridad de que los procesos de toma de decisiones estén alineados con los objetivos estratégicos. Para ello se ha de contar con una adecuada estructura orgánica, un cuadro de indicadores correctamente definidos y una implicación en forma de liderazgo.

Los aspectos anteriores deben conducir a un tipo de gobierno en donde predominen los valores de la eficacia, transparencia y compromiso, que habrán de conducir a un mejor servicio a sus entornos nacionales e internacionales, y una mejor rendición de cuentas a la sociedad que lo demanda.

Por tanto, los planes estratégicos en la UNIA deberán permitir alinear los componentes de la institución en la consecución de los objetivos a desarrollar...con la filosofía de revisión continua y seguimiento de su ejecución.

La alineación de componentes institucionales y contenidos de los planes se pueden vislumbrar en los documentos finales dado el orden secuencial de las diferentes fases por las que va pasando la elaboración de los planes.

La mencionada alineación también se puede comprobar desde dos perspectivas:

Desde el ámbito del Liderazgo que puede suponer ser un referente en la organización – sea por jerarquía o por el carácter temporal ante un proyecto o al cargo de una comisión – y que implica participar en la enunciación de los componentes del Marco Estratégico de Referencia y base del proceso de planificación: Misión, Visión y Valores. Estos aspectos se encuentran alineados a su vez con el Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral que, desde la premisa de una correcta descripción y claridad en la comunicación, pueda convertir la estrategia de la organización en acción y resultados, en palabras de Kaplan y Norton.

Figura 5
Conversión de la Misión en Resultados



Fuente: Traducción de la misión en resultados (adaptación de Kaplan y Norton, 2001).

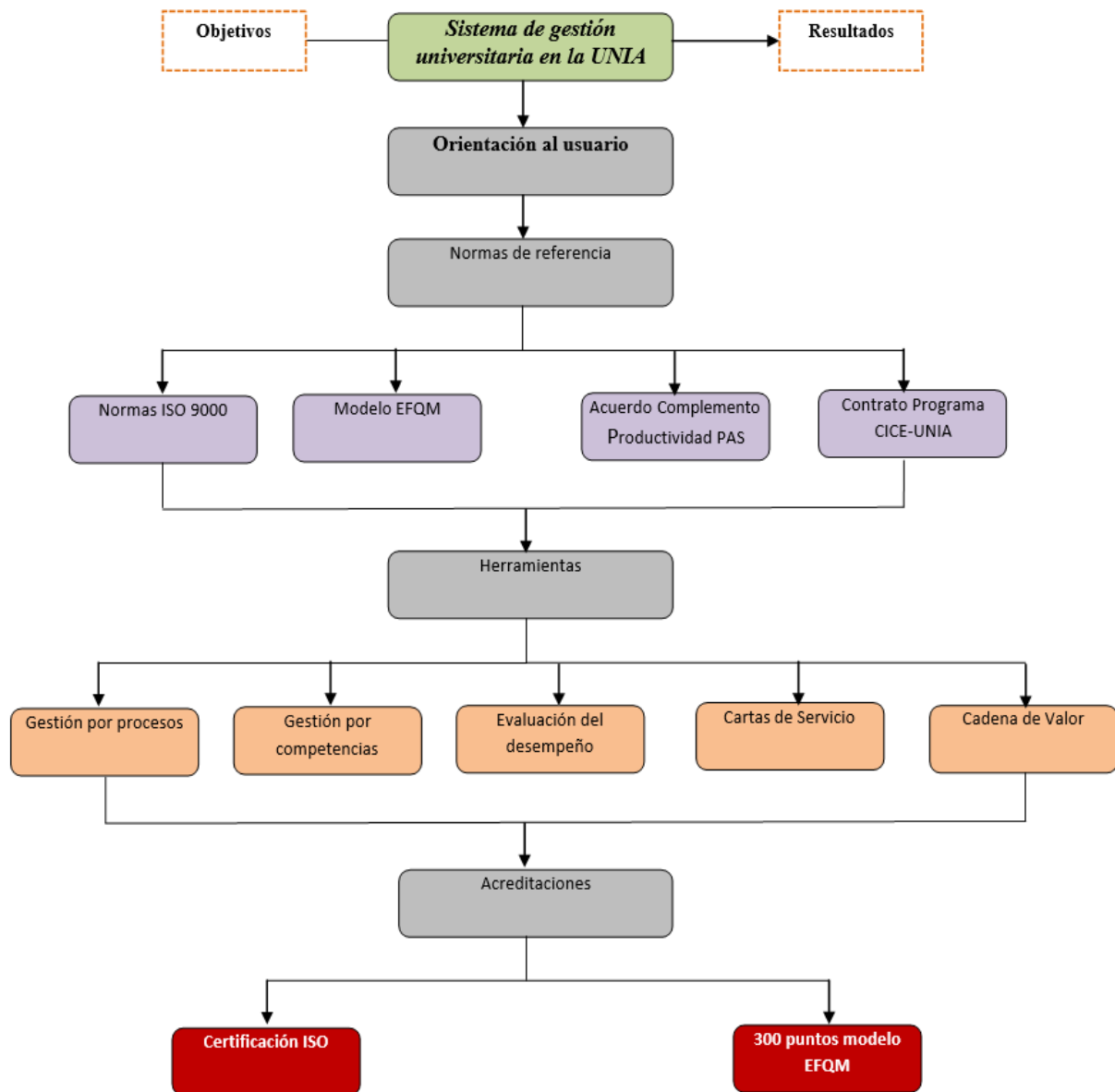
La UNIA presenta un tipo de gestión universitaria marcada por una gestión integral de los RRHH, planteada en su estrategia institucional y que se encuentra enfocada a resultados y a sus usuarios, a través de la implantación paulatina desde 2007 de una serie de herramientas:

- Gestión por procesos.
- Gestión por competencias.

- Evaluación del desempeño
- Cartas de servicios y Definición de su cadena de valor.

d. Sistema de gestión universitaria en la UNIA

Figura 6
Sistema de gestión Universitaria



Fuente: Adaptado de Bachiller, Lafuente y Salas (1987)

3. Modelo de gestión del sistema universitario boliviano

Un balance detallado de las prácticas administrativas en las diferentes instituciones que componen el sistema universitario boliviano, permite constatar que, pese al avance tan significativo en la gestión de universidades en el ámbito latinoamericano en años recientes, todavía prevalecen en ellas usos administrativos anacrónicos.

Ante la dramática constatación de la ausencia de acciones destinadas a combatir la burocratización, mejorar el manejo financiero y la gestión de los recursos humanos, planificar la dotación de apoyos educativos y superar la postergación de lo académico, es viable pensar que el pronunciado retraso administrativo es atribuible en igual medida, tanto a los mecanismos de financiamiento mencionados, como a la distintiva cultura organizacional universitaria desarrollada. Sobre este último punto, basta señalar el desinterés de los decanos y directores de carrera por generar esquemas de organización eficaces en sus propias unidades, pudiendo constatarse, por el contrario, el alto nivel de improvisación que recorre el tejido institucional de las universidades.

Las estructuras intermedias, como facultades y carreras en algunas universidades, adolecen de una centralización administrativa tan asfixiante que muchas decisiones de detalles no pueden tomarse sin antes apelar a niveles innecesariamente elevados o centralizados. Si bien la intensidad laboral es una característica estructural típica de las instituciones de educación superior, así como la tendencia ya conocida a que los costos reales suban con el tiempo, esto no constituye justificativo de peso para anular u omitir otras erogaciones sustantivas.

Lo preocupante de todo esto es que el elevado costo administrativo ocasionado por las universidades ha generado presiones negativas, dirigidas a sacrificar erogaciones que puedan favorecer el financiamiento de los llamados "apoyos educativos" tales como bibliotecas, equipamiento de aula e instalación de laboratorios, etc. que, como se sabe, llegan a ser cruciales para el logro de una educación de calidad. Se ha tendido a olvidar que administrar significa optimizar el uso de recursos y no viabilizar

únicamente peticiones salariales que, por reiterativas, no facilitan de ningún modo la contención de costos, teniendo como lógica consecuencia su contribución a agravar la rigidez del gasto de manera creciente.

La administración de recursos no brinda un campo muy propicio a la introducción de innovaciones que potencien los objetivos educativos existentes, convirtiéndose más bien en una receta de estancamiento. De hecho, la calidad o pertinencia de la enseñanza y la investigación bien podrían lograrse, en alguna medida, mediante el control del gasto en servicios personales y no necesariamente centrarse en el logro de recursos adicionales.

3.1. La precariedad de lo pedagógico

Un sólido bloque de creencias y prejuicios inamovibles parece caracterizar la cultura universitaria boliviana, entre las cuales se puede mencionar por ejemplo la creencia muy difundida de que los grandes problemas universitarios tienen una sola y única explicación, esta es, la escasez de recursos financieros.

Inicialmente la rigidez en el gasto universitario constituye un gravísimo obstáculo a vencer en la perspectiva de plantear un plan ambicioso de reformas estructurales, puesto que resulta muy difícil, sino imposible, destinar recursos a proyectos prioritarios al margen de lo rutinariamente establecido, cuando el destino de tales recursos es celosamente custodiado por las organizaciones gremiales y los grupos de poder al interior de las universidades.

La cultura organizacional existente hoy en las universidades, ha mostrado ser extremadamente sensible a la mirada externa, a pesar del discurso generado por esos años y mantenido hasta hoy. En el mundo organizacional actual, se tiende a poner el acento ya no en las apariencias, sino en los resultados. Por ello, "...los frutos tangibles de la gestión educativa de las universidades públicas entran en abierta contradicción con el discurso auto glorificador, siendo que actitudes complacientes como éstas

contribuyen a dar la espalda a toda iniciativa de renovación y a la adopción de un nuevo paradigma pedagógico transformador” (Mankiewitz, 2015, pág. 67).

Entre los más visibles fenómenos en el quehacer universitario han surgido por mérito propio: la gran inconsistencia del discurso con la práctica, el crecimiento de la desproporción entre lo burocrático y lo académico y finalmente la profundización de la brecha cada vez más dramática entre las universidades bolivianas y su entorno social.

3.2. Las capacidades administrativas

En materia presupuestaria, las universidades públicas, casi sin excepciones, han aplicado el presupuesto con objeto del gasto, lo cual consiste en identificar de forma sistematizada las cosas que se adquieren y los servicios que se pagan, sin prestar atención alguna a los resultados que se obtienen.

“El presupuesto por partidas es una modalidad presupuestaria tradicional que hace hincapié en el control contable de los desembolsos, a efectos de evitar abusos y malversaciones” (Viareque, 2000, pág. 23). Su mayor característica es la clasificación detallada por partidas con la idea de mejorar el control y facilitar la exigibilidad administrativa de los gastos. El presupuesto tradicional por partidas, puede decirse con toda autoridad, se mueve en el reino de la incertidumbre. A esta fundamental limitación se suma el tradicional y característico desdén por el autoconocimiento, que viene asociado con el empleo de instrumentos obsoletos como la falta de utilización de datos estadísticos sistematizados y confiables que apoyen el proceso administrativo.

Hoy en día, la mayoría de las universidades latinoamericanas suelen evitar los presupuestos por partidas, debido a que tienden a fomentar pesadas reglamentaciones burocráticas destinadas a garantizar que los presupuestos se apliquen de la forma como fueron originalmente concebidos. Se estima que los

presupuestos formulados de esa forma constituyen una verdadera camisa de fuerza que impide una administración más ágil y prospectiva.

La organización universitaria en sus diferentes niveles y competencias requiere profesionales especialistas en las distintas áreas que componen la administración, que los mismos posean las destrezas necesarias para encarar sus responsabilidades y, que además posean formación y experiencia en administración universitaria. Como se ha podido comprobar “en lo que atañe a las universidades estatales, ni la especialidad, ni la formación, ni la experiencia en instituciones educativas parece contar mucho a la hora de reclutar al personal administrativo” (Tunnermann, 2007, pág. 49).

Cualquier proceso de evaluación institucional externa pondría en evidencia las limitaciones formativas y profesionales del personal administrativo y de apoyo. A tales debilidades se suman otros factores bastante evidentes al ojo de cualquier observador externo, tales como la inercia del personal, la formación empírica, la improvisación y la predilección por el uso de procedimientos obsoletos.

En las universidades las tareas de gestión y selección de objetivos y políticas corresponderían al rectorado y a los consejos universitarios, la programación y el control de procesos operativos, en teoría, estarían a cargo de las direcciones administrativas y financieras, y los niveles de ejecución se distribuirían entre las facultades, carreras y proyectos. En la práctica, sin embargo, las cosas no ocurren de esta manera. La gestión administrativa y financiera, según se ha podido establecer, está divorciada del marco de los cuerpos colegiados y su capacidad de decidir. La gestión de las universidades muestra, en el diario discurrir, diferentes signos de burocratismo, al mismo tiempo que evidencia una débil presencia de sistemas de seguimiento y evaluación. Tampoco son conocidos los presupuestos plurianuales.

Los burócratas universitarios no parecen tener conciencia del mediano y largo plazo, ni parecen molestarse por la reducción progresiva de la eficiencia. Viendo que las direcciones universitarias se encuentran inmersas normalmente en una furiosa

competencia política, es natural que hayan arrastrado a las instancias correspondientes a la politización de la acción administrativa, lo cual, como es obvio, ha llevado a un proceso de menoscabo de la disciplina interna y el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Tan sólo un 18% del personal administrativo de las universidades estatales cuenta con un título académico de licenciatura o superior, lo cual atestigua el bajo nivel de selectividad en lo que hace a contrataciones de personal. Se observa además un crecimiento excesivamente lento en el porcentaje de empleados debidamente capacitados, dotados con título profesional, lo cual permite dar fácil cuenta de la ausencia de incentivos a la profesionalización del sector administrativo. Tampoco existen programas de capacitación.

No es pura coincidencia pues, “que una baja calificación profesional del personal administrativo universitario estuviese acompañada de una débil configuración organizacional” (Skilbeck, 2012, pág. 69). A su vez, según datos aportados por Mankiewicz, en el caso de la UMSA aproximadamente un setenta por ciento del personal estuvo asignado a la administración central y tan sólo un treinta por ciento a las facultades.

El manejo de personal en las universidades tiende a concentrarse en tareas de registro y control, es decir, a ocuparse de temas tales como la liquidación de remuneraciones y finiquitos, realizar seguimiento de años de servicio o el procesamiento de pedidos de vacaciones, además de otros temas menores y rutinarios. Es decir, concentran la mayor parte de sus energías en tareas referidas a llevar registros y al manejo de listados y trámites oficiales de rutina.

Cabe señalar, que en lo inercial y lo rutinario en las unidades de personal no deja ningún margen para realizar tareas más complejas, tales como una adecuada planificación y desarrollo de recursos humanos, por un lado, o capacitación, evaluación y selección de personal por el otro. Debido a la poca importancia estratégica asignada

a los recursos humanos, como lógica resultante, las jefaturas de personal de la mayoría de las universidades mantienen una jerarquía subordinada a las demás instancias administrativas. Por tal razón, nunca se les asigna mayor nivel que el de simples jefaturas, como implícito reconocimiento de tal debilidad institucional y organizativa.

Lo más destacable de las funciones vinculadas con la gestión de recursos humanos es el hecho de que se reduzcan a asumir un carácter meramente administrativo y subsidiario, careciendo en síntesis de un necesario cariz estratégico. Como lo han señalado muchos expertos, las dependencias de personal pueden llegar a jugar un papel clave en el desarrollo cualitativo de las grandes organizaciones, porque aparte de cumplir con la rutina administrativa que les es propia, a tono con los tiempos, pueden pasar a concentrar sus esfuerzos en el despliegue de políticas de desarrollo formativo de recursos humanos, en consonancia con las necesidades a mediano y largo plazo establecidas en el marco de las grandes políticas institucionales.

Finalmente, “desde un punto de vista vinculado a la gestión, el personal situado en las instancias superiores de las universidades, según puede comprobarse, tampoco cuenta con la formación exigida por una moderna administración universitaria” (Carnoy, 1999, pág. 23). Muchos directivos carecen de las destrezas y habilidades necesarias para enfrentar eficazmente los desafíos y complejidades de la educación superior actual, simplemente porque no cuentan con la formación exigida en estos casos, ni se han preocupado por procurársela. Como no existe una tradición que se esfuerce por establecer una cultura de capacitación administrativa, es posible detectar personal insuficientemente calificado, inapropiadamente ubicado y, lo que es peor, la inexistencia de políticas de selección, formación y promoción de recursos humanos, lo cual constituye un elemento por demás indicativo de que no se reconoce la existencia ni la seriedad del problema.

“Es un secreto a voces que en la mayoría de las universidades públicas la calidad formativa y ética de los directivos, la más de las veces, deja mucho que desear, aunque

no se debe absolutizar ni generalizar al respecto” (Schwartzman, 2010, pág. 71). La falta de idoneidad del personal jerárquico debe ser motivo de gran preocupación porque muchas veces este factor constituye la principal causa para que se adopten políticas equivocadas, se cometan serios errores en la toma de decisiones o se improvisen soluciones a los problemas sin apenas arañar la causa de los mismos.

Las autoridades universitarias, una vez elegidas, tienden a aumentar el tamaño de sus apoyos administrativos, en ocasiones con total ausencia de una necesidad real de concretar nuevas contrataciones. En la mayoría de los casos, se han ocupado de atender los intereses de los grupos de presión aliados o se ha procedido a cancelar deudas electorales.

La ausencia de parámetros y metas de calidad en la orientación del modelo de financiamiento tiende a propiciar correlativamente la ausencia de parámetros de calidad en el modelo de gestión.

3.3. El nexa incrementalismo-salarialismo

Un análisis a fondo del comportamiento del financiamiento y su utilización por las universidades públicas en los últimos veinticinco años, ha permitido establecer una ilustrativa combinación que pone de manifiesto la estrecha vinculación existente entre el financiamiento y la gestión. Dicha combinación, gestada a través de los años, ha podido establecer un sólido lazo de continuidad entre una incremental dotación de recursos estatales y una privilegiada atención de las erogaciones de carácter salarial de parte de las instituciones universitarias.

La canalización de recursos financieros para mejorar de forma apropiada los salarios y las condiciones de trabajo son una parte importante para el desarrollo de cualquier institución, cuando son llevadas al extremo como aquí ha ocurrido, no hay manera en que puedan constituirse en la forma más eficaz de construir una sólida institucionalidad. “El desarrollo universitario nunca puede ser unilateral. Igualmente,

importantes también resultan ser el perfeccionamiento formativo del personal académico, el desarrollo profesional del personal administrativo, la adopción de sistemas avanzados en gestión, la atención de los servicios de apoyo educativo, el equipamiento...” (Barrow, 2016, pág. 112).

La tendencia a prestar poca o ninguna atención a la eficacia institucional o a la consecución de logros educativos, ha resultado ser la lógica consecuencia de una política que combina de manera tan probadamente eficaz el incrementalismo externo y su correlato interno, el salarialismo. La importancia y continuidad de este fenómeno, parece dar cuerpo a la hipótesis de que los grupos de poder universitario han estado unidimensionalmente volcados a la tarea de servirse a sí mismos, antes que a las instituciones para las cuales trabajan.

El predominio de la satisfacción de las exigencias gremiales dentro de la organización alcanza tal relevancia que, directa o indirectamente, se producen dos efectos claves y simultáneos. Por un lado, se puede observar un aumento paulatino del aislamiento de las universidades en su relación con la sociedad y, por otro, se han dado las condiciones para propiciar un gradual deterioro en la calidad del proceso educativo, así como un correlativo debilitamiento institucional.

En teoría, todo presupuesto debe erigirse en un mecanismo que contribuya a traducir los objetivos de la organización al plano de la realidad. En tal sentido, no resulta difícil advertir que la predisposición a privilegiar las retribuciones salariales por encima de cualquier otra necesidad, por importante que ésta sea, revela no sólo una inspiración sino una vocación que, definida en términos de intereses, constituye la piedra de toque de una racionalidad burocratizante. La vocación salarialista se comprueba al constatar que la partida de servicios personales es la única que ha crecido de manera sostenida dentro del conjunto de partidas presupuestarias.

El modelo de gestión difundido en las instituciones universitarias es proclive a obstaculizar el ahorro y su posible canalización hacia proyectos sustantivos, ni admite

tampoco la flexibilidad necesaria en la estructura del presupuesto para que el mismo obedezca a una racionalidad de índole estratégica.

La conexión existente entre la lógica del modelo de financiamiento y la lógica del modelo de gestión, permite ver de manera diáfana una relación de innegable coherencia. Las universidades públicas han ido hacia un modelo de gestión en extremo rígido, anticuado, ineficiente y poco transparente.

Por supuesto, “tampoco es casual que las direcciones universitarias logren tanto éxito en las negociaciones con el Estado apelando a la presión mediante las movilizaciones de los estamentos universitarios, para obtener un presupuesto acorde a la ética burocrático-corporativa” (Mankiewitz, 2015, pág. 45). La determinación de los sesgos bajo este contexto obedece a la más pura racionalidad política, como también lo es la racionalidad que apaña el remate incrementalista de la otorgación estatal de fondos.

La racionalidad política y la racionalidad administrativa son sometidas a una relación de subordinación jerárquica.

4. Ley de la educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”

La educación como derecho fundamental constituye la función suprema y primera responsabilidad administrativa-financiera del Estado.

4.1. Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional

La Educación Superior de Formación Profesional, es el espacio educativo de formación profesional, de recuperación, generación y recreación de conocimientos y saberes, expresada en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional.

a. Objetivos

- Formar profesionales con compromiso social y conciencia crítica al servicio del pueblo, que sean capaces de resolver problemas y transformar la realidad articulando teoría, práctica y producción.
- Desarrollar investigación, ciencia, tecnología e innovación para responder a las necesidades y demandas sociales, culturales, económicas y productivas del Estado Plurinacional, articulando los conocimientos y saberes de los pueblos y naciones indígena originario campesinos con los universales.
- Garantizar el acceso democrático al conocimiento, con sentido crítico y reflexivo.
- Garantizar programas de formación profesional acorde a las necesidades y demandas sociales y políticas públicas.
- Recuperar y desarrollar los saberes y conocimientos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

b. Estructura

La Educación Superior de Formación Profesional comprende:

- Formación de Maestras y Maestros.
- Formación Técnica y Tecnológica.
- Formación Artística.
- Formación Universitaria.

4.2. Formación Superior Universitaria

Es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país

expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

a. Objetivos

- Formar profesionales científicos, productivos y críticos que garanticen un desarrollo humano integral, capaces de articular la ciencia y la tecnología universal con los conocimientos y saberes locales que contribuyan al mejoramiento de la producción intelectual, y producción de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado Plurinacional.
- Sustentar la formación universitaria como espacio de participación, convivencia democrática y práctica intracultural e intercultural que proyecte el desarrollo cultural del país.
- Desarrollar la investigación en los campos de la ciencia, técnica, tecnológica, las artes, las humanidades y los conocimientos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, para resolver problemas concretos de la realidad y responder a las necesidades sociales.
- Desarrollar procesos de formación postgradual para la especialización en un ámbito del conocimiento y la investigación científica, para la transformación de los procesos sociales, productivos y culturales.
- Promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística.
- Participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

b. Niveles y Grados Académicos

Los niveles y grados académicos reconocidos son:

- Pre grado
- Técnico Superior.
- Licenciatura.
- Post grado:
 - Diplomado.
 - Especialidad.
 - Maestría.
 - Doctorado.
 - Post doctorado.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

1. Modelos de gestión

Los modelos de gestión aplicados al campo de las ciencias sociales, hacen referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

Es importante mencionar que, para la presente investigación, un modelo de gestión es la toma de decisiones dentro de la institución. Es decir, la consecuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas las decisiones. Por tanto, siempre hay un modelo de gestión.

Toda institución, en este caso la UPEA, posee un modelo de gestión, este puede ser explícito o implícito, sus prioridades pueden ser o no transparentes, pero siempre existen. Una modalidad de análisis institucional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta. “Antes se hablaba de estilos de gerencia que no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo” (Espinoza, 2011, pág. 89). En la medida en que el modelo de gestión se consolida y se formaliza, la intuición va dejando lugar a la razón.

1.1. Componentes del modelo de gestión

Definir el modelo de gestión involucra definir cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución, cómo se las toma, quién y cuándo las toma. En otros términos, involucra definiciones desde el ser, desde el hacer y desde el estar.

a. Desde el ser – Misión

La misión es la contribución de la institución a la sociedad. Aquello por lo cual hace falta que la institución exista (razón de ser). No se puede definir prioridades sin ella. Es a través de ella que se define la eficacia porque la misión es lo que debe hacer la institución.

Definir la misión involucra responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Quién más puede hacer lo que yo hago?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo sabemos si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios finales?

b. Desde el hacer – Funcionar

Para alcanzar la misión es imprescindible encontrar un modelo de división del trabajo que defina unidades organizativas capaces de asumir funciones. La coordinación de estas funciones es el proceso de conversión que permite que se alcance la misión.

“Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión” (Espinoza, 2011, pág. 102). Cada función constituye un conjunto articulado de actividades que es coherente en sí mismo y que facilita el desempeño de la institución.

La pregunta clave para determinar las funciones es:

- ¿Qué es lo que no puedo dejar de hacer para cumplir la misión?

Existen funciones finales y funciones intermedias o de apoyo. A medida que éstas últimas cobran peso por sobre las primeras, los procesos se complejizan.

c. Desde el estar – Estructura

Toda actividad a escala requiere de algún modelo de división del trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores involucrados en la institución. Así, surge la dualidad subordinación/supervisión. Esto es una cadena de mando donde hay un jefe o superior y un subordinado y este a la vez superior de otro. Cuando esta jerarquía responda exclusivamente a un modelo racional de división de trabajo se denomina estructura organizativa, es decir, se trata de un orden jerárquico.

Cada posición en esta cadena de mando es denominada unidad organizativa. Son unidades organizativas todas las que desempeñan alguna función explícita. El organigrama es una representación gráfica de la estructura y en el que se identifican todas las unidades organizativas.

Las preguntas a través de las cuales se puede detectar la estructura son:

- ¿Cómo está dividido el trabajo?
- ¿Cuántas secciones o sectores hay?
- ¿Quién depende de quién?
- ¿Cómo está representado el organigrama?
- ¿Cómo es la cadena de mando real?

2. Enfoques teóricos sobre la gestión educativa

2.1. Administración educativa

Antes de dar un enfoque a la administración educativa es necesario mencionar que la administración "...significa hoy en día un proceso de optimización del tiempo, recursos,

energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente” (Arana, 1998, pág. 26).

Ya que la administración es un ámbito del conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las instituciones.

La tarea básica “...es el de hacer las cosas a través de las personas..., la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de aquellos que ejercen función administrativa” (Ortega, 1996, pág. 11).

Dentro de esta perspectiva, se entiende que la administración es el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y coordinar acciones, de orientar, dirigir y controlar el funcionamiento de una institución o una de las áreas que la forman.

En el campo educativo, administrar significa optimizar el servicio educativo y ello implica que el directivo sea un líder cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa, lo cual tiene que ver con el mantenimiento, estímulo, control y unificación de energías humanas y materiales.

2.2. Gestión

La noción de gestión está encargada de diversos significados. Para no generar controversias, es necesario puntualizar que se entiende por gestión, es una palabra que se usa para expresar diferentes enfoques y se entiende, en cada caso, de manera diferente.

Por ejemplo:

Hay quienes enfocan gestión como “...la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (OREALC, 1992, pág. 27).

Hay quienes también, al enfocar gestión como manejo de recursos dan prioridad a la asignación de recursos humanos y la captación de recursos financieros.

Otros dicen que la “...administración está en línea de la operación de sistemas ya establecidas mientras que la gestión se encuentra en la línea de la creación hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete” (OREALC, 1992, pág. 160)

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de gestión al que se adscribe la presente investigación:

Gestión como creación de las condiciones para que el futuro educativo se concrete, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y el desarrollo de actividades para concretar objetivos institucionales.

2.3. Gestión educativa

Considerando que “...la gestión institucional es la forma de organización, funcionamiento y acción donde se definen cómo se establecen las relaciones al interior de la institución y ésta con el contexto, el cómo ejercer y llevar a la práctica disposiciones organizativas y legales de la educación.” (Ordoñez, 1995, pág. 57).

Por tanto, la gestión educativa tiene que ver con la manera y estilo que asume una institución en su manera de organizar, funcionar y relacionarse entre las personas que la conforman.

Esta afirmación conduce a determinar la gestión educativa como el conjunto de procedimientos de acciones y decisiones directivas que junto a otros actores educativos adoptan estilos de organización, función y relacionamiento en las instituciones educativas.

Estas acciones son implementadas para el cumplimiento de objetivos educativos y servicios educativos. Dentro de esta perspectiva, algunos de los aspectos que caracterizan la gestión institucional son:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones
- Comprometer a todos los actores institucionales
- Definir el tipo de servicio educativo
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas, del medio que está inserta, como los logros y problemas de la misma institución.
- Tomar énfasis en los sujetos que conforman la institución.
- Establecer una cultura institucional propia
- Crear condiciones de climas de trabajo favorables
- Desarrollar procesos de organización, función y relacionamiento interpersonal entre los sujetos que la constituyen
- Asumir principios que permitan procesos participativos y democráticos
- Integrar procesos administrativos y pedagógicos, desde una perspectiva integral.
- Promover la realización de proyectos educativos destinados a fortalecer el servicio educativo.

3. Modelo de gestión Tradicional-burocrático

En la gestión tradicional-burocrática se ignora la importancia de los procesos en la búsqueda de los objetivos, donde los trabajadores tienen responsabilidad limitada y sujeta a autorización previa.

“Se entiende por gestión tradicional-burocrática una administración clasista o asistencialista basada en la realización de una serie de prestación de servicios orientados al cliente” (Ordoñez, 1995, pág. 19). Cuyas normas administrativas estaban orientadas a una estructura jerarquizada con distintos niveles de autoridad y responsabilidad, cuyo objetivo principal es la coordinación de las decisiones, donde el jefe de la estructura es responsable y tiene autoridad para realizar todas las actividades de la organización.

Entre las diversas acepciones que se destacan dentro de los modelos de gestión han cambiado en muchas instituciones públicas de educación superior sin que estos hayan sido percibidos de manera inmediata.

Hoy en día, la gestión pública en instituciones de educación superior, es la aplicación de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados, es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible. Sin embargo, ciertos factores económicos, factores de carácter ideológico y factores tecnológicos dificultaron el funcionamiento organizacional.

En definitiva, la “...gestión tradicional está enfocada a la regulación de objetivos vagos, gestión orienta hacia dentro, ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora, ausencia de competencia, ausencia de evaluación y técnicas de gestión, centralización y función pública burocratizada” (Fernandez, 2001, pág. 45). En este sentido, la gestión tradicional hace énfasis en los siguientes aspectos:

a. La división de trabajo

El trabajo está dividido entre los hombres por multitud de razones; incluso en un grupo tan sencillo como la familia, sus miembros asumen tareas diferentes según sexo y edad. En las estructuras primitivas se trataba de equilibrar o distribuir de alguna manera la tarea de los miembros de un grupo. En estructuras más complejas, la división del trabajo ocasiona la especialización, la cual produce, a su vez.

La pericia (reduciendo lo que hay que aprender o la destreza que se ha de adquirir), una mayor productividad, una economía en la formación de los trabajadores y en el empleo de los recursos. “La división del trabajo reduce los costos y el tiempo de formación, porque las tareas son más sencillas; en vez de artesanos se forman operarios especializados” (Fernandez, 2001, pág. 38). La división del trabajo supone mayor producción para abaratar los costos.

b. La coordinación del trabajo

La división del trabajo no basta por sí sola porque constituye una fuerza centrífuga. Por lo tanto, hace falta coordinar el trabajo (y la producción) para que la institución pueda cumplir su misión. Esto entraña la inclusión del trabajo dentro de unos límites de tiempo y la reunión de las partes en el momento oportuno para producir algo coherente y completo. “La coordinación implica no solo que las piezas están relacionadas entre sí, sino también la conciliación de la diferencia de valores e intenciones” (Fernandez, 2001, pág. 40). En la teoría administrativa tradicional se considera la coordinación del trabajo como objeto principal de la gestión.

c. La racionalización de trabajo

La coordinación del trabajo dividido implica además la racionalización; hay que planificar el trabajo, identificar las tareas que los componen, asignar esas tareas y vigilar la ejecución en el momento y en la forma que convienen. “La planificación, la

organización y la vigilancia son partes esenciales de la administración racionalizada” (Gerencias Empresariales, 2009, pág. 45).

Planificar equivale a tomar decisiones razonadas sobre lo que se ha de hacer (objetivos) y a prescribir como se hará el trabajo (métodos). Organizar consiste en especificar con detalle la situación y las interrelaciones de los miembros del personal y las vías y convenciones necesarias para establecer comunicación entre ellos: la estructura resultante de estas relaciones constituye la organización.

En la teoría administrativa tradicional, la vigilancia se limita a la inspección y a la evaluación sistemática de las tareas, para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los planes.

d. Jerarquía y autoridad

La coordinación supone otras dos condiciones: en primer lugar, la organización comprende dos tipos de miembros, los que coordinan y los que son coordinados; en segundo lugar, los que son coordinados deben obedecer las instrucciones de sus coordinadores. Estas dos condiciones remiten respectivamente, a los conceptos de jerarquía y de autoridad.

“La jerarquía denota una coordinación por rango de los coordinadores, en una escala vertical, en la que cada uno coordina a cierto número de subordinados y que culmina en la cúspide de la pirámide, en el jefe de la organización” (Gerencias Empresariales, 2009, pág. 56).

La autoridad significa el poder en que está investido el jefe de la organización para coordinar las decisiones adoptadas y distribuir recompensas y sanciones. La idea implícita es que el poder está legitimado por ley, por las costumbres o por mera aceptación.

4. Modelo de gestión por resultados

La Gestión por Resultados es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficiencia, la eficacia y el impacto de las políticas públicas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la institución de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. “Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo” (Rosso, 2009, pág. 97).

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. La medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: “...para analizar la gestión operativa es preciso medir productos, para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad” (Rosso, 2009, pág. 118). Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado.

4.1. Antecedentes de la gestión por resultados

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el “proceso” y los “medios” fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar.

“La administración por resultados o gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica” (Lacoviello, 2010, pág. 66).

La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, “las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control” (Lacoviello, 2010, pág. 71). Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. “El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados” (Mamani, 2009, pág. 37).

“Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo” (Mamani, 2009, pág. 43).

4.2. Terminología utilizada en la gestión por Resultados

a. Resultado

Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

b. Resultados a nivel de productos

Son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

c. Resultados a nivel de efecto

Es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

d. Resultados a nivel de impacto

Son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

e. Riesgo

Es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos.

f. Indicadores

Los indicadores, pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, porcentaje de tasa de diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, otros).

Los indicadores, “Son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo” (Callisaya, 2012, pág. 23).

4.3. Características que comprende la gestión por resultados

Las características principales de la gestión por resultados son las siguientes:

- La definición de resultados esperados, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas.
- La elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

a. Beneficios de la Gestión por Resultados

Los beneficios de la gestión por resultados implican una serie de acciones de "...toma de decisiones políticas, institucionales y académicas..." (Ordoñez, 1995, pág. 77).

A continuación, se mencionan los principales beneficios que ésta conlleva en su implementación:

- Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

b. La gestión por resultados como el logro de productos

La gestión por resultados, es el establecimiento de sistemas y la creación de una cultura orientada a producción de resultados. Este modelo de gestión es flexible en el uso de los medios, pero estricto en el logro de los fines propuestos. "La administración por objetivos (APO), predecesor de la gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica" (Ortega, 1996, pág. 11).

"La gestión por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos (productos) en el proceso de gestión de los recursos públicos. Una mejora en la gestión del gasto público, alivia la rigidez presupuestaria y transmite señales positivas al contribuyente con la relación al destino de sus impuestos. Asimismo, minimiza el desperdicio de los recursos para otras necesidades no atendidas o prioritarias o estratégicas" (Lacoviello, 2010, pág. 21).

c. Componentes de la Gestión por Resultados

Los componentes de “...la gestión por resultados en la administración pública son los siguientes: existencia de un plan estratégico con definiciones claras de visión, misión, objetivos y metas; libertad y autonomía para gestionar los recursos con mínimos controles en los procedimientos...” (Ortega, 1996, pág. 37); alineamiento estratégico de los recursos y actividades cotidianas con los objetivos organizacionales: difusión y transparencia de la información y rendición de cuentas a los ciudadanos; focalización de la administración y de toda la administración en las metas a lograr; existencia de sistemas de información de gestión sobre el desempeño de la organización y la utilización rutinaria de esta información en la toma de decisiones: vincular la remuneración individual al desempeño organizacional.

d. Las competencias: condición necesaria para la gestión por resultados

Cualquier sistema de incentivos –monetarios, reconocimiento, por desempeño, por resultados- requiere que los individuos y los grupos estén preparados para realizar su trabajo. Para que haya conducta laboral motivada y orientada a los resultados esperados se tiene que garantizar dos cuestiones simultáneamente: “1. Que cada funcionario tenga la capacidad para llevar adelante las responsabilidades y tareas asociadas al puesto, y 2. Que cada funcionario tenga interés en poner en práctica esa capacidad al servicio de los objetivos de la organización” (Lacoviello, 2010, pág. 13).

De esta manera se está ampliando el análisis estrictamente económico de la teoría de la gerencia para incorporar cuestiones relativas a la motivación laboral propias de la psicología organizacional. Se deriva de este enfoque ampliado que todas las funciones de recursos humanos tienen, directa o indirectamente, un impacto sobre la motivación laboral.

“La selección, la evaluación, la formación y el desarrollo buscan asegurar que la persona tenga la capacidad de desempeñarse bien en su trabajo, mientras que la

organización del trabajo y el esquema de remuneraciones apuntan más directamente a estimular el interés por poner en práctica esa capacidad” (Lacoviello, 2010, pág. 22).

Resulta imprescindible entonces trabajar simultáneamente sobre todas estas variables para lograr un desempeño laboral exitoso, consistente y orientado a los resultados que se esperan a partir de los objetivos organizacionales.

“La gestión por resultados implica que buena parte de la responsabilidad por los grupos de trabajo debería pasar a los gerentes de línea, como parte de la flexibilización de la gestión que les permita tener control de los recursos disponibles para maximizar el logro de los resultados esperados” (Lacoviello, 2010, pág. 27).

Así, la gestión del personal pasa a ser central como responsabilidad de los directivos y es uno de los ejes sobre los cuáles establecer las competencias directivas a incorporar y desarrollar en un esquema de resultados.

4.4. Implementación del logro de resultados en la administración pública

La implementación del logro de resultados en la administración pública generó avances sobre la ejecución del gasto público lo cual busca optimizar el uso de los recursos públicos destinados a las instituciones públicas. “La importancia sobre la gestión por resultados como modelo para la gestión institucional es una herramienta de evaluación sobre la eficacia y eficiencia que genera responsabilidad institucional en todos los niveles” (Philippe, 1997, pág. 12). La administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos.

La implementación del logro de resultados según la CEPAL (1998) enfatiza en los siguientes aspectos:

- Una mejora en la gestión del gasto público, alivia la rigidez presupuestaria y transmite señales positivas al contribuyente con relación al destino de sus impuestos.
- Minimiza el desperdicio de los recursos, liberando recursos para otras necesidades no atendidas o servicios insuficientes provistos.
- La mejora en la eficiencia en la provisión de servicios se traslada al sector privado contribuyendo también a mejorar su eficiencia.

En atención a lo antes expuesto, se puede decir que existe un proceso de transición hacia una administración orientada a los resultados y de “servicio al cliente” a partir de una lógica de funcionamiento de las instituciones públicas y de las funciones privadas. “En el ámbito de la educación superior, se debe tomar en cuenta la planificación estratégica institucional” (Ordoñez, 1995, pág. 59), es decir, las planificaciones que realizan las autoridades de la universidad, las autoridades del municipio, las autoridades de la gobernación y el país en su conjunto.

5. La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados

La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo, “está estrechamente ligada a las demás funciones —organización, dirección y control— sobre las que influye y de las cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización” (Camisón, 2006, pág. 37).

Esta función, determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, “...es un modelo teórico de gestión para proyectarse al futuro, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible...” (Preschern, 2011, pág. 19), además determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

La elaboración de los planes estratégicos es considerada una actividad de alto nivel, en el sentido de que la máxima dirección, debe participar activamente, ya que, tiene la visión y cuenta con la información y el conocimiento necesario para proponerlos. Este proceder facilita el incremento de la eficiencia y elimina en cierta medida la improvisación.

5.1. Planificación estratégica

Planificación estratégica como modelo de flujo de acciones, es un proceso de reflexión sistemática que se desarrolla en las instituciones de educación superior. Constituye un instrumento idóneo para establecer correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección de la institución educativa, sus causas y las operaciones previstas superarlos, alcanzando los resultados. Dentro de ese marco, la planificación estratégica es uno de los principales componentes del modelo de gestión por resultados en la educación superior porque se sienta en las bases de una actuación integrada, establece un sistema continuo de toma de decisiones, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados, vincula las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del contexto. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente metas y objetivos y una apropiada implementación.

Descrita las características principales de la planificación estratégica como modelo de gestión, éste "...es un proceso de reflexión sistemática que se desarrolla en las organizaciones. Constituye un instrumento idóneo para establecer correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección del organismo, sus causas y las operaciones previstas superarlos, alcanzando los resultados buscados" (Espinoza, 2011, pág. 67).

La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados en la educación superior se compone de dos pilares básicos: a) Comunicación, b) Establecimiento de medidas de desempeño.

5.2. Comunicación

La comunicación de procesos institucionales a todos los actores de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y administrativos), constituye un elemento clave de éxito, que permite involucrar y generar responsabilidad y compromiso en todos sus actores. La comunicación de todos los procesos debe realizarse a través de foros y talleres y reuniones académico – administrativos en los diferentes niveles: autoridades jerárquicas, docentes y estudiantes responsables del proceso. Los objetivos de esta fase son:

- Afinar cada propuesta.
- Capacitar a directivos y profesionales responsables directos del proceso de evaluación con fines de mejoramiento y acreditación del programa.
- Difundir a la comunidad académica la importancia y prioridad del proceso, así como también la responsabilidad que todos deben asumir.

5.3. Establecimiento de medidas de desempeño

El establecimiento de medidas de desempeño consiste en orientar el conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados.

Es un conjunto de conocimientos y habilidades interrelacionadas, las cuales transforman acciones de entrada en resultados, es decir, “es una secuencia ordenada de actividades para lograr la satisfacción interna y externa” (Banco Mundial, 2016, pág. 48).

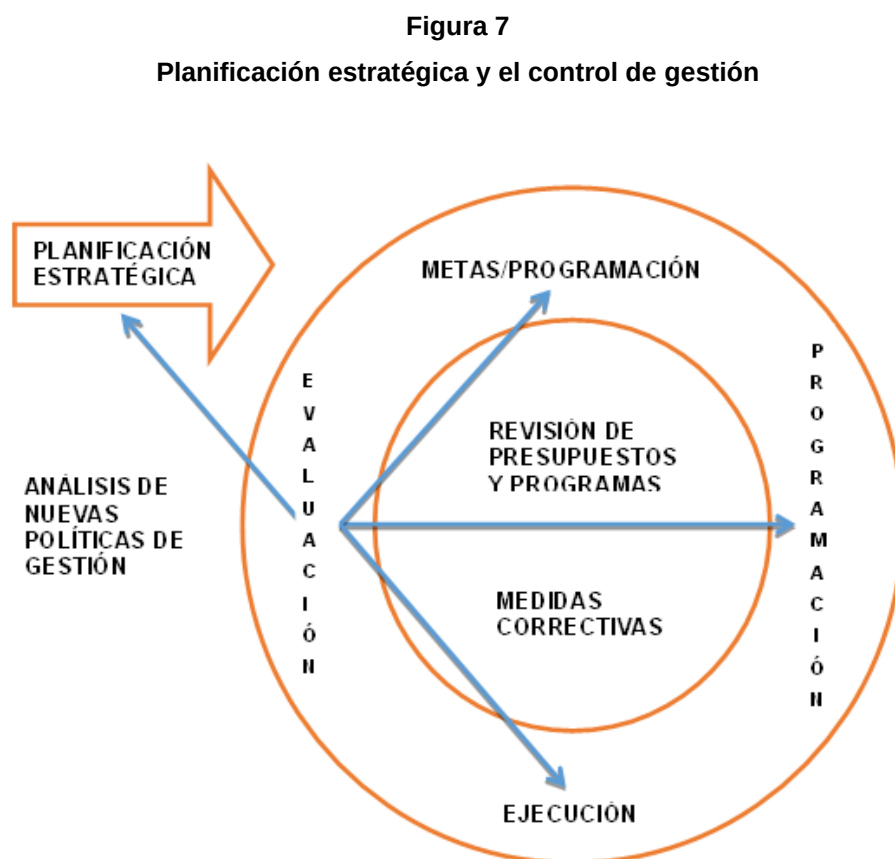
5.3.1. Desempeño

El desempeño es el grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo operan de acuerdo a ciertos criterios/estándares/pautas de acción o logro de resultados de acuerdo a los planes establecidos.

5.3.2. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son variables cuantitativas o cualitativas que permite verificar el cambio generado por una intervención pública, relativo a lo que se planea inicialmente.

5.4. Vínculo entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión



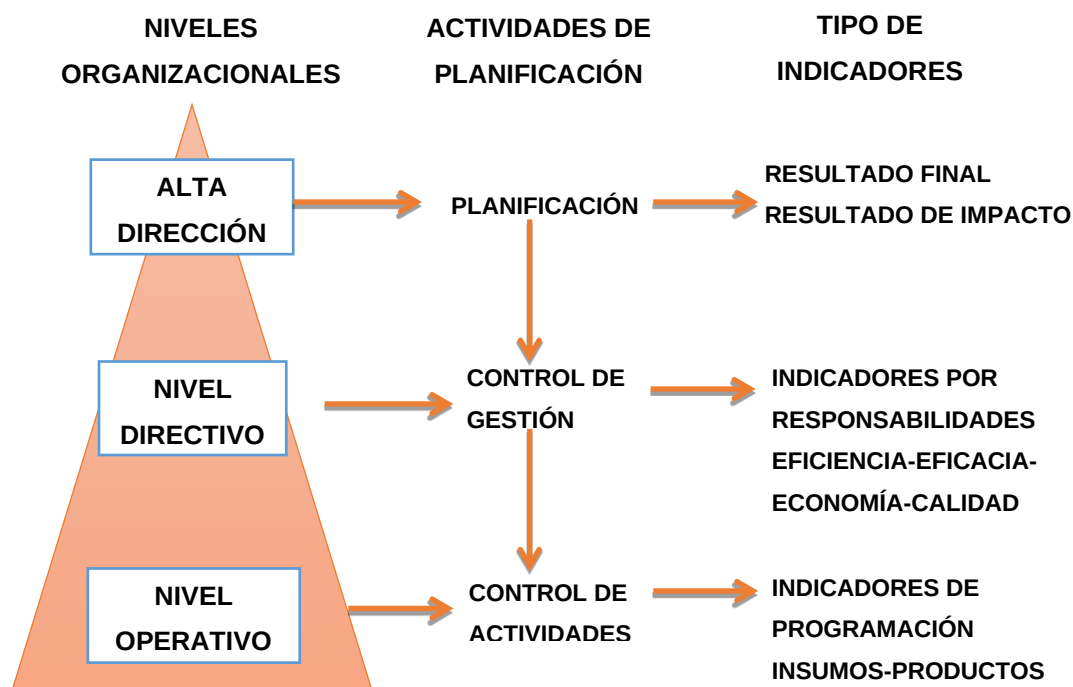
Fuente: Elaboración propia en base a Robert Anthony "El control de Gestión" 1998

El vínculo de la planificación estratégica y el control de gestión “...pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los servicios y productos principales...” (Alvarado, 1998, pág. 86).

El proceso de planificación, como una de las funciones del ciclo directivo, su importancia y su tránsito desde la planificación estratégica, la planificación anual hasta la expresión presupuestal. Se expone a continuación algunas de las definiciones que sobre estos tres tipos de planes (plan estratégico-plan anual-presupuestos), dan algunos autores, así como el vínculo necesario que debe existir entre los mismos.

En ese sentido, la planificación operativa determina las metas de corto plazo y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

Figura 8
Indicadores de niveles de decisión

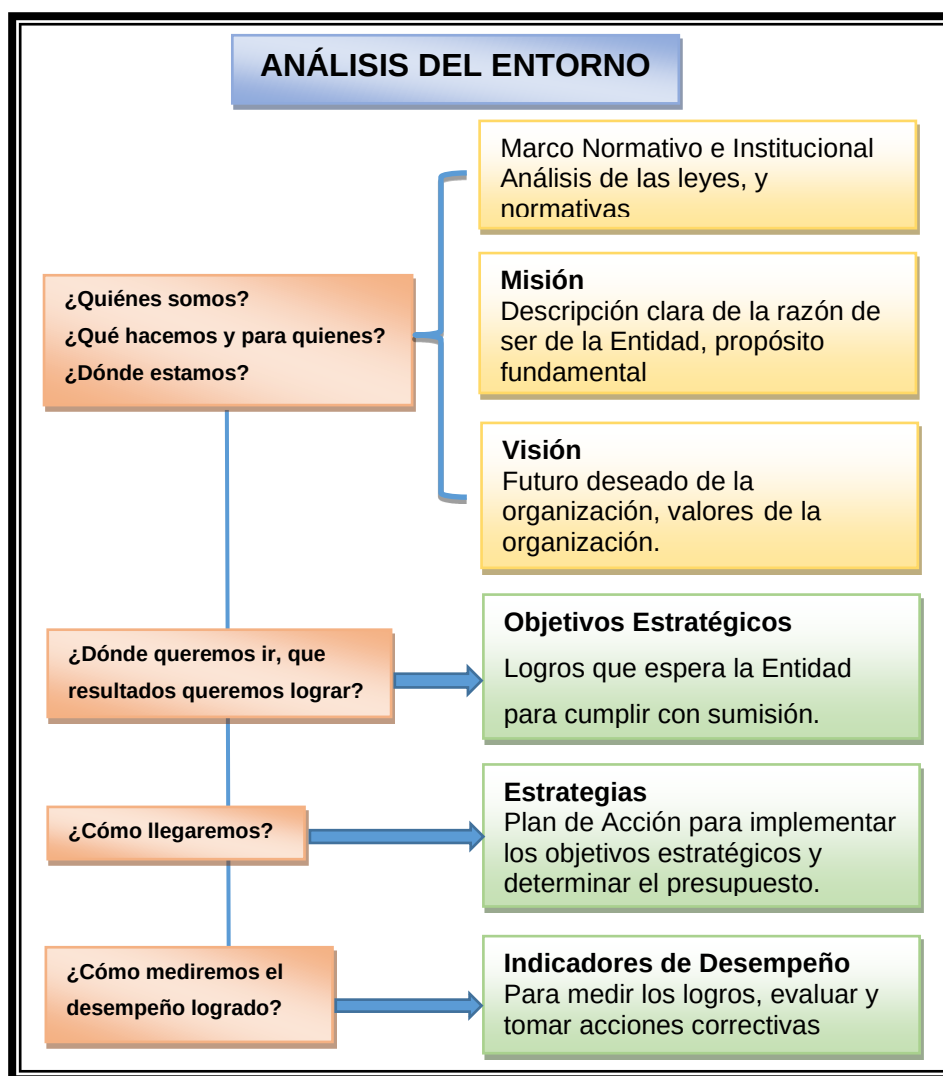


Fuente: Elaboración propia en base a Robert Anthony “El control de Gestión” 1998

5.5. Componentes del proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesita para lograr los resultados esperados” (Philippe, 1997, pág. 88). Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la misión, objetivos estratégicos, estrategias, metas e indicadores.

Figura 9
Modelo básico de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

5.6. Etapas de la Planificación Estratégica

En forma general, se puede decir que las etapas de este proceso son cuatro análisis, decisión, implementación y evaluación.

a. Etapa de análisis

En esta etapa, “se deberá investigar a fondo para detectar los posibles cambios que en el puedan ocurrir” (Espinoza, 2011, pág. 57). De esta manera aprovechar las eventuales ventajas. A esta parte del proceso se la llama búsqueda de oportunidades y amenazas y las ventajas obtenidas a partir de ellas tendrán origen en las fortalezas y debilidades de nuestra organización. De la correcta evaluación de unas y otras surgirán las ventajas competitivas que permitan desempeñar con éxito ocasiones puedan resultar hostiles.

b. Etapa de decisión

No solo se trata, del análisis del ambiente y del diagnóstico de la situación a la que finalmente se arribe, surgirán una o varias alternativas de acción por seguir. “Lo que es importante son los casos muy puntuales, si de todo el análisis surgiera tan solo una alternativa, posiblemente sea tiempo de empezar a preocuparnos, pues será un indicio de que no hemos hecho un análisis completo ni un diagnóstico adecuado” (Espinoza, 2011, pág. 60). La estrategia adecuada será aquella que logre la mejor adaptación de la organización al medio ambiente.

c. Etapa de implementación

En esta tercera etapa se procura llevar a la práctica la estrategia seleccionada para llegar a cumplir con los objetivos organizacionales. Para ello deberán asignarse los recursos (económicos, materiales, técnicos y humanos) y la estructura apropiados, y organizarlos de manera tal que funcione en forma coordinada.

La estructura de una organización es la forma en que se dividen las tareas y coordinación entre ellas. En su aspecto formal esta presentada por el organigrama. “El diseño de la estructura debe estar siempre supeditado a la estrategia elegida y no a la inversa” (Marca, 2002, pág. 76).

d. Etapa de evaluación

Es la etapa de control y en ella se debe verificar que la estrategia que servirá para cumplir con los objetivos de la institución. Los aspectos a controlar son varios, debiendo haber compatibilidad entre la estrategia elegida y:

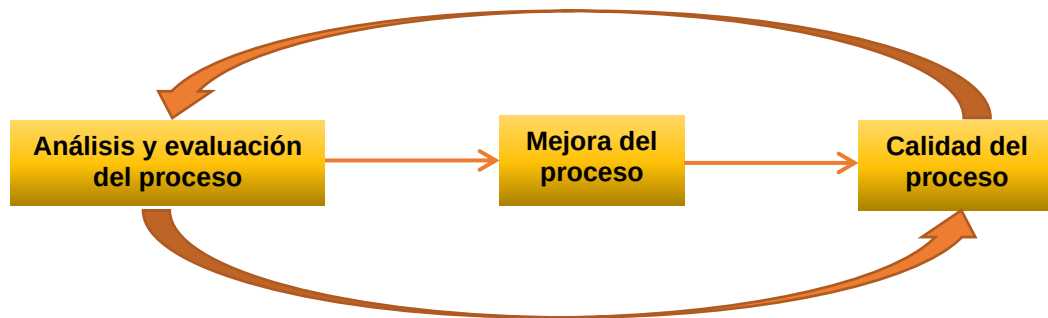
- Los objetivos: esto resulta fundamental, ya que de no ser compatibles la definición de las estrategias no tendría razón de ser.
- El ambiente. Una estrategia incompatible con el ambiente en donde se desarrollará tiene pocas posibilidades de supervivencia.
- Los recursos que se poseen o que pueden llegar a adquirirse: no se deben elaborar estrategias que contemplen recursos fuera del alcance.
- Plazos adecuados: la estrategia debe contemplar plazos adecuados para la obtención de los objetivos.
- Posibilidad de realización: la posibilidad de llevar adelante la estrategia debe ser razonable y no algo imposible de cumplir o que provoque una carga excesiva a la organización.
- Indicadores, estrategias y planificación semestral y anual
- Socializar el Plan de Desarrollo Institucional.

5.6.1. Metodología para el análisis y evaluación de los procesos de planificación

La administración de un proceso involucra una metodología para definir, analizar y mejorar continuamente dicho proceso, teniendo como objetivo atender las

necesidades y cumplir integralmente las expectativas de los beneficiarios de la Carrera.

Figura 10
Procesos de planificación



Fuente: Elaboración propia

La necesidad de analizar y evaluar un proceso para mejorar surge, en general, como consecuencia de las siguientes situaciones:

- No están satisfechas las necesidades, induciendo a muchos reclamos.
- El proceso no cumple la programación interna.
- Aunque el mismo funciona bien, muestra oportunidades de mejoría para disminuir los costos o el tiempo de ciclo.
- Aportar soluciones, corregir a tiempo, agregar valor, deben ser las ideas-fuerzas que motiven la actividad destinada a superar estas situaciones que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos y la organización.

a. Selección de los procesos

“El trabajo de análisis se inicia con la revisión de la misión y los objetivos estratégicos...” (Philippe, 1997, pág. 69) que dan soporte a los objetivos de los procesos. Continúa con la selección de los procesos que deben ser objeto de análisis para su posterior rediseño o reingeniería.

Esta selección implica la realización de las siguientes actividades:

- Enumerar los procesos principales.
- Determinar los límites de los procesos.
- Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.
- Obtener opiniones de nivel jerárquico acerca de la situación de cada proceso.
- Calificar la cultura y la política de cada proceso.

b. Criterios para la selección de los procesos

- Nivel de impacto sobre la comunidad docente – estudiantil
- Nivel de cambio en los requerimientos de la demanda.
- Nivel de cambio de actitudes del personal administrativo.
- Nivel de cambio de tecnología.
- Nivel de oportunidades de perfeccionamiento.
- Nivel de impacto sobre la misión y objetivos

c. Análisis y evaluación

La metodología para la descripción, análisis y evaluación de un proceso implica el desarrollo de los siguientes pasos:

- Nombrar el proceso.
- Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso.
- Diagramar el proceso actual.
- Realizar el macro-diagrama del proceso.
- Determinar los factores críticos del suceso.
- Determinar los puntos claves del proceso.
- Definir la visión de la comunidad.
- Diagnóstico y evaluación del Proceso.

- Identificación de problemas.
- Medición del proceso.
- Calificación del proceso.

5.7. Requisitos de la Planificación Estratégica

El uso de la planificación estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes niveles de decisiones institucionales. Las mejores prácticas en la aplicación de Planificación Estratégica a nivel institucional insisten en la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a los siguientes requisitos:

- Definir los responsables de los programas.
- El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- La planificación estratégica debe permitir la definición de los resultados esperados de la gestión anual.
- Para saber si se ha cumplido con los Objetivos propuestos es necesario que la planificación estratégica sea la antesala del control de la gestión.

5.8. Planificación estratégica y planificación operativa anual

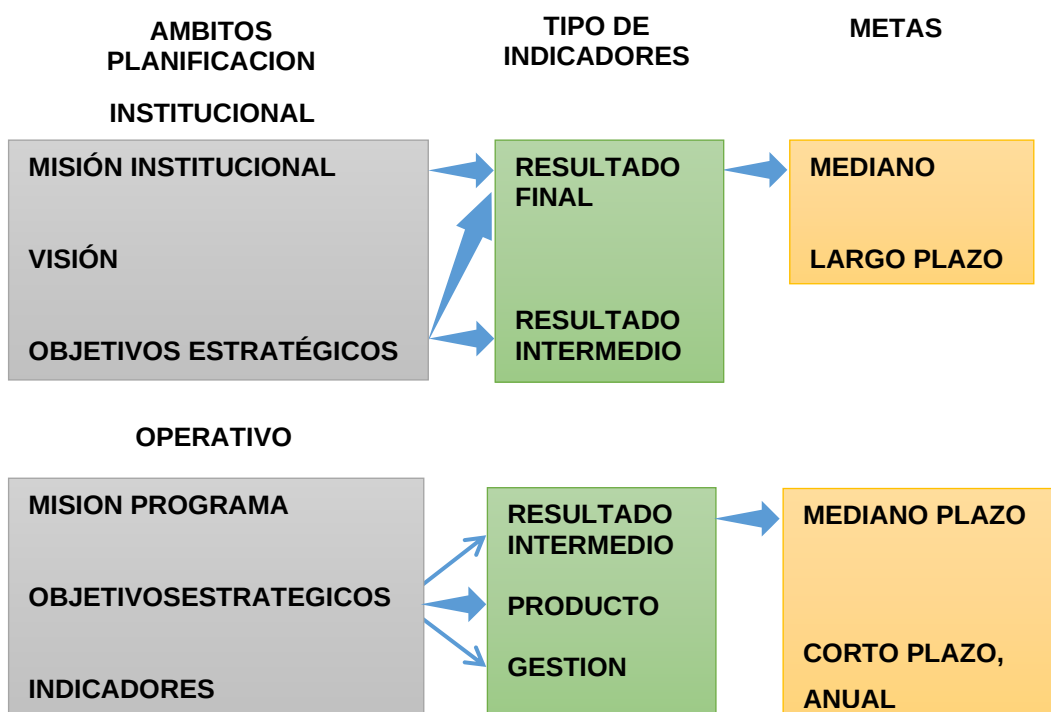
La planificación operativa anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia educativa, en el período de un año o más. Desde el inicio de cada año, la institución educativa, sus actores de base y su equipo de gestión sabrán cómo actuar cuando surjan problemas importantes. De esta manera, el plan operativo anual o el ciclo anual ayuda a la institución a alcanzar sus objetivos.

Las decisiones estratégicas se deben articular con los aspectos operativos (actividades y tareas). En ese sentido, los planes operativos anuales son herramientas

utilizadas en el presupuesto por programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas.

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

Figura 11
Articulación entre los niveles de planificación



Fuente: Elaboración propia

6. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que sirve para implementar y gestionar la estrategia. “Es un instrumento o metodología de gestión que tiene por misión facilitar la implantación de una estrategia en una organización. El CMI establece el marco, la estructura y el lenguaje para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores.” (Kaplan, 2000, pág. 34).

En ese sentido, el Cuadro de Mando Integral se constituye en una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la institución hacia su estrategia, mediante una medición permanente de la estrategia. Es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, donde se tiene información en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas.

Este modelo, adaptado a la educación, propone la medición de la gestión institucional, a través de tres perspectivas adicionales: estudiantes – docentes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La ejecución exitosa de una estrategia para generar resultados sobresalientes requiere de tres componentes:

- Mapas Estratégicos
- Cuadro de mando integral
- Organización focalizada en la estrategia.

Figura 12
Ejecución de una estrategia



FUENTE: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton 2000

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis

Toda hipótesis indica lo que se está buscando o tratando de probar y puede definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones, acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

Así, la hipótesis es una suposición; un puente entre el conocimiento verificado y el conocimiento nuevo; una afirmación comprobable; una conjetura ilustrada, una respuesta provisional; una reflexión y/o explicación probable o supuesta; una proposición simple, de carácter tentativo de las posibles conexiones entre los hechos y fenómenos a estudiar, que responde parcial o totalmente a un problema de investigación formulada en el terreno de la posibilidad y en un campo cognoscitivo determinado.

Por lo tanto, “la hipótesis es el planteamiento anticipado de una conjetura o suposición que se pretende demostrar mediante una investigación. Es una suposición admitida como provisional y que sirve de punto de partida para una investigación científica...” (Navarro, 2017, pág. 48)

En tal sentido, la hipótesis de la investigación es la siguiente:

- EL cambio del modelo de gestión tradicional-burocrático por el modelo de gestión por resultados para la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, será mediante políticas institucionales.

2. Variables

Una variable es cualquier condición susceptible de modificarse en cuanto a cantidad y calidad. “La variable debe ser medible, es decir, que se le puedan asignar símbolos, según una serie de reglas; por eso se define también a la variable como una propiedad que adquiere distintos valores” (Garses, 2000, pág. 104).

Por lo tanto, las variables de investigación son descriptivas, las cuales, miden la información recolectada de modelos de gestión y políticas institucionales, con la finalidad de responder las preguntas de investigación.

2.1. Identificación de variables descriptivas

- Modelo de gestión tradicional – burocrático.
- Modelo de Gestión por Resultados.
- Políticas institucionales.

2.2. Operacionalización de variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL			INSTRUMENTOS
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
Es el estilo de organización, funcionamiento y acción donde se definen cómo se establecen las relaciones al interior de la institución y ésta con el contexto, el cómo ejercer y llevar a la práctica disposiciones organizativas y legales.	Modelo de Gestión tradicional-burocrático	Rol de la MAE	• Planificación • Organización • Coordinación • Control • Desempeño administrativo • Creatividad del personal • Gestión de recursos • Toma decisiones normativas	Cuestionario
		Diseño Curricular	• Coherencia en la elaboración de la Visión	Revisión documental

			• Coherencia en la elaboración de la Misión • Coherencia en la elaboración de la Objetivos • Estrategias institucionales • Políticas institucionales	
Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficiencia, la eficacia y el impacto de las políticas públicas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.	Modelo de Gestión por Resultados	Principios Gestión	• Definición de roles • Definición de canales de participación • Ejercicio de los principios institucionales • Ejercicio de costumbres • Desarrollo de una cultura propia	Tablas de observación
		Reingeniería de procesos	• Difusión del Diseño Curricular • Rediseño de procesos y procedimientos continuos • Toma de decisiones de los responsables de los procesos • Estandarización de procesos • Utilidad de servicios	

Es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógica y consistente.	Políticas institucionales	Planificación Estratégica	• Participación docente en planificaciones a corto y mediano plazo • Participación estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo • Integración institucional • Convenios con instituciones públicas • Convenios con instituciones privadas • Priorización de procesos y procedimientos antes que los resultados • Eficiencia administrativa y académica • Influencia en cambio de conducta • Solución a las necesidades de la carrera • Promoción de la integración institucional	Cuestionario
--	---------------------------	---------------------------	---	--------------

3. Paradigma de investigación

Entendiendo que un paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo que contiene creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hacer ciencia.

En ese sentido, el presente trabajo investigativo postula el paradigma pragmático que se enfoca en las consecuencias, en la utilidad de la información y en la adopción de estrategias plurales basadas en prácticas sociales y educativas. Entendiendo que, “el

pragmatismo reduce lo verdadero a lo útil y considera que la verdad del conocimiento se encuentra precisamente en aquello que tiene un valor práctico para la vida. Como tal, el pragmatismo es también aplicable a la economía, la política, la educación y el derecho." (Gonzales, 2003, pág. 127).

De este modo, el paradigma pragmático desecha la existencia de verdades absolutas e inobjectables. Al contrario, considera que las ideas son provisionales y están siempre sujetas al cambio, pues entiende que una investigación futura podría modificarlas

4. Enfoque metodológico

Los métodos de investigación cualicuantitativos o mixtos, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. En los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Al respecto, Behar afirma que:

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos). (2008, p. 78).

En otras palabras, el enfoque metodológico de la investigación es el mixto o cualicuantitativo, porque el proceso investigativo implicó la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para

realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

5. Tipo de investigación

Considerando la producción de nuevos conocimientos, la resolución de problemáticas, los objetivos propuestos y la propuesta que conlleva la investigación, ésta consta de las siguientes características:

- a. El tipo de investigación según el método del presente trabajo es el descriptivo, dado que “...los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Briones, 2002, pág. 18). Sosteniendo que la investigación descriptiva esencialmente trabaja sobre realidades de hecho, el presente trabajo investigativo detalla la realidad particular de la Carrera Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto (UPEA), esta realidad particular fue recogida a través de tablas observación de campo, la revisión documental y la aplicación de cuestionarios.
- b. La investigación es sincrónica/transversal; porque toma en cuenta el estudio de un problema en un tiempo determinado, más bien corto, así la investigación reflejó el comportamiento de las variables y su incidencia en el accionar de la Carrera Educación Parvularia de la UPEA en un tiempo determinado.
- c. El trabajo es fundamentalmente cualicuantitativo porque en el proceso de la investigación se valora el desarrollo del modelo de gestión, de la Carrera Educación Parvularia de la UPEA, sobre la base de la opinión de los/as estudiantes, docentes, integrantes de la Asociación de docentes, Consejeros/as de Carrera e integrantes del Centro de Estudiantes.
- d. La investigación es propositiva porque el objetivo principal es el de proponer la implementación del modelo de Gestión por Resultados en base a la planificación estratégica.

6. Métodos de investigación

Considerando que el método científico es la fuente para generar conocimientos científicos basados en elementos teóricos y empíricos, la investigación se guio bajo los siguientes métodos:

6.1. Método teórico

- a. Método deductivo. Siendo que “el método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos...” (Carrasco, 2018, pág. 87), para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. En otras palabras, es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

En el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. Por lo general, cuando se aplica el método deductivo, si las premisas son verdaderas, la conclusión será efectivamente válida, en tal sentido, existen dos formas de método deductivo: 1. Método deductivo directo, que es aquel en que el juicio se produce a partir de una única premisa, sin que esta sea contrastada con otras, 2. Método deductivo indirecto, que es aquel en el que la primera premisa contiene la proposición universal, y la segunda una de carácter particular.

La conclusión, en consecuencia, será el resultado de la comparación entre ambas. En ese sentido, la investigación utilizó el método deductivo porque partió de describir los aspectos esenciales de la Carrera Educación Parvularia de forma general llegando a lo particular.

6.2. Método empírico

Los métodos de investigación empírica representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede de la experiencia, el cual es sometido a una elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado. Es decir, los métodos empíricos se basan en la experiencia y en el contacto con la realidad, dicho de otro modo, se fundamentan en la experimentación y la lógica que, junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, son los más utilizados en el campo de las ciencias sociales.

A continuación, se describen los métodos empíricos utilizados en la presente investigación:

- a. Método de la observación, que consiste en la percepción directa del objeto de investigación, permite conocer la realidad mediante la observación, como procedimiento puede utilizarse en distintos momentos de la investigación, recoge la información de cada una de las variables definidas en la idea a defender. La observación científica es cuidadosamente planificada, donde se tiene en cuenta los objetivos, el objeto y el sujeto de la observación, los medios con los que se realiza y las condiciones naturales o artificiales donde se produce el fenómeno, es objetiva evitando los juicios valorativos.

En tal sentido, se utilizaron instrumentos que permitieron recabar información pertinente en cuanto al conocimiento del problema y del objeto de estudio, dónde se aplicó el cuestionario, las tablas de observación y la revisión documental.

6.3. Método mixto

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, "...así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias

producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Sampieri, 2014, pág. 99).

En consecuencia, el trabajo investigativo utilizó el método mixto porque comprende la utilización de estrategias cuantitativas y cualitativas donde se realiza el análisis de la triangulación de datos, a través de la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas.

7. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información. En tal sentido, los instrumentos que se utilizaron en la investigación son cualitativos y cuantitativos, a continuación, se detallan los mismos:

- El cuestionario.
- La revisión documental.
- Tablas de observación.

7.1. El cuestionario

Bajo el enfoque del método empírico, se utilizó el cuestionario que es un instrumento de obtención de información, que permite estandarizar y uniformar el recabado de la información.

Dicho de otro modo, “el cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis mediante preguntas orales o escritas planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación” (Comboni, 1990, pág. 48).

En ese sentido, el cuestionario se diseñó con preguntas cerradas, en base al marco teórico, el mismo fue aplicado a las delegadas de curso y consejeros de carrera, con la finalidad de contrastar datos.

7.2. La revisión documental

La revisión documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, informes, constituciones y otros.

Por lo tanto, la revisión documental consiste en "...revisar y analizar con cuidado documentos de interés para la investigación" (Comboni, 1990, pág. 54), en este sentido, se revisó el Diseño Curricular e informes de gestión de la Carrera Educación Parvularia y el Estatuto Orgánico de la UPEA, para su contrastación con la realidad a partir de los datos obtenidos con los demás instrumentos. Es decir, se tuvo acceso a los documentos primordiales de la institución, en cuanto se refiere a planificaciones.

7.3. Tablas de observación

Las tablas de observación llamadas también listas de control "...consisten en un cuadro de doble entrada con las actitudes que se desean relevar" (Lucheti, 1998, pág. 46).

En tal sentido, la tabla de observación consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso particular, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Este instrumento fue diseñado en base a los indicadores de las variables de estudio: Modelo de gestión tradicional-burocrático y Gestión por Resultados, permitiendo recabar datos sobre las funciones, actitudes y actividades desarrolladas por la MAE de la Carrera.

Los datos obtenidos fueron contrastados con los datos obtenidos del cuestionario.

7.4. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Validez y confiabilidad son los dos criterios de calidad que debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en sus estudios.

En ese sentido, para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos que se utilizaron en la investigación, se pusieron a prueba y al juicio de expertos el cuestionario (aplicado a consejeras estudiantiles y delegadas de curso) y las tablas de observación (aplicado a la MAE de Carrera y consejeros docentes).

7.4.1. Validez de los instrumentos de investigación

La validez de un instrumento de investigación, en términos generales, "...se refiere al grado en que un instrumento mide aquello que realmente pretende medir" (Flores, 2000, pág. 180).

En consecuencia, para validar los instrumentos de investigación se realizó las siguientes evidencias:

- a. Evidencia relacionada con el contenido. Se midió el grado de conocimiento sobre gestión institucional y gestión por resultados, representados en los ítems de los instrumentos.
- b. Evidencia relacionada con el criterio. Se comparó los resultados de los instrumentos con el desempeño del Director de Carrera y el desempeño de los Consejeros de Carrera.

- c. Evidencia relacionada con el constructo. Se estableció de manera específica la relación teórica con los ítems de los instrumentos de investigación. Asimismo, se analizó e interpretó la evidencia empírica con el marco teórico de la tesis.

Por tanto, los instrumentos fueron aplicados en una oportunidad sobre una muestra de la Carrera de “Ciencias de la Educación” (Carrera de la UPEA, institución con características similares a la población estudiada). Este proceso permitió perfeccionar los instrumentos y confirmar su aplicación en la institución objeto de estudio.

7.4.2. Confiabilidad de los instrumentos de investigación

La confiabilidad de un instrumento “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (Callisaya, 2012, pág. 87) y lo hace a través de la consistencia, la estabilidad temporal y el acuerdo entre los expertos.

Al determinar la confiabilidad del cuestionario se midió su característica relevante y estable.

Dentro de este enfoque, el cuestionario fue aplicado en una oportunidad, sobre una muestra representativa de la población objeto de estudio. En este procedimiento se utilizó la muestra probabilística aleatoria simple. Para tal efecto, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (ver anexo).

8. Unidad de análisis

Entendiendo que la unidad de análisis es aquella unidad de observación que, seleccionadas de antemano, y reconocidas por los investigadores en el campo de trabajo y durante el tiempo de observación, se constituyen en objeto de la codificación y/o de la categorización en los datos de la investigación.

Por lo tanto, la unidad de análisis del trabajo investigativo es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), Delegados/as de curso, Consejeros/as docentes y estudiantes.

8.1. Procesamiento de datos

Los instrumentos se aplicaron de forma directa a los Delegados de Curso, Consejeros de Carrera y MAE de la Carrera.

El cuestionario, fue aplicado, en una oportunidad a los delegados de curso y Consejeros/as de Carrera del estamento docente – estudiantil, lo cual permitió; recoger datos sobre las acciones y mecanismos que se implementan en el modelo de gestión de la Carrera. Estos datos fueron contrastados con los datos obtenidos a través de las tablas de observación (aplicados a la MAE).

La revisión documental, permitió la revisión del Diseño Curricular de la Carrera, proyectos ejecutados y proyectos por ejecutar. Los datos obtenidos se utilizaron para analizar, cualitativamente, la realidad interna de la institución, es decir, se estudiaron las características organizacionales, funcionales y relacionales de la carrera, en el marco del modelo de gestión implementado. La revisión del Diseño Curricular se utilizó para confrontar las acciones predeterminadas con las acciones ejecutadas en la Carrera. Dicha revisión se realizó durante la gestión 2017.

Las tablas de observación fueron aplicadas a la MAE de la Carrera, durante la gestión 2017. En este lapso de tiempo, se recogieron datos que describen las funciones, actividades y actitudes de la MAE de la Carrera, en el desarrollo de su gestión, asimismo, el instrumento permitió recoger datos sobre la percepción de la gestión por resultados y su implementación.

8.2. Análisis de datos

Para obtener los datos de las variables Modelo de Gestión y Gestión por Resultados se sistematizaron los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Delegados de Curso y Consejeros/as de Carrera del estamento docente – estudiantil y se sistematizaron los datos obtenidos a través de la revisión documental y las tablas de observación, aplicadas a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Carrera.

Para su mejor comprensión, los datos obtenidos del cuestionario se organizan en cuadros de frecuencia, los datos obtenidos de las tablas de observación se organizarán por ítems.

9. Población y muestra

9.1. Población

La población es un conjunto de sujetos, individuos, elementos o eventos con determinadas características que reúne el objeto de estudio seleccionado. A menudo se obtiene una muestra de dicha población, es decir, un subconjunto representativo.

A la vez, se puede afirmar que la población “es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen” (Eudaldo, 2015, pág. 97).

En tal sentido, la población del objeto de estudio está compuesta por:

Figura 13
Población objeto de estudio

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN TOTAL
Docentes de base	69
Estudiantes de base	1479
Consejeros docentes	10
Consejeras estudiantiles	10
Delegadas de curso	29
MAE	1
TOTAL	1.598

Fuente: POA 2017 Carrera Educación Parvularia

8.2. Muestra

Para la selección de la muestra poblacional, se utilizó el muestreo no probabilístico y por consiguiente se recurrió a la técnica de la muestra razonada que se limita voluntariamente a ciertas partes de la población, donde el investigador se basa en razones prácticas para fines predeterminados. “Este tipo de muestra también se denomina intencional o selectiva porque el investigador selecciona a los integrantes de la misma” (Comboni, 1990, pág. 40).

La muestra “intencional” de la población alcanza a 60 personas que participan directa e indirectamente al desarrollo del modelo de gestión en la Carrera Educación Parvularia de la UPEA. Los mismos fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- La MAE de la Carrera Educación Parvularia que implementa el modelo de gestión.
- Consejeras Estudiantiles de Carrera que toman decisiones sobre el desarrollo del modelo de gestión.

- Consejeros Docentes de Carrera que toman decisiones sobre el desarrollo del modelo de gestión.
- Representantes de paralelos, del primer semestre al séptimo semestre (la Carrera es de reciente creación), quienes son los directos beneficiarios del modelo de gestión.

Figura 14
Muestra de Estudio

Población	Nº de muestra
MAE de la Carrera	1
Consejeras Estudiantiles	10
Consejeros Docentes	10
Delegadas de curso	39
Total	60

FUENTE: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

1. Análisis e interpretación de datos del cuestionario

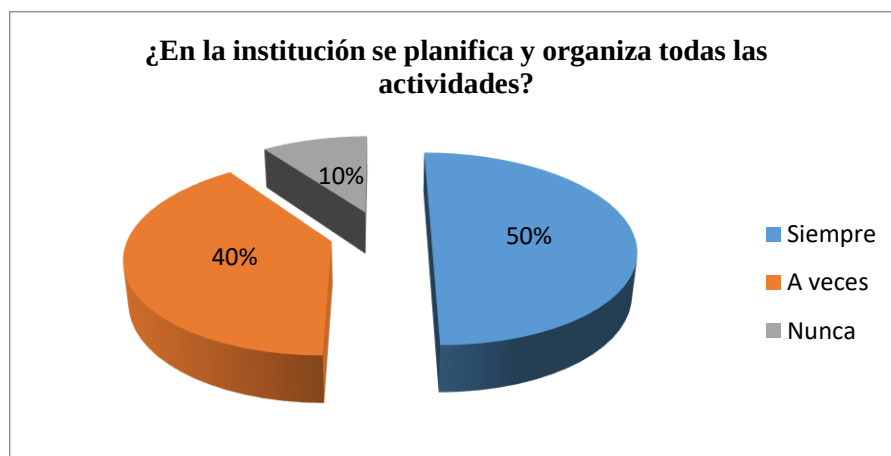
Datos obtenidos a través del cuestionario, aplicado a delegadas de curso, Consejeros/as de Carrera del estamento estudiantil y del estamento docente. Datos de la variable: Modelo de Gestión y Gestión por resultados.

CUADRO 1: ¿En la institución se planifica y organiza todas las actividades?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	30	50%
A veces	20	40%
Nunca	10	10%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICA 1:



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 1, el 50% de los Delegados de Curso y Consejeros/as de Carrera indican que en la Carrera siempre planifica y organiza todas las actividades institucionales, reflejando de esta manera que la MAE de Carrera cumple con estas funciones administrativas y que no se improvisa ninguna actividad en el accionar de la institución.

El 40% indica que a veces la Carrera planifica y organiza las actividades institucionales, es decir, que algunas actividades no son planificadas y organizadas por la Carrera o todo caso no están debidamente difundidas (dadas a conocer) por parte de la autoridad.

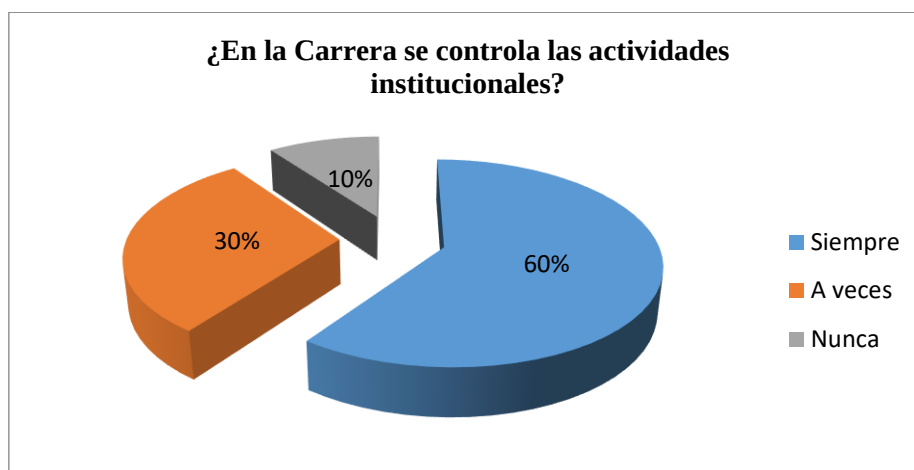
El 10% indica que la Carrera no planifica ni organiza las actividades institucionales, demostrando de esa manera que este porcentaje no conoce la planificación y organización de las actividades institucionales, esto se debe a que este porcentaje es personal nuevo y, por otro lado, tampoco se les dio la debida información.

CUADRO 2: ¿En la Carrera se controla las actividades institucionales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	36	60%
A veces	18	30%
Nunca	6	10%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICA 2:



FUENTE: Elaboración propia

Según el cuadro 2, el 60% de los Delegados de Curso y Consejeros/as de Carrera manifiestan que la Carrera siempre controla las actividades institucionales, se entiende que los procesos de supervisión, evaluación, orientación y retroalimentación son llevadas a cabo por el directivo de la institución en cumplimiento a una de sus funciones administrativas.

El 30% manifiesta que en la Carrera a veces controla las actividades institucionales, revelando que en algunas situaciones las dudas, los procesos de implementación de actividades no son atendidas por la MAE de Carrera.

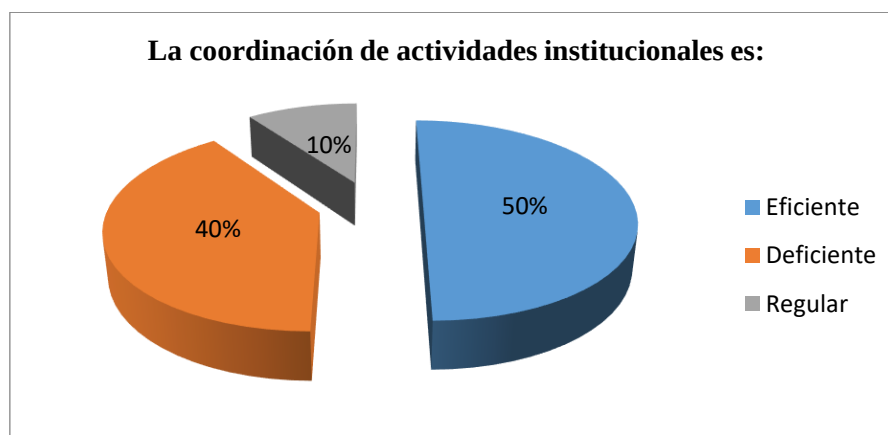
El 10% manifiesta que la MAE de Carrera no controla las actividades institucionales, haciendo notar que en la institución no todos son controlados sobre las acciones que ejecutan o a este grupo se le considera suficientemente capaz para ejecutar actividades institucionales.

CUADRO 3: La coordinación de actividades institucionales es:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	30	50%
Deficiente	24	40%
Regular	6	10%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICA 3



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos contenidos en el cuadro 3, el 50% de los Delegadas de Curso y Consejeros/as de Carrera afirman que las actividades institucionales son coordinadas, lo que significa que se combinan acciones mediante contactos y acuerdos con equipos, comisiones y personas para el logro de objetivos propuestos.

El 40% dice que las actividades institucionales no son coordinadas, señalando que no todo el personal está de acuerdo con que las actividades institucionales se coordinen entre todos, esta actitud debilita la total coordinación de las actividades, lo cual significa que falta organización en los distintos componentes, elementos y miembros de la institución para lograr una completa interrelación e interdependencia de las partes.

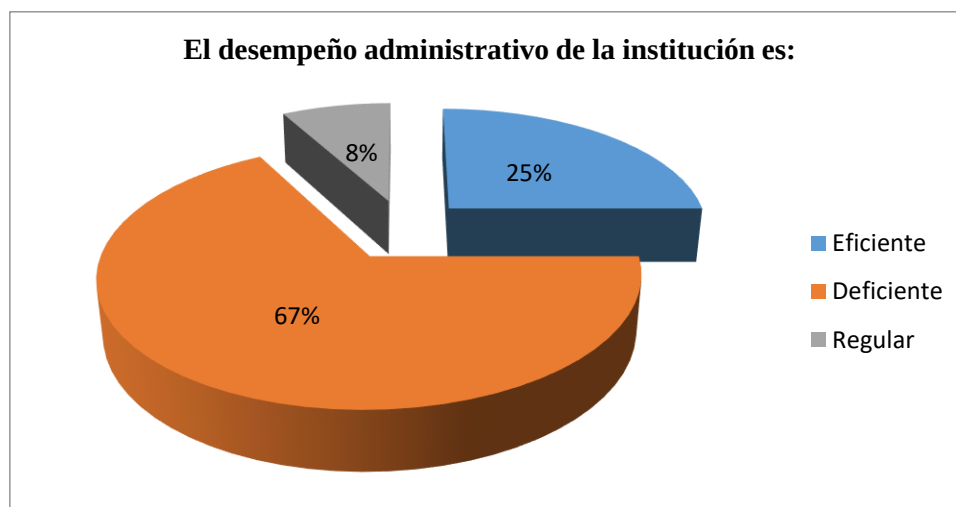
El 10% menciona que las actividades institucionales son coordinadas regularmente, es decir, las actividades institucionales son coordinadas parcialmente.

CUADRO 4: El desempeño administrativo de la institución es:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	15	25%
Deficiente	40	67%
Regular	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 4



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Cuadro 4, el 25% ha señalado que el desempeño administrativo de la institución es eficiente, afirmando de esta manera que las actividades administrativas en secretaría, kardex y dirección de carrera son fluidas.

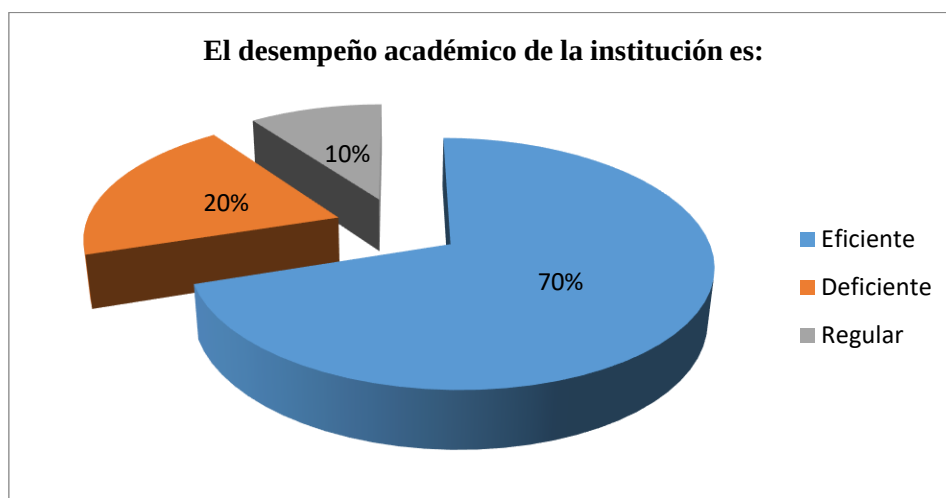
Por otro lado, el 67% de los encuestados rechaza el porcentaje menor; por lo cual se considera que el desempeño administrativo de la institución es deficiente, es decir, las actividades institucionales como ser: inscripciones a la toma de materias, convocatorias...son irregulares.

CUADRO 5: El desempeño académico de la institución es:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	42	70%
Deficiente	12	20%
Regular	6	10%
TOTA L	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 5



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 5, el 70% de las respuestas obtenidas afirman que el desempeño académico de la institución es eficiente, demostrando que las funciones académicas son desarrolladas con responsabilidad y dedicación por parte de las autoridades de la Carrera (MAE, Centro de Estudiantes, Asociación de Docentes, Consejeros/as de Carrera).

Otro porcentaje, el 20%, califica el desempeño académico de la institución deficiente, lo cual manifiesta que las metodologías y procesos académicos pueden estar descontextualizados.

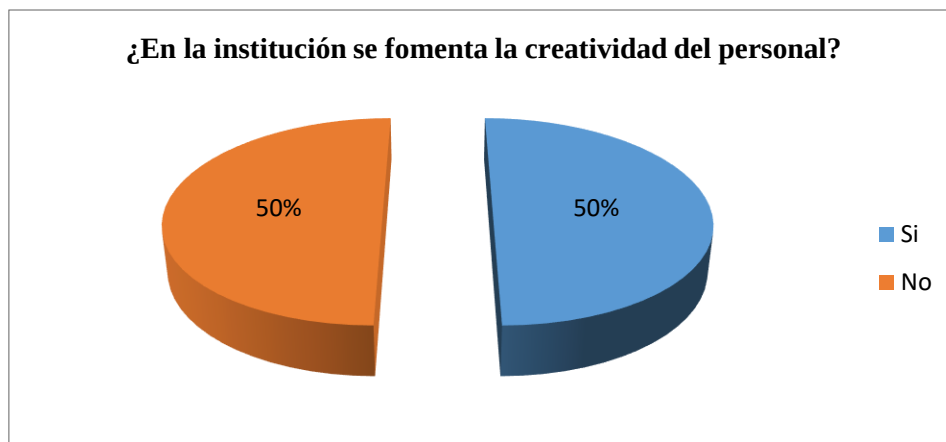
Finalmente, el 10% califica el desempeño académico de la institución como regular, lo cual permite valorar que se están implementando nuevas formas y estilos para afrontar actividades académicas institucionales.

CUADRO 6: ¿En la institución se fomenta la creatividad del personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	50%
No	30	50%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 6:



Fuente: Elaboración propia

Según al Cuadro 6, el 50% de los Consejeros/as de Carrera mencionan que en la institución se promueven procesos de creatividad, lo cual señala que la MAE de Carrera implementa procesos de creatividad, esto significa que, en la institución, se tiene espacios y tiempos específicos para propuestas de desarrollo institucional.

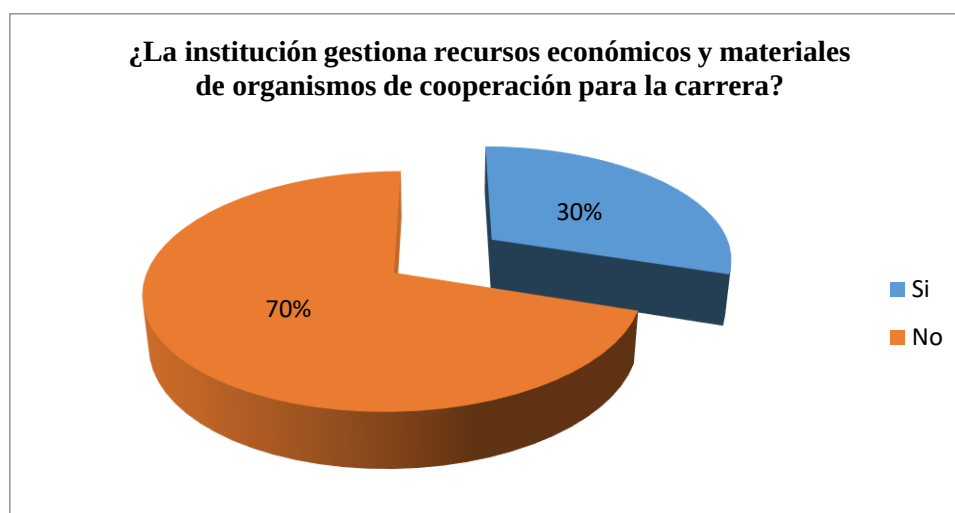
Pero por otro lado el 50% manifiesta que en la institución no se promueven procesos de creatividad, lo cual muestra nuevamente que no todo el personal está de acuerdo con estos escenarios de creatividad que implementa la MAE de Carrera, o en todo caso no tienen iniciativa e interés por el desarrollo institucional.

CUADRO 7: ¿La institución gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	30%
No	42	70%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Elaboración propia

GRÁFICA 7:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 7, el 30% de la población afirma que en la institución se gestiona recursos económicos y materiales, lo que demuestra que se determina el uso de estos recursos en beneficio de la carrera

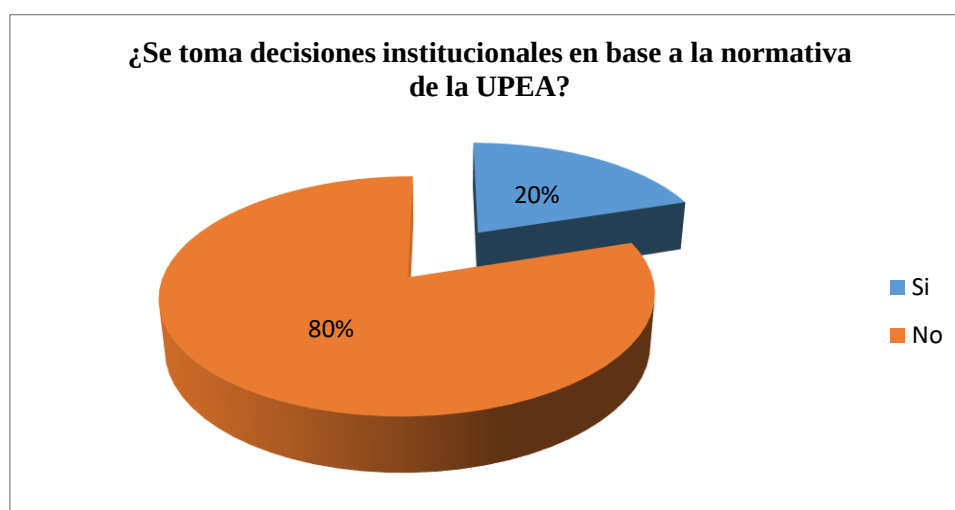
El otro 70% afirma que no se gestiona recursos económicos y materiales, lo que permite visualizar que, aunque la MAE de Carrera gestiona recursos en la elaboración del POA no es suficiente para los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera que perciben que los recursos que tiene la carrera ya viene dispuesto por las autoridades jerárquicas de la universidad.

CUADRO 8: ¿Se toma decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	20%
No	48	80%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 8:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 8, el 20% afirma que en la Carrera se toma las decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA (designación de docentes, designación del personal administrativo, designación de auxiliares de docencia, designación de comisiones, realización de convenios, asambleas a nivel docente - estudiantil), esto demuestra que las autoridades de la Carrera tienen conocimiento del Estatuto orgánico de la UPEA.

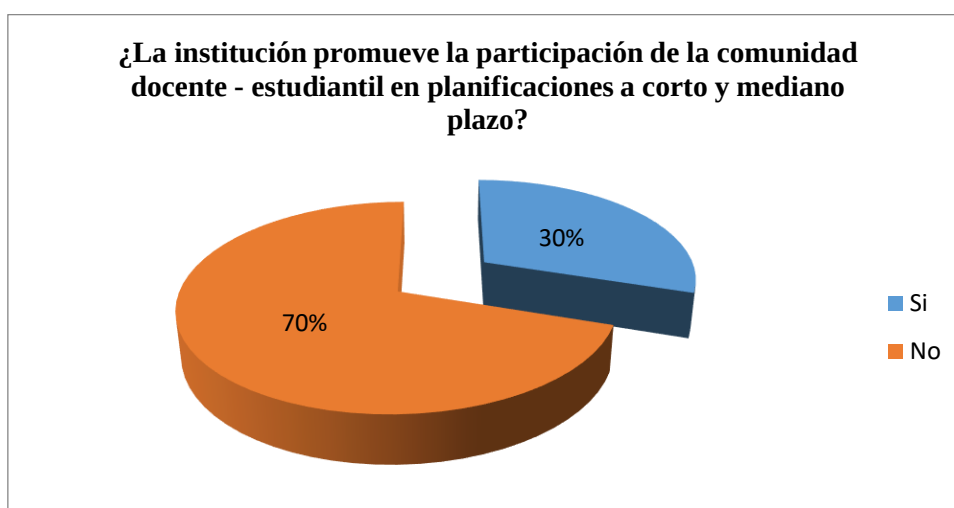
El 80%, afirma que en la Carrera se toman decisiones institucionales fuera del marco de la normativa de la UPEA, es decir, se toman decisiones a nivel personal, grupal con convicciones netamente políticas en base a jurisprudencias hechas en la Universidad.

CUADRO 9: ¿La institución promueve la participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	30%
No	42	70%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 9:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 9, el 30% de la población afirma que la institución promueve la participación de la comunidad docente – estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo, demostrando de esta forma que docentes y estudiantes tienen conocimiento de las actividades institucionales.

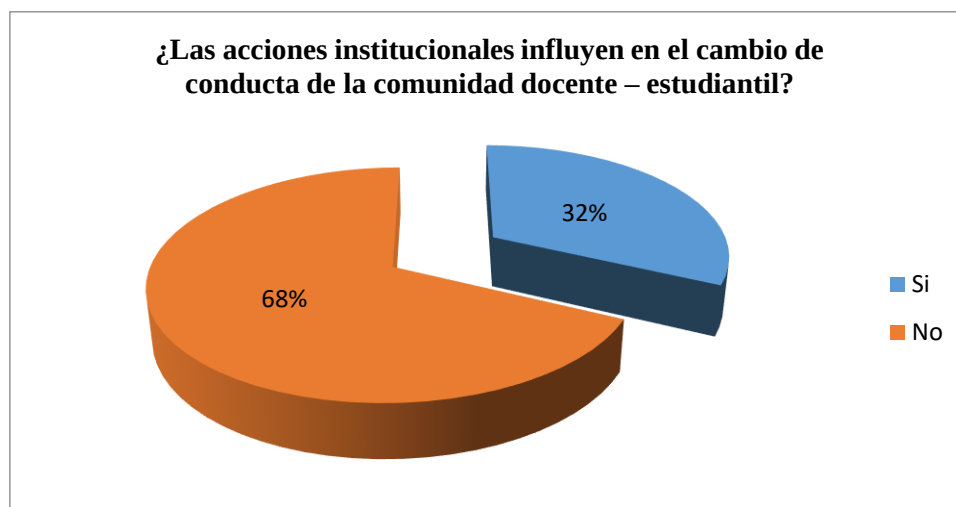
El restante 70% afirma que en la institución no se promueve la participación de docentes y estudiantes en las planificaciones a corto y mediano plazo, este porcentaje crea un ambiente de inestabilidad, desconfianza hacia las acciones de la Carrera.

CUADRO 10: ¿Las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	32%
No	41	68%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 10:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 10, el 32% de la población afirma que las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente –estudiantil, lo que demuestra que las acciones ejecutadas por la MAE de Carrera influyen positivamente en las actitudes de docentes y estudiantes.

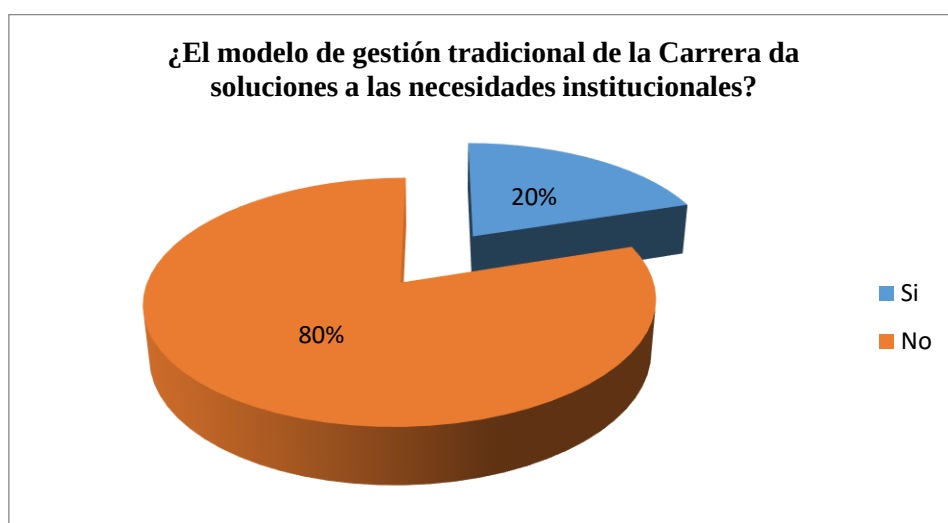
Sin embargo, la gran mayoría, el 68%, afirma que las acciones ejecutadas por la MAE de Carrera no influyen positivamente en la conducta de docentes y estudiantes, lo que permite visualizar que, aunque la MAE de Carrera ejecuta acciones para el cambio de conducta, no es percibido adecuadamente por la comunidad docente – estudiantil.

CUADRO 11: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	20%
No	48	80%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 11:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 11, el 20% de la población afirma que las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente - estudiantil, lo que demuestra que las acciones ejecutadas por la MAE de Carrera influyen positivamente en las actitudes de docentes y estudiantes.

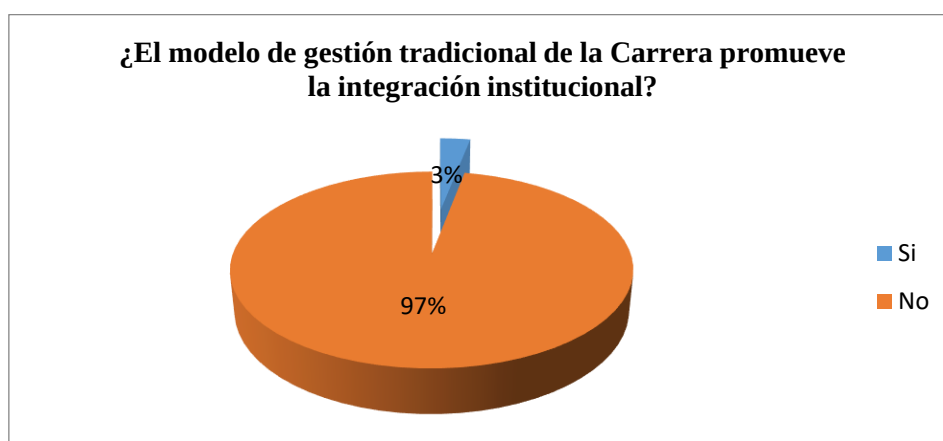
Sin embargo, la gran mayoría, el 80%, afirma que las acciones ejecutadas por la MAE de Carrera no influyen positivamente en la conducta de docentes y estudiantes, lo que permite visualizar que, aunque la MAE de la Carrera ejecuta acciones para el cambio de conducta, no es percibido adecuadamente por la comunidad docente – estudiantil.

CUADRO 12: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera promueve la integración institucional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	3%
No	58	97%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 12:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro12, el 3% de la población afirma que el modelo de gestión tradicional de la Carrera, implementado por la MAE de la Carrera, integra las acciones institucionales. En este sentido, se evidencia que la MAE de la Carrera establece un modelo de gestión que responde a las expectativas de algunos docentes y estudiantes.

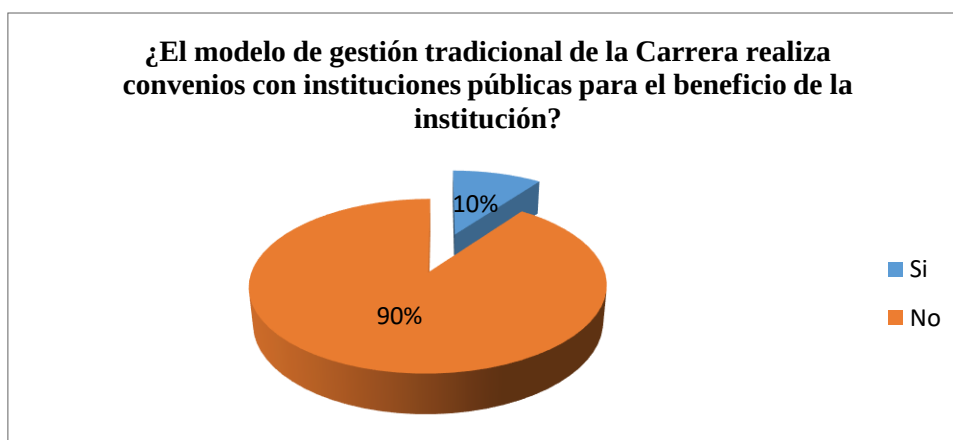
Sin embargo, la gran mayoría, el 97%, afirma que el modelo de gestión tradicional no integra las acciones institucionales (aspectos académicos, administrativos, servicios), esta acción evidencia que se requiere un cambio del modelo de gestión que de soluciones a las necesidades institucionales.

CUADRO 13: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones públicas para el beneficio de la institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	10%
No	54	90%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 13:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 13, el 10% de los Delegados de Curso y Consejeros/as de Carrera afirman que a través del modelo de gestión tradicional de la Carrera se realizan convenios con instituciones públicas, mediante visitas y entrevistas con autoridades municipales y direcciones distritales de educación.

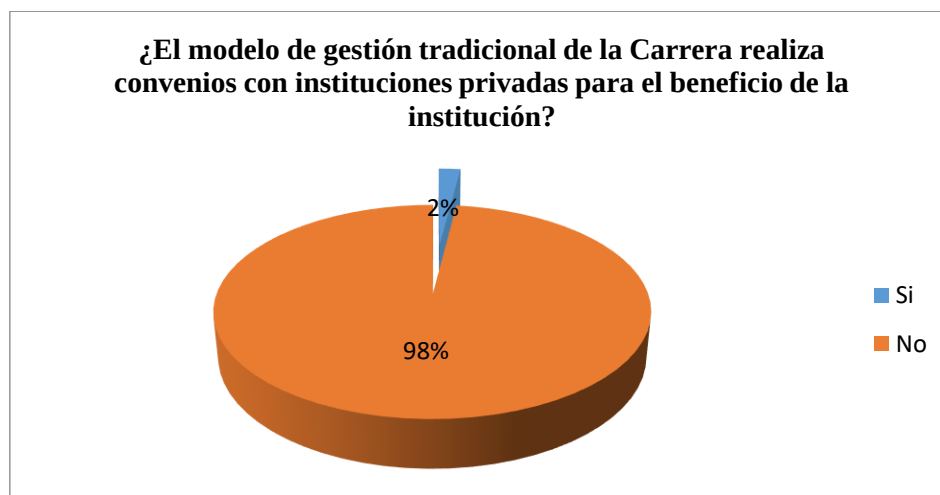
Sin embargo, el 90%, afirma que el modelo de gestión tradicional de la Carrera no gestiona convenios con instituciones públicas, debido a que se toma decisiones personales, grupales y se realiza acciones de forma política.

CUADRO 14: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones privadas para el beneficio de la institución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	2%
No	59	98%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 14:



Fuente: Elaboración propia

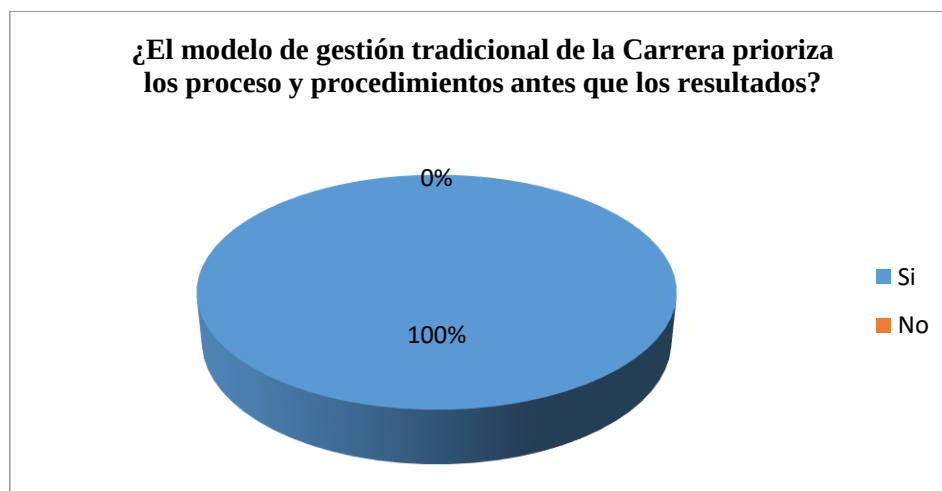
El 98%, afirma que el modelo de gestión tradicional de la Carrera no realiza alianzas y/o convenios de cooperación con instituciones privadas, ya que la MAE de la Carrera no toma en cuenta un enfoque estratégico y valor agregado para docentes y estudiantes que necesitan de convenios, con estas instituciones, para realizar actividades académicas de formación, práctica profesional y otros.

CUADRO 15: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los proceso y procedimientos antes que los resultados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100	100%
No	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 15:



Fuente: Elaboración propia

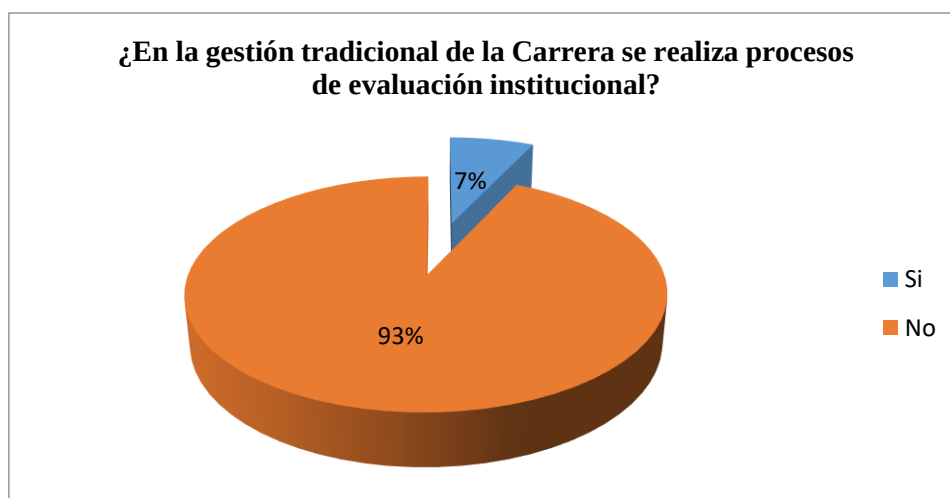
De acuerdo al Cuadro 15, el 100% de los Delegados de Curso y Consejeros/as de Carrera afirman que el modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los procesos y procedimientos antes que los resultados, porque la carrera se centra en las acciones jerárquicas y burocráticas lo cual no responde las necesidades de docentes y estudiantes.

CUADRO 16: ¿En la gestión tradicional de la Carrera se realiza procesos de evaluación institucional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	7%
No	56	93%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 16:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 16, el 7% de la población afirma que en la institución se realiza procesos de evaluación institucional (evaluación con enfoque a procesos administrativos y académicos), ya que la MAE de la Carrera gestiona proceso de autoevaluación institucional y evaluación institucional con distintas instituciones.

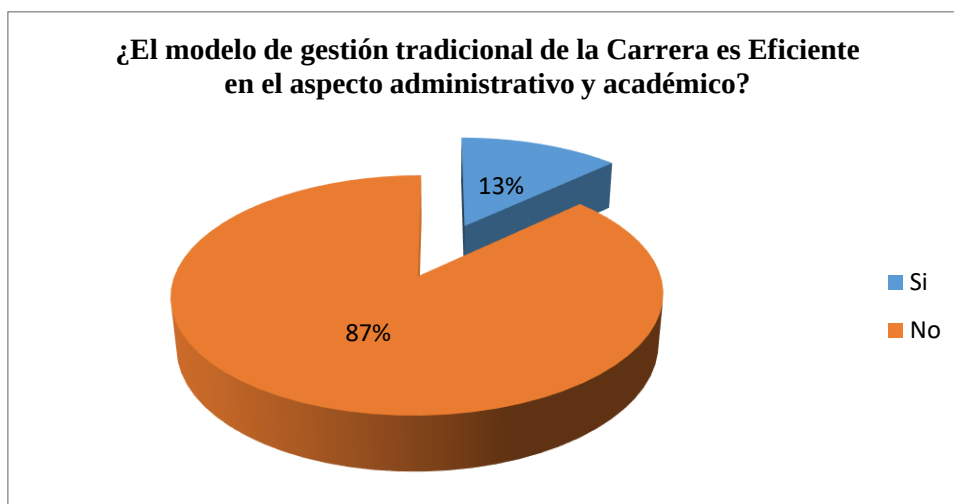
El 93%, afirma que los procesos de evaluación institucional no se realizan; esto refleja que los procesos administrativos y académicos no son evaluados por lo tanto no responde a las necesidades de la comunidad estudiantil y docente.

CUADRO 17: ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera es Eficiente en el aspecto administrativo y académico?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	13%
No	52	87%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 17:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Cuadro 17, el 13% de la población afirma que en la institución el modelo de gestión tradicional implementado en la Carrera es eficiente, ya que en el transcurso de la gestión se resolvieron problemas académicos.

El 87%, afirma modelo de gestión tradicional implementado en la Carrera no es eficiente, porque en la Carrera aún persisten varios problemas de índole administrativo, académico.

2. Análisis e interpretación de datos del cuadro de observación

Datos obtenidos a través de la Tabla de Observación aplicada a la Máxima autoridad Ejecutiva, estos datos se utilizaron para describir el modelo de gestión, implementado en la Carrera. Datos para la variable Gestión por Resultados.

Respeto a la jerarquía organizacional

En cuanto a la jerarquía organizacional, la MAE muestra que respeta la jerarquía institucional, pero en algunas oportunidades no las toma en cuenta porque se persigue intereses particulares.

Por otro lado, la MAE de Carrera respeta la jerarquía organizacional, por tanto, se entiende que conoce la estructura organizacional de la institución. Sin embargo, no socializa las normativas de la institución, por lo que el personal a su cargo no conoce las normas internas de la institución, es decir, no saben que faltas y sanciones se les puede atribuir en caso de que cometieran algún error, así como tampoco los derechos y deberes con que cuentan.

Conocimiento del estatuto orgánico de la UPEA

En cuanto a este ítem, la MAE de Carrera muestra conocimiento del Estatuto Orgánico de la UPEA, pero el dominio es escaso y esto dificulta el eficiente desarrollo de la gestión institucional.

Coordinación en la estructura organizativa

En cuanto a este aspecto, se percibe que la MAE coordina actividades institucionales, vía la estructura organizativa, las actividades que coordina con autoridades estamentarias y con autoridades jerárquicas son: concurso de méritos y examen de suficiencia, la designación de docentes, evaluación permanente de docentes, fechas festivas y administración del personal administrativo.

Establecimiento de funciones

En cuanto a este aspecto, se evidencia que la MAE de Carrera no delega o establece funciones en base a la normativa de la universidad, este establecimiento de funciones da a conocer las funciones generales y particulares del personal administrativo. Además, estas funciones se encuentran pre escritas en la normativa de la Universidad Pública de El Alto.

Implementación de sistemas de proceso y procedimientos organizacionales

Sin bien existe un manual de funciones para el logro de objetivos, los procesos y procedimientos no están estipulados en ninguna documentación de la carrera, entonces la MAE de Carrera no implementa sistemas de procesos y procedimientos organizacionales.

Difusión del Diseño Curricular

La Carrera Educación Parvularia cuenta con un Diseño Curricular, este Diseño si bien es conocido por la MAE de la Carrera no es dominado por la misma, es decir, la MAE lleva a cabo su gestión implementando planes improvisados, sin contemplar Planes corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el Diseño Curricular es concebido como el Plan Estratégico Institucional.

La Carrera Educación Parvularia no cuenta con una herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones institucionales en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno. Es decir, la Carrera no cuenta con un Plan Estratégico que sirva para lograr la mayor eficiencia y eficacia institucional.

Rediseño de procesos y procedimientos continuos

Al respecto, en el Estatuto Orgánico de la UPEA, se tiene establecido los procesos administrativos. La MAE de Carrera no diseña, ni rediseña procesos y procedimientos para el desarrollo de su gestión.

Toma decisiones en base a los procesos y procedimientos

La toma de decisiones que realiza la MAE de la Carrera en un 30% se enmarca en los procesos establecidos, el 70% de las decisiones no se enmarcan en la normativa de procesos administrativos, porque el cumplimiento de los procesos administrativos para ejecutar políticas académicas, institucionales y otros, en beneficio de la Carrera, son burocráticos, entonces se gestiona estas políticas a base de “muñeca” (amistad, acuerdos...).

Estandarización de procesos

La MAE de la Carrera, si bien ejecuta procesos que no están contemplados en la normativa de la universidad, no los sistematiza, no los socializa, por lo tanto, no se tiene procesos estandarizados los cuales pueden ser de mucho beneficio para otras gestiones.

Planificación y organización

Considerando que es la MAE de Carrera quien establece los objetivos, metas, estrategias, misión y visión de la institución, puede inferirse que conoce e implementa las directrices institucionales para dar inicio al funcionamiento, organización y relación del accionar de la institución. Asimismo, es quien establece planes, proyectos y presupuestos, es decir, que él es quien define con que planes y proyectos se cuenta para trabajar en su gestión.

Dentro de ese marco, la MAE de la Carrera planifica y organiza actividades para el desarrollo de su gestión.

Coordinación y Control

En cuanto a la coordinación, la MAE de la Carrera demuestra que llega a acuerdos mediante la determinación de la estructura organizacional. No promueve la comunicación interna fluida, lo cual señala que la comunicación entre el personal y la MAE es horizontal. Por otro lado, no coordina con equipos y comisiones, lo cual significa que la coordinación de actividades institucionales las realiza mediante el contacto con los/as Consejeros/as de Carrera.

En cuanto al control, la MAE de Carrera no supervisa, evalúa, verifica orienta y retroalimenta actividades institucionales, esto significa que esta función del directivo es delegada otros miembros de la institución.

Ejerce liderazgo

Evidentemente la MAE de la Carrera al ser electo, por los estudiantes y docentes, es un líder para la carrera, pero en las acciones de su gestión no ejerce liderazgo porque que es autoritario, es decir, no influye positivamente al personal a su cargo y no influye positivamente a los/as Consejeros/as estudiantiles, esta acción ejercida por la MAE de la Carrera genera disconformidad en el plantel administrativo y consejeros estudiantiles.

Su desempeño administrativo es eficiente

La MAE de la Carrera no cumple con los objetivos de la gestión institucional, toda vez que en la institución no se fomenta el talento humano y el desarrollo institucional, no se establece una cultura propia de la institución, no se establece la dirección de las actividades institucionales, no se da el total cumplimiento de los objetivos

institucionales y no se sistematiza derechos y deberes de los miembros que conforman la institución, porque no la MAE de la Carrera no cumple eficientemente sus funciones administrativas.

Fomenta la creatividad del personal administrativo

La MAE de la Carrera no fomenta la creatividad del personal administrativo, En la institución no se promueven procesos capacitación al personal y da a entender que no se implementan seminarios, talleres, foros debate, etc. destinadas a desarrollar capacidades y habilidades para el beneficio del personal administrativo y los/as Consejeros/as de la Carrera Educación Parvularia.

Gestión de recursos económicos y materiales

La MAE de la Carrera gestiona recursos económicos y materiales, enmarcándose en la normativa universitaria, estas acciones las desarrolla en la formulación del POA y la reformulación del POA en la universidad, esta gestión de recursos se la realiza en base a los planes a corto plazo. Por otro lado, la MAE de la Carrera no gestiona otros recursos que provengan de instituciones públicas o privadas ajenas a la universidad.

Toma decisiones en base a lo normativo

La toma de decisiones se determina en base a estructuras organizativas, sistemas de organización, métodos de organización y procesos organizacionales. Es decir, que la institución cuenta con determinadas acciones de organización establecidas al interior de la institución que no son contextualizadas. Esta toma de decisiones, muchas veces, suele ser arbitraria porque la normativa no responde a las necesidades, problemas y conflictos coyunturales de la carrera.

Define canales de participación

La MAE de la Carrera no define canales de participación, no establece estrategias democráticas y participativas en la toma de decisiones, porque no se fomentan procesos democráticos y participativos con los integrantes de la institución. Esta actitud perjudica el accionar de la institución porque no todo el personal está de acuerdo con las acciones que se toman, las mismas se asumen con ambigüedad por parte de la comunidad de la carrera.

Práctica de principios institucionales

Si bien, la MAE de la Carrera practica principios institucionales, no promueve los mismos o los da a conocer superficialmente, por lo tanto, el personal en su generalidad no practica estos principios institucionales por motivos de desconocimiento o por motivos políticos.

Define roles

En cuanto a la definición de roles en la institución, la MAE de la Carrera es quien define los roles del personal, es decir define las funciones y atribuciones del personal a su cargo (en base al manual de funciones del personal administrativo), pero esta definición de roles no se asigna por la capacidad del personal sino por la antigüedad y confianza que se ganan algunos funcionarios con autoridades jerárquicas.

Práctica costumbres institucionales

La MAE practica costumbres institucionales, donde la comunidad de la carrera participa activamente, de este modo que los miembros de la institución se ayudan y cooperan en sus funciones, manteniendo un clima de trabajo cálido y optimista. Asimismo, se practica con mucho énfasis una interrelación social en la institución, es decir, se participa permanentemente en los procesos curriculares y extracurriculares.

Desarrolla una cultura institucional propia de la Carrera

La MAE desarrolla una cultura institucional propia. Esta cultura institucional, impuesta, no siempre da una imagen de desarrollo institucional porque se realizan acciones que generan desmedro hacia la imagen de la carrera (designación de docentes sin cumplir requisitos, favoritismos, acuerdos políticos, práctica de palabras groseras...)

3. Análisis e interpretación de datos de la revisión documental

Datos obtenidos a través de la revisión documental, aplicados al Diseño Curricular de la Carrera Educación Parvularia, estos datos se utilizaron para valorar el modelo de gestión. Datos para la variable: Gestión tradicional-burocrática y Gestión por Resultados.

La revisión documental se realizó bajo la premisa de las siguientes preguntas guía:

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de la Visión de la Carrera Educación Parvularia?

El Diseño Curricular tiene coherencia con relación a la visión de la Carrera Educación Parvularia, pero los planes y programas implementados por la MAE no son consistentes, es decir, los planes no responden completamente a la visión de la Carrera.

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de la Misión de la Carrera Educación Parvularia?

La misión, del Diseño Curricular de la Carrera, tiene coherencia en su elaboración ya que cumple con los requisitos esenciales para la formulación de la misma. Por otro lado, el desarrollo de planes y programas académicos no persigue el cumplimiento de la misión en su plenitud.

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de los Objetivos de la Carrera Educación Parvularia?

Los objetivos, del Diseño Curricular, no tienen coherencia en su elaboración porque no cumplen con las características mínimas de la elaboración de objetivos, los mismos están planteados dentro del marco de la visión y misión.

Asimismo, estos objetivos no son tomados en cuenta en los planes y programas (implementados por la MAE de la Carrera) corto y mediano plazo.

¿La Carrera Educación Parvularia tiene servicios de utilidad para estudiantes y docentes?

La Carrera Educación Parvularia cuenta con los siguientes servicios: sala cuna, centro parvulario y biblioteca. La sala cuna cuenta con dos “cunas” (aún no está en funcionamiento). El centro parvulario que atiende a niños de 3 hasta 5 años de edad funciona con muchas dificultades ya que no cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado, el personal no cuenta con las habilidades prácticas para realizar un trabajo eficiente con la población a su cargo. La biblioteca que si bien cuenta con textos afines a la Carrera no está generalmente en servicio porque existen cambios inesperados del personal administrativo. Por otro lado, los textos con los que cuenta la biblioteca son insuficientes y desactualizados.

CAPÍTULO VII

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes institucionales de la Universidad Pública de El Alto

La UPEA fue creada mediante Ley N° 2112 de fecha 5 de septiembre del 2000 como Universidad Pública. Su consolidación como Universidad Autónoma, demandó de profesionales y estudiantes con un alto grado de consciencia revolucionaria, quienes no dudaron de enfrentarse al poder político de entonces. Posteriormente mediante Ley N°2556 de fecha 12 de noviembre de 2003 se le concede plena Autonomía Universitaria.

1.1. Naturaleza jurídica e institucional

La UPEA es una institución de Educación Superior, científica, productiva, autónoma, pública, laica, gratuita, multinacional y pluricultural. Forma parte del Sistema de la Universidad Pública Boliviana en igualdad de derechos, condiciones y de jerarquía con las restantes universidades públicas autónomas.

1.2. Estructura académica

La Universidad se compone de Carreras, cuya creación se aprueba en las instancias correspondientes, las mismas se agrupan en Áreas por afinidad de contenidos curriculares en base a reglamento.

1.3. Visión

“La UPEA es una institución que se proyecta al desarrollo de sus actividades académicos – productivas, científicas, tecnológicas de interacción social

contemporáneo, para priorizar la investigación científica en todos los campos del conocimiento relacionando la teoría con la práctica para transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente a favor de las naciones originarias y clases populares” (UPEA, 2010, pág. 11).

1.4. Misión

“Formar profesionales integrales altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento científico – tecnológico, con conciencia crítica y reflexiva; capaz de crear, adaptar y transformar la realidad en que vive; desarrollar la investigación productiva para fomentar el desarrollo local, regional y nacional para que responda al encargo social y las necesidades de las nacionalidades de manera eficiente y oportuna hacia la transformación revolucionaria de la sociedad” (UPEA, 2010, pág. 12).

1.5. Co – gobierno paritario docente – estudiantil

El co-gobierno universitario se basa en:

- a. “La participación igualitaria docente – estudiantil, que constituye la forma que hace posible el autogobierno de la Universidad en todos los órganos de representación.
- b. La UPEA reconoce que los estudiantes y docentes conforman la comunidad universitaria, participan del gobierno universitario con capacidad de decisión y ejecución de sus resoluciones en todos los asuntos concernientes a la actividad universitaria...” (UPEA, 2015, pág. 8).

La participación igualitaria docente – estudiantil se evidencia en la democracia universitaria donde los claustros universitarios generales participan con voto universal e igualitario para elegir o ser elegidos como autoridades o representantes.

En este marco, los docentes están en desventaja numérica porque el número de estudiantes es superior al número de docentes.

2. De la Carrera de Educación Parvularia

La Carrera de Educación Parvularia, corresponde al nuevo currículo que se propone como marco orientador para la formación de profesionales eficientes. Tomando en cuenta las condiciones sociales y culturales que enmarcan y dan sentido al quehacer educativo del siglo XXI.

“La Carrera de Educación Parvularia, a través de jornadas académicas en la sectorial de la Carrera Educación Parvularia en el año 2005, fue creada en agosto del 2011, posteriormente fue refrendada por resolución Honorable Consejo Universitario” (CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA, 2013, pág. 16).

2.1. Visión

“La Carrera de Educación Parvularia, es una institución de alto nivel académico, que promueve acciones formativas, investigativas, de interacción social y extensión universitaria en la búsqueda de fortalecer y mejorar la Educación Parvularia e infantil para responder eficiente y eficazmente a las exigencias de nuestro Estado Plurinacional” (CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA, 2013, pág. 17).

2.2. Misión

“Formar profesionales idóneos, altamente calificados, competentes, críticos, constructivos, innovadores y emprendedores, con valores éticos y humanos y con capacidades creativas, proactivas, propositivas e investigativas en el campo de la Educación Parvularia e infantil, que se traduzcan en actitudes empáticas y de vocación de servicio y afecto a los niños niñas además desarrollar un alto compromiso social por los sectores marginados” (CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA, 2013, pág. 17).

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

“Formar profesionales especialistas en Educación Parvularia que posean todas las herramientas, habilidades y capacidades en la enseñanza y aprendizaje del niño y niña de 0 a 6 años de edad para así contribuir al desarrollo individual y en comunidad del niño y la niña en términos de la construcción de su propia identidad, a partir del conocimiento de sí mismo y del otro y de las experiencias con su entorno, las cuales influyen en su desarrollo” (CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA, 2013, pág. 18).

2.3.2. Objetivos específicos

Carrera Educación Parvularia (2013) menciona los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer las oportunidades educativas hacia el conocimiento técnico pedagógico con el propósito de cualificar a los futuros profesionales en educación infantil.
- Generar espacios de reflexión y crítica constructiva acerca del conocimiento científico, de las teorías y paradigmas pedagógicos, las tecnologías educativas y los procesos educativos vinculados a los procesos y prácticas innovadoras de educación social y educativa relacionadas a la educación Parvularia.
- Desarrollar las tecnologías de información y comunicación; sobre bases teóricas científicas pedagógicas en relación, para resolver problemas de educación no escolarizada y escolarizada de educación infantil.
- Realizar prácticas de interacción social a través de actividades de difusión y aplicación de conocimientos tanto en instituciones educativas como fuera de ellas, con el propósito de coadyuvar en el desarrollo de los procesos educativos actuales e introducir propuestas innovadoras.

- Diseñar proyectos que permitan concretizar la ejecución del plan estratégico de nuestra institución.
- Coordinar políticas interinstitucionales a nivel gubernamental y no gubernamental.
- Promover la participación activa de estudiantes y docentes en el proceso de ejecución de los diferentes proyectos de investigación.
- Fortalecer la asignatura de la práctica profesional a partir de la ejecución de los proyectos de investigación e intervención (pág. 19).

2.4. Políticas

Representa un elemento de la planificación universitaria, que expresa las rutas a seguir en forma institucional en la formación profesional del segundo y tercer nivel de formación superior:

Carrera de Educación Parvularia (2013) describe las siguientes políticas:

- Enfatizar la atención de las necesidades sociales y educativas.
- Cualificar y capacitar activa y constantemente a las organizaciones en educación infantil.
- Mejorar constantemente la calidad de formación de los docentes.
- Institucionalizar el concurso de méritos y examen competencia como mecanismo de selección de personal docente y administrativo.
- Crear laboratorios que tengan cámaras GESEL y ambientes para la realización de talleres de educación infantil.
- Propiciar eventos académicos de análisis y discusión de problemáticas políticas, económicas, culturales y educativas actuales, en educación infantil.
- Fomentar la investigación científica y la formación de profesionales en Educación Parvularia.

- Fortalecimiento intercultural con los/as niños y niñas de las culturas indígenas, originarias y campesinas.
- Fomentar la formación de profesionales de excelencia en educación Parvularia.
- Orientar la extensión y la interacción universitaria a la atención de necesidades sociales y especiales.
- Desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje participativos, activos democráticos.
- Promover la producción de servicios y bienes en educación Parvularia (pág. 21).

2.5. Estrategias institucionales

Carrera Educación Parvularia (2013) describe las siguientes estrategias institucionales:

- Establecer convenios con Universidades nacionales y extranjeras, organizaciones públicas y de la sociedad civil como organizaciones no gubernamentales ONG's. y otras, en el ámbito de educación infantil e inicial.
- Intercambiar experiencias con carreras afines, mediante seminarios, foros y otras actividades.
- Abarcar procesos de orientación universitaria para la educación de niños y niñas.
- Valorizar la identidad, pluricultural, intercultural, multilingüe e intracultural.
- Organizar prácticas educativas en ambientes de desarrollo del conocimiento infantil.
- Gestionar becas institucionales con otras instituciones.
- Alentar la investigación especializada en educación Parvularia.
- Promover la capacitación, especialización y titulación de Técnico Universitario Superior y de la Licenciatura en Educación Parvularia (pág. 22).

2.6. Características sobre la gestión institucional

La gestión institucional, en la Carrera, es una de las instancias de la toma de decisiones, donde se planean e implementan políticas educativas e institucionales acorde a las necesidades coyunturales de la institución.

Las tareas y acciones, determinadas por la Máxima Autoridad Ejecutiva, define el modelo de gestión, es decir, define el estilo de planificación, coordinación, organización, control, función y relación al interior de la carrera y esta con el contexto.

En el proceso de la gestión no se determinan metodologías y mecanismos para elevar la calidad de los servicios socio – académicos que ofrece la institución, no se influye positivamente sobre los fines y la organización del trabajo.

Se asume un modelo de gestión institucional que prioriza los procesos y procedimientos antes que los objetivos y/o resultados. Es decir, el modelo de gestión institucional no responde a las necesidades contextuales de la Carrera.

La gestión en la Carrera de Educación Parvularia tiene un modelo actual de gestión tradicional – burocrático que protege solamente los intereses individuales y no así colectivos; donde solo participan representantes (docentes – estudiantes) en la toma de decisiones institucionales, siendo el estilo de liderazgo unipersonal, asumido por la MAE y los Consejeros de Carrera, quienes determinan las formas de planificación, coordinación, organización, control, función y relacionamiento entre los miembros que conforman la institución.

2.6.1. Aspecto Administrativo

La administración de la Carrera de Educación Parvularia es ejecutada por las funciones de la MAE de la Carrera en coordinación con el Honorable Concejo de Carrera (HCC).

La dirección de la Carrera está centrada en los principios normativos y políticos de la UPEA, siendo su mayor desventaja los vacíos legales e interpretaciones personales, por parte de los/as Consejeros/as de Carrera, es decir, el HCC (Honorable Concejo de Carrera) se politiza cuando existen intereses por parte de los docentes y estudiantes.

Esta realidad implica que el éxito de la gestión institucional recaiga estrictamente en el modelo de gestión institucional, implementado por la MAE de la Carrera y los/as Consejeros/as de Carrera.

En el proceso de la administración educativa, se perciben rasgos de: autoritarismo, toma de decisiones en base a lo “estrictamente” político (soslayando la normativa de la UPEA), falta de liderazgo en la conducción de la institución, actividades institucionales ejecutadas sin tomar en cuenta la planificación, desorganización en las tareas institucionales, falta de estrategias participativas, descontextualización de las necesidades de la Carrera y falta de establecimiento de un modelo de gestión que responda a las necesidades coyunturales.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA

1. Modelo de gestión por resultados para la Carrera Educación Parvularia

La gestión por resultados se define como el modelo que propone el cumplimiento de las acciones estratégicas, planificadas previamente en tiempos determinados. De esta forma permitirá: gestionar y evaluar las acciones de la institución, desarrollar con eficiencia y eficacia las políticas institucionales. El modelo permite: apoyar la toma de decisiones, la formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, el establecimiento de cursos de acción; es decir, lograr la mayor eficiencia y eficacia en las políticas institucionales de la Carrera de Educación Parvularia.

El modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública Universitaria pueda responder a las demandas eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto y precisa de un conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional.

1.1. Objetivos de la propuesta

a. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por resultados vinculado a un plan estratégico considerando resultados e indicadores de desempeño, de manera que se convierta en un instrumento de gestión institucional compatible con su ciclo (corto) de vida institucional y una renovada visión y misión institucional compartida por la MAE de la Carrera, Consejeros/as de Carrera, Centro de Estudiantes y Asociación de Docentes de la Carrera de Educación Parvularia.

b. Objetivos específicos

- Describir la ruta crítica para conformar el Plan Estratégico.
- Diagramar el modelo de gestión por resultados.

1.2. Beneficios de la propuesta

El modelo de gestión por resultados vinculado a la planificación estratégica permitirá que las políticas institucionales de la Carrera de Educación Parvularia, puedan mejorar los servicios que brindan a sus clientes (docentes, estudiantes y personal administrativo), lograr una orientación estratégica compartida y legítima en la MAE de la Carrera, Consejeros/as de Carrera, Centro de Estudiantes y Asociación de Docentes. Dicho modelo permitirá incrementar la competitividad, eficiencia y eficacia institucional.

1.3. Diseño del modelo de gestión por resultados, vinculado a la planificación estratégica

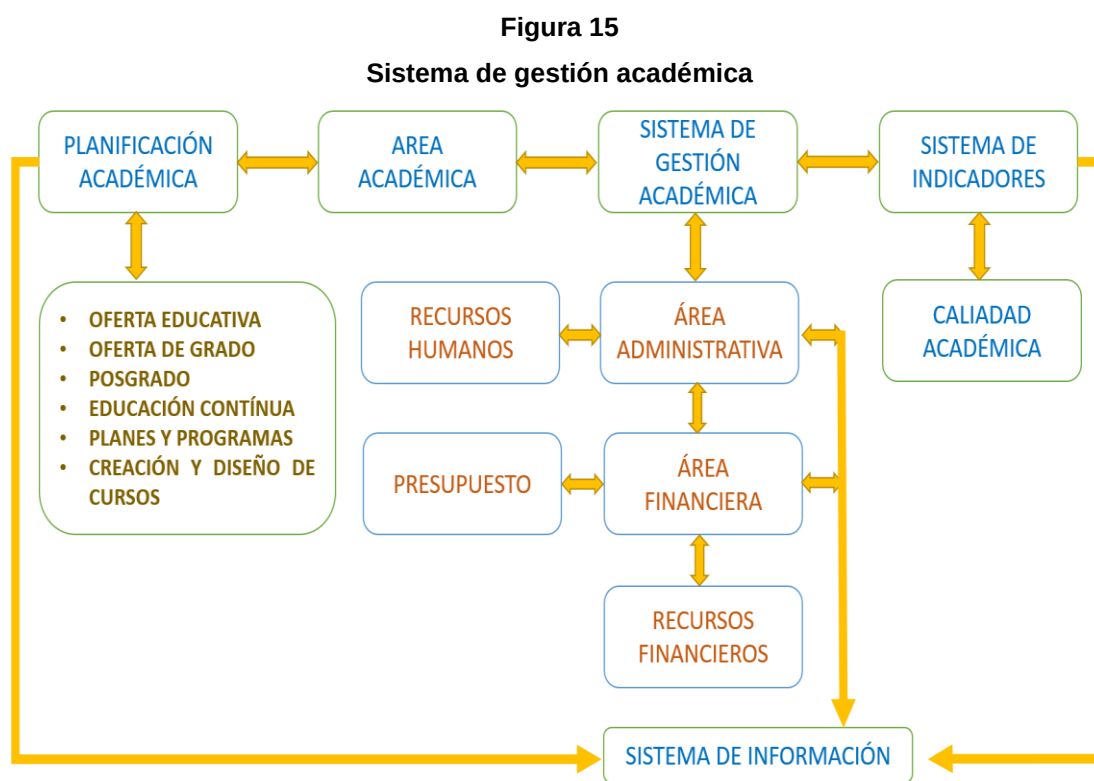
Considerando los resultados obtenidos y los objetivos propuestos del presente trabajo, en cuanto a proponer un modelo de gestión para la Carrera Educación Parvularia, el mismo se enmarca bajo los siguientes aspectos:

- a. Primero.** Determinar que la gestión académica actúa con el personal académico ofreciéndole una adecuada orientación de manera tal que este entienda que puede desarrollar un verdadero crecimiento personal y una carrera en la institución, donde, el personal académico se siente, motivado y reconocido para trabajar en la institución.
- b. Segundo.** Ordenar y focalizar las prioridades de una institución a través de un *plan estratégico*, donde se defina la visión y misión institucional, objetivos estratégicos y resultados de gestión. Este proceso se conoce como: *formulación estratégica* y es el armazón fundamental de la gestión por resultados.

c. **Tercero.** Adecuar los procesos internos y por tanto la estructura de la institución al plan estratégico definido detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario eliminar y cambiar procesos, procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública.

1.3.1. Gestión académica

Como la gestión académica es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación, la misma se diferencia de la administración porque la gestión busca la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo y la administración se encarga de llevar a cabo lo estipulado, no necesariamente genera respuestas.



Fuente: Elaboración propia “SISTEMA DE GESTIÓN ACADÉMICA”

Figura 16

Sistema integrado de gestión académica



Fuente: Elaboración propia “SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ACADÉMICA”

a. La multidimensionalidad de la función académica

La función académica está conformada por una serie de variables, cuya ponderación depende en cada caso del efecto que se le asigne sobre el producto final. En el proceso enseñanza- aprendizaje, se entiende como producto final el egresado.

Figura 17

Función académica

VARIABLES	Recursos humanos dedicados a la docencia
	Infraestructura y equipamiento para la docencia
	Contexto socio-cultural de los estudiantes
	Planes de estudio y programas
	Organización cátedra – departamento
	Proceso enseñanza aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

En esta multidimensionalidad, se observa cuantos y cuan variados son los factores que están incidiendo en el producto que finalmente emergerá la Carrera.

b. Lineamientos de recursos humanos dedicados a la docencia

- ✓ En cada asignatura, respondiendo a los objetivos de la misma, debe constar en el plan de estudios el “perfil ideal del equipo docente”. En función de la aproximación a dicho ideal será la puntuación de cada.
- ✓ Cátedra en lo que a titulación de los docentes refiere, ponderando adecuadamente los antecedentes académicos, profesionales, de investigación y de gestión en función de los objetivos propuestos en cada asignatura.
- ✓ Diferenciar el “profesional docente” del “académico docente”, con pautas de calificación para cada caso, que no signifiquen una desvalorización de unos frente a otros.

c. Lineamientos del desempeño de la actividad docente

- ✓ Creación de espacios de discusión sobre las necesidades de los graduados, en los que participen docentes, alumnos, profesionales, egresados de la institución y posibles empleadores.

- ✓ Encuestas a empleadores y asociaciones profesionales que indique su propia evaluación de los egresados y sus demandas a futuro.
- ✓ Seminarios y cursos de actualización para la actividad docente.
- ✓ Autoevaluaciones por cátedras, mediante la utilización de cuadros de control, que reflejen la respuesta de los alumnos a medidas innovadoras aplicadas.

d. Lineamientos de programas de estímulo

- ✓ Otorgar un puntaje acumulativo para acreditar por el docente en concursos por cargos académicos.
- ✓ Establecer un reglamento que premie cada semestre al uno por ciento de los docentes que hayan puesto mayor empeño y hayan alcanzado los mejores logros, según una puntuación preestablecida y acordada previamente.

e. Lineamientos del desempeño del docente en la actividad profesional

- ✓ Reconocimiento de la categoría de “profesional docente”.
- ✓ Cursos obligatorios de formación pedagógica.
- ✓ Valoración de la opinión de las asociaciones profesionales y/o empleadores del profesional.
- ✓ Valoración de los proyectos desarrollados por el docente en su actividad profesional.

f. Lineamientos de infraestructura y equipamiento para la docencia

- ✓ Evaluación de las solicitudes de equipamiento, reparación y/o modificación, presentada por las cátedras, y avaladas por proyectos. Los proyectos

pueden ser de carácter educativo, de investigación, compartidos por ambas o de colaboración con sectores privados o estatales.

- ✓ Capacitar recursos humanos en Cooperación Internacional, que permitan acceder a las facilidades de los organismos internacionales para proyectos de equipamiento.
- ✓ Cuando el contexto socio-económico de los alumnos lo permita, es posible prever el aporte voluntario de fondos para fines determinados, aun cuando no exista arancelamiento.
- ✓ Valorar en la calificación de las cátedras todo intento en procura de equipamiento que contribuya con el proyecto de mejora de la calidad educativa.
- ✓ Prever mecanismos que permitan el padrinazgo (financiamiento) total o parcial de determinadas cátedras y/o laboratorios por empresas.

1.3.2. Proceso general para la formulación del Plan Estratégico

a. Marco Estratégico. Debe ser desarrollado en la segunda semana del mes de enero de cada año.

- Etapa 1: Preparación y organización del proceso.
- Etapa 2: Recopilación y sistematización de la información.
- Etapa 3: Elaboración del diagnóstico institucional y evaluación de la Carrera de Educación Parvularia.
- Etapa 4: Elaboración de la propuesta de transformación (marco estratégico).
- Etapa 5: Definición de resultados y metas de gestión.

b. Marco Operativo. Debe darse a conocer en la cuarta semana del mes de enero de cada año.

- Etapa 6: *Elaboración de la Programación Quinquenal:* Programación de proyectos, programación del presupuesto anual, programación de estrategias

de financiamiento e implementación de mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

- Etapa 7: *Cuadro de mando Integral*: Herramienta de gestión, que traduce la estrategia en objetivos a través de indicadores de desempeño ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la institución con las estrategias planificadas.

c. Marco de Aplicativo. Debe llevarse a cabo desde la primera semana del mes de febrero de cada año.

- Etapa 8: Capacitación en Planificación Estratégica.
- Etapa 9: Difusión del Plan y sus Resultados de Gestión Institucional.

1.3.3. Desarrollo del marco estratégico

Figura 18
Marco estratégico

ETAPA 1: PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO	
INDICADORES	OBJETIVO
Administración de sistemas de información	Generar alternativas de toma de decisiones, eligiendo la mejor estrategia a seguir, mediante el análisis situacional externo.
Planificación bajo premisas	
Identificación de factores claves de éxito	
Proyección de demandas, problemas y desafíos	
Determinación de responsabilidades	
Voluntad política	

ETAPA 2: RECOPILACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
INDICADORES	OBJETIVO
Información económica – productiva	Llevar a la práctica la estrategia seleccionada, a través de la asignación de recursos económicos – financieros.
Información académica	
Información legal e institucional	
Índices de asignación de recursos	
Acciones bajo requerimientos institucionales	

ETAPA 3: ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y EVALUACIÓN DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA	
INDICADORES	OBJETIVO
Análisis del contexto externo e interno	Generar alternativas de toma de decisiones, analizando las potencialidades, obstáculos y restricciones institucionales, mediante el análisis situacional
Identificación de problemas y potencialidades	
Identificación de demandas sociales	
Medición del desempeño institucional	
Medición de insumos, procesos, productos y resultados	

ETAPA 4: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	
INDICADORES	OBJETIVO
Enfoque y concepción del desarrollo institucional	Generar alternativas de toma de decisiones, eligiendo la mejor estrategia a seguir, definición, construcción y elaboración de estrategias institucionales.
Mandato político, económico y social	
Construcción – reconstrucción de la visión	
Construcción – reconstrucción de la misión	
Elaboración de ejes y/o políticas de desarrollo institucional	
Elaboración de objetivos estratégicos	
Definición de estrategias	

ETAPA 5: DEFINICIÓN DE RESULTADOS Y METAS DE GESTIÓN	
INDICADORES	OBJETIVO
Según los ejes y objetivos estratégicos definidos.	Analizar los resultados y metas de gestión, mediante la identificación de problemas e iniciativas de solución.
Según los indicadores de desempeño	
Según la misión y visión	
Según las estrategias definidas	
Según las áreas funcionales	

FUENTE: Elaboración propia

a. Desarrollo de mecanismos de seguimiento

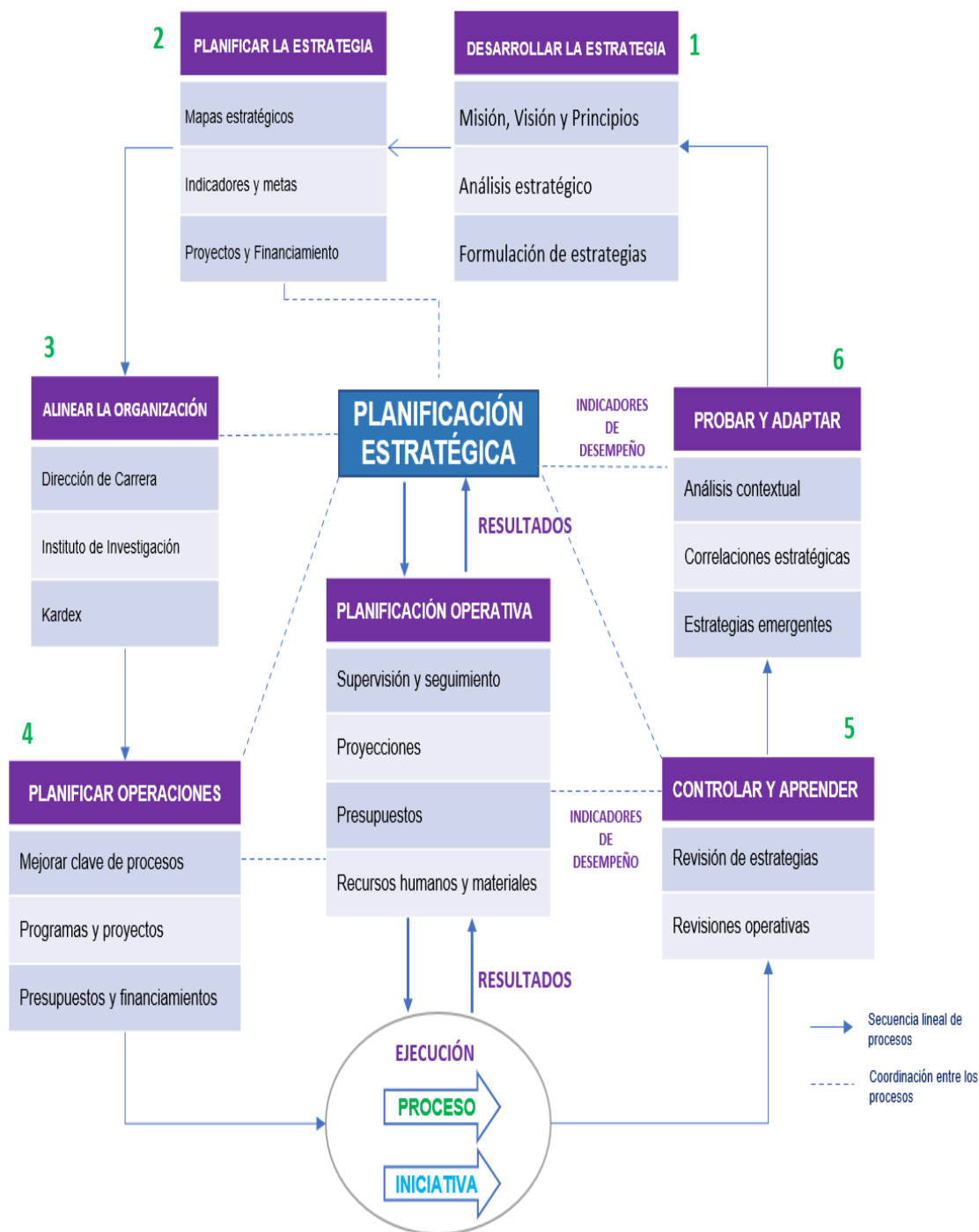
Figura 20
Seguimiento

Identificación de Problemas	Indicadores	Año Base	Fuente
Identificación de Potencialidades	Indicadores	Año Base	Fuente
Identificación de Vocaciones	Indicadores	Año Base	Fuente

FUENTE: Elaboración propia

b. Desarrollo del cuadro de mando integral

Figura 21
Cuadro de Mando Integral

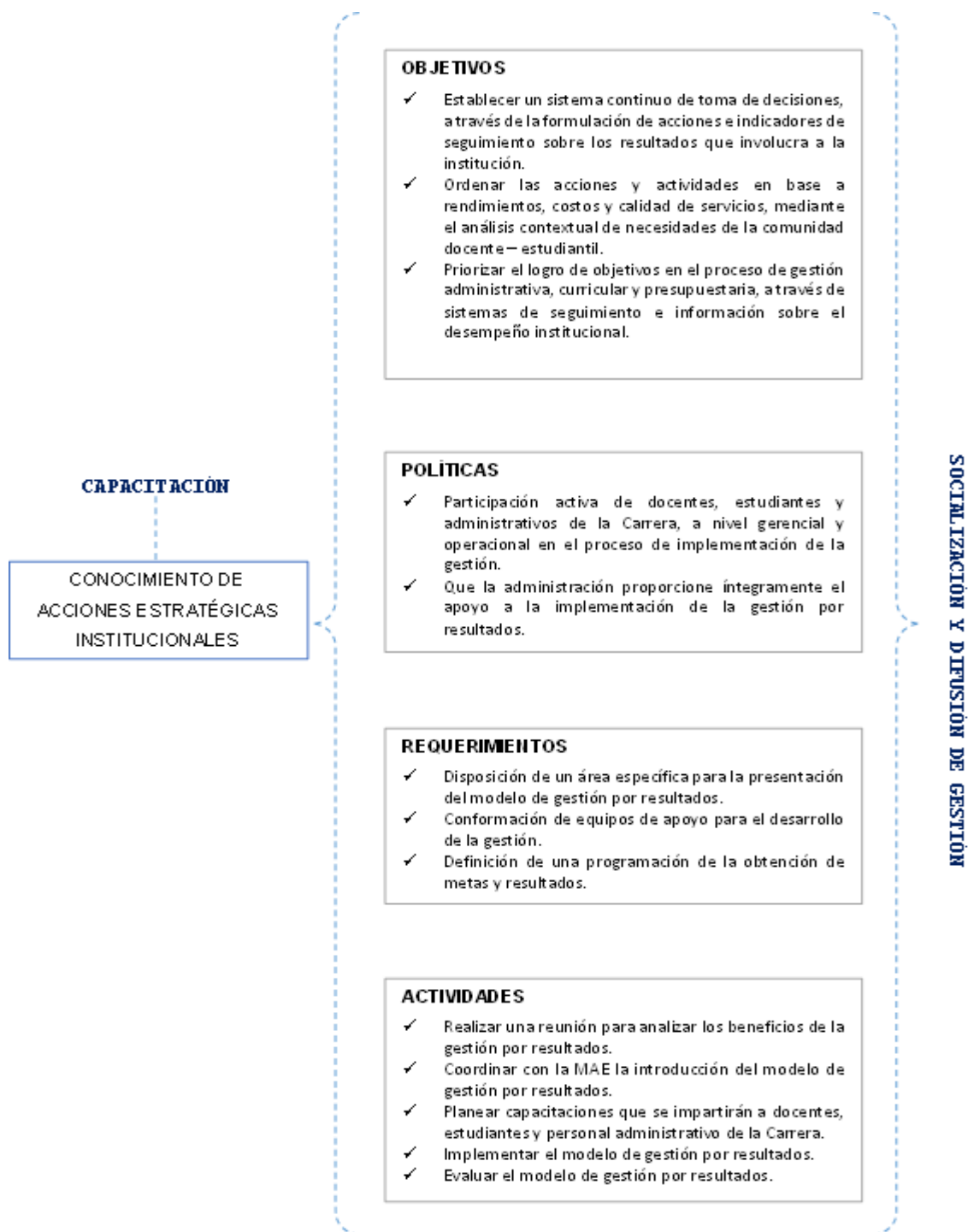


Fuente: Elaboración propia

1.3.5. Desarrollo del marco aplicativo

Figura 22

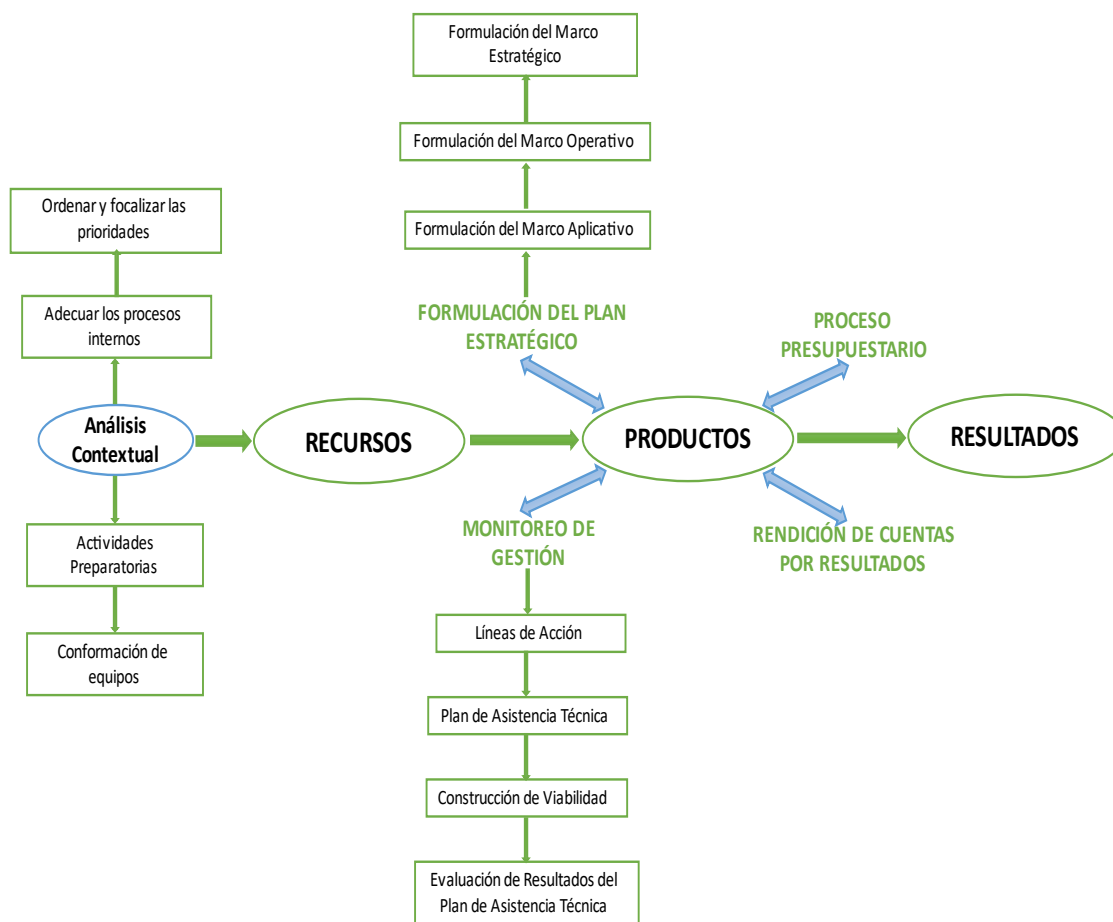
Marco Aplicativo



Fuente: Elaboración propia

1.4. Diagrama del modelo de Gestión por Resultados

Figura 23
Diagrama de la Gestión Por Resultados



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Dado el carácter de la propuesta, no podrá llegarse a un resultado evidente e indiscutible, como el relativo a la “experimentación física”. Lo que se pretende demostrar, por tanto, es que la propuesta de esta tesis es “aplicable”. Además, la parte subjetiva del concepto de valor y, por consiguiente, de la toma de decisión, hace que en muchos casos la alternativa escogida tenga un carácter discutible. Por tanto, lo determinante en la verificación no será tanto el resultado de la toma de decisión en cada caso, sino el aspecto metodológico, concretado en la eficacia y utilidad de los elementos que introduce el Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.

Según este planteamiento, la validación de la propuesta se enmarca en la aplicación de la técnica Delphi a directivos, docentes y estudiantes.

1. Validación del modelo por parte de expertos

Para llevar a cabo un proceso de recogida de opiniones reales y consensuadas acerca del Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera de Educación Parvularia, el soporte metodológico más idóneo es el método Delphi, definido como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

El proceso seguido para validar el Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera de Educación Parvularia, por parte de expertos, ha sido el siguiente:

1.1. Definición de objetivos

El primer paso consiste en definir claramente los objetivos que se persiguen con la realización del Delphi. En este caso, los objetivos son:

a. Objetivo general:

- ✓ Validar la pertinencia académica – institucional de la propuesta Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera Educación Parvularia.

b. Objetivos específicos:

- ✓ Determinar un sistema de indicadores sobre la aplicación del modelo de gestión en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA.
- Ponderar un sistema de indicadores del Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera de Educación Parvularia, desde la perspectiva de directivos, docentes y estudiantes.

1.2. Programación del grupo monitor

Uno de los primeros y más importantes momentos en la realización de un estudio Delphi es la constitución del grupo encargado del estudio, que en la literatura se denomina grupo monitor, cuyas características son:

- Que los componentes de este grupo conozcan la metodología Delphi.
- Que un cierto número de personas del grupo sean investigadores académicos y que tengan relación con el tema a estudiar.

1.3. Elaboración de cuestionarios

Una de las etapas más importantes en el ejercicio Delphi es el diseño, elaboración y envío de los cuestionarios que contienen las preguntas y la información en relación al tema de evaluación.

La elaboración de los ítems y formas de seleccionar y representar la información son aspectos determinantes, razón por la cual requieren de un estudio y discusión más detallados.

Para recoger la información referente a los indicadores del modelo y su definición operativa se ha diseñado un primer cuestionario, formado por un protocolo de ítems de valoración escalar y una serie de preguntas. El instrumento está definido por las siguientes características:

Tipo de instrumento: escala de estimación (valoración de la importancia otorgada a los ítems).

- ✓ Extensión del cuestionario: 20 preguntas.
- ✓ Organización interna: estructura dimensional que combina la valoración cuantitativa de los diferentes ítems y la valoración cualitativa de las dimensiones (3 dimensiones y 20 indicadores).

1.4. Evaluación de los cuestionarios

Diseñado el primero de los instrumentos a evaluar por parte del grupo de expertos, se solicitó al citado grupo la realización de dos tareas principales:

- ✓ Valorar la importancia de cada ítem asignándole una puntuación del 1 (nada importante) al 5 (muy importante). No se trata de responder al cuestionario sino de establecer la importancia que el indicador de referencia de cada ítem tiene

para el conjunto del modelo que se trata de ponderar.

- ✓ Reflejar la necesidad de prescindir, modificar o añadir algún ítem.

2. Valoración del modelo

Una vez elaborado el modelo y validado por medio de la técnica Delphi por un grupo de expertos, es conveniente que los usuarios del mismo lo valoren haciendo un juicio personalizado de la importancia otorgada a las diferentes variables que lo definen y aportando cuantas sugerencias estimen oportunas para confeccionar el modelo final.

El objetivo consiste en valorar el grado de consistencia del instrumento de medida a emplear y su adecuación al objeto de la medición.

Para el estudio de la fiabilidad y validez del cuestionario, se ha realizado un análisis de consistencia interna con el fin de dotar de significación a los ítems de la prueba por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, con el objetivo de explorar el instrumento y averiguar si existe una estructura dimensional en el mismo que pueda servir de base para la interpretación de los resultados.

2.1. Análisis de consistencia interna y comportamiento de los ítems

La fiabilidad del modelo se ha estimado a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, basado en la correlación ínter elementos promedio. Realizando una primera aproximación al estudio de la consistencia interna, se advirtió que los valores correspondientes a cada una de las dimensiones del modelo (valores por encima de 0.9) indican que las relaciones entre los diferentes elementos de esta escala son muy elevadas (ver tabla 1). Por su parte, el valor total de Alfa en la escala (0.944) indicó una correlación alta, un nivel elevado de estabilidad en las respuestas, por lo que el modelo presentado a los estudiantes presenta indicios de garantías de fiabilidad.

Cuadro 18

Coeficiente Alfa en las dimensiones y el total del modelo

DIMENSIÓN	COEFICIENTE ALFA	N°
1. Competencias	0.926	20
2. Información universitaria	0.937	20
3. Rol del estudiante universitario	0.903	20
4. Sistemas de orientación y tutoría	0.925	20
5. Metodología	0.908	20
6. Satisfacción de docentes y estudiantes	0.921	20
Total	0.944	20

Fuente: Elaboración propia

2.2. Análisis de la estructura dimensional del modelo

Lo que se busca es que todas las variables entre las que existe una relación se agrupen o saturan en un mismo factor, advirtiendo de este modo la existencia de una estructura dimensional entre los diferentes indicadores que se ajuste al modelo inicialmente establecido, por este motivo, se aplicó la técnica del análisis factorial con los datos procedentes de los 5 encuestados (entre directores, decanos, docentes y estudiantes).

Los factores conseguidos, con su denominación y su aportación a la explicación del modelo, se muestran en la tabla 2. Los mismos reflejan la existencia de una estructura dimensional en el modelo a validar, coherente con la construcción y el contenido del mismo, formado por un total de 19 componentes que explican el 67,259% de la varianza.

Cuadro 19
Varianza

FACTOR	DENOMINACIÓN	% DE LA VARIANZA
1	Ordenar y focalizar las prioridades de la institución	8,525
2	Adecuar procesos internos al plan estratégico	7,633
3	Programación de proyectos	4,973
4	Seguimiento y evaluación de acciones institucionales	4,503
5	Elaboración de planes de acción	4,073
6	Elaboración de ejes y/o políticas de desarrollo institucional	3,929
7	Elaboración de objetivos estratégicos	3,382
8	Elaboración de ejes y/o políticas de desarrollo institucional	3,355
9	Definición de estrategias	3,036
10	Elaboración del POA	2,881
11	Elaboración de líneas de acción	2,745
12	Programación de planes de asistencia técnica	2,679
13	Criterios de evaluación del rendimiento académico	2,599
14	Satisfacción del estudiante (clima institucional)	2,431
15	Construcción – reconstrucción de la Visión	2,388
16	Construcción – reconstrucción de la Misión	2,236
17	Satisfacción del estudiante (metodología del proceso enseñanza - aprendizaje)	2,21
18	Satisfacción del estudiante (proceso de titulación)	2,009
19	Satisfacción del docente (clima institucional)	2,256
20	Evaluación de resultados	1,672

Fuente: Elaboración propia

3. Modelo definido

El Modelo de Gestión por Resultados para la Carrera Educación Parvularia de la UPEA, sometido a criterios de fiabilidad y validez por medio de un grupo de expertos gracias a la técnica Delphi y por medio de docentes y estudiantes mediante el análisis de consistencia interna y análisis factorial de la importancia que otorgan al mismo, se define como un sistema de indicadores genérico y con un grado de apertura considerable, está formado por un total de 3 dimensiones y 19 indicadores.

3.1. Descripción de las dimensiones

c. Dimensión 1: Sistemas de orientación y tutoría

La acción tutorial se convierte, en uno de los pilares para la consecución de una formación universitaria de calidad. En este sentido, es importante realizar una valoración de dichos sistemas, su funcionamiento, el horario y los niveles generales de satisfacción. Por su parte, los objetivos de estos sistemas de tutoría han de estar centrados en la información, orientación académica y laboral, ya que son una contribución significativa a la formación del estudiantado.

d. Dimensión 2: Metodología

Un indicador de referencia para valorar la gestión de la institución universitaria, es la metodología docente empleada en las aulas, que ha de estar caracterizada por actividades de grupo, donde el docente fomente su participación y sea un mediador entre los nuevos conocimientos y las capacidades del estudiantado.

Es importante que los estudiantes posean información sobre su rendimiento académico y sobre los criterios que para ello emplea el docente, los cuales han de estar en concordancia con los esfuerzos realizados y las competencias a valorar. Se precisa de una evaluación continua.

e. Dimensión 3: Satisfacción del estudiantado

Los aspectos que han de definir a esta dimensión son: el clima institucional (donde cobran importancia las relaciones mantenidas con sus compañeros y con el profesorado), la actividad docente (la capacidad que el profesorado tiene para transmitir los conocimientos), las tutorías (en la medida en que responden a sus demandas), la evaluación de su rendimiento académico, de las actividades ofertadas y de los recursos de la institución y los materiales curriculares de apoyo a la docencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado cada uno de los items del cuestionario, la revisión documental y las tablas de observación se llega a las siguientes conclusiones:

1. Independientemente del corto tiempo de vida institucional la Carrera de Educación Parvularia puede transitar de un modelo de gestión tradicional – burocrático a un modelo de gestión por resultados en base a la planificación estratégica, si considera los siguientes contextos organizacionales:

La MAE de Carrera, Consejeros/as de Carrera, Centro de Estudiantes y Asociación de Docentes deben dar una orientación estratégica a la institución, en base al conocimiento, valoración, definición y desarrollo organizacional.

La gestión estratégica debe desarrollarse en base a la generación y uso de indicadores del diseño de un plan estratégico.

Disponer de un diagnóstico óptimo de la situación actual institucional, que genere acciones para llegar al futuro deseado a corto, mediano y largo plazo.

Definición de los objetivos estratégicos los indicadores y las metas que permitan establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

La gestión institucional debe precisar e identificar los niveles concretos de responsables en el logro de objetivos, metas y resultados.

Los sistemas de control de gestión internos, deben definir las responsabilidades por el cumplimiento de las metas, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

Gestión de una relación del presupuesto institucional con el cumplimiento de objetivos.

Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Generación de habilidades y acciones concretas para considerar a la planificación estratégica como un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

2. La investigación identificó las diferentes características de la gestión tradicional – burocrática implementado en la Carrera de Educación Parvularia, el mismo consta de los siguientes aspectos:

La gestión tradicional – burocrática es una administración clasista basada en la realización de una serie de prestación de servicios. Cuyas normas administrativas están orientadas a una estructura jerarquizada con distintos niveles de autoridad y responsabilidad, cuyo objetivo principal es la coordinación de las decisiones, donde la MAE de la estructura tiene autoridad y es la única responsable para realizar todas las actividades de la organización.

El estilo de liderazgo que ejerce la MAE no beneficia plenamente a la Carrera, ya que no maneja sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales a favor del personal a su cargo y a favor de la institución.

El éxito de la gestión institucional recae en la centralidad de la personificación (imagen) y personalización (características) de la MAE, así como de su capacidad técnica,

decisional, y “habilidades directivas”. Se percibe una marcada dependencia que repercute en el desempeño de la unidad y de sus integrantes.

La MAE en ningún momento socializó el reglamento interno, explica parcialmente la funcionalidad del organigrama y no sistematiza procedimientos organizacionales.

En las actividades institucionales no se establece las metas anuales en función de alcanzar sus objetivos y política institucional.

El personal no cuenta con criterios de desempeño individual y en equipo, porque, el personal administrativo demuestra desmotivación en sus funciones y en las actividades institucionales.

El personal jerárquico y administrativo prioriza el cumplimiento de los procesos y procedimientos normativos antes que los resultados e indicadores a lograr.

Existe una débil verificación sobre el desempeño docente y el cumplimiento de programas académicos. (Evaluación al desempeño docente).

3. La gestión por resultados tiene las siguientes características principales:

Una Planificación Estratégica por Resultados, representa para una institución como Carrera de Educación Parvularia, que tiene la particularidad de un ciclo y experiencia institucional cortísima, renovarse con un enfoque de gestión que busca incrementar la eficiencia, la eficacia e impacto de las políticas institucionales, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios.

Establecer resultados, metas e indicadores de desempeño ayudaría significativamente en el ordenamiento, compromisos, trabajo y resultados de gestión.

De considerarse una Gestión estratégica por resultados, significaría para la Carrera de Educación Parvularia consolidar un sistema dinámico que integra la necesidad de la institución de alcanzar sus objetivos de crecimiento, satisfacción de sus clientes internos y externos.

La Gestión por Resultados desarrollará acciones de adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos.

RECOMENDACIONES

En función a la información obtenida y las conclusiones establecidas en el trabajo de investigación, a continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

Generar un proceso de aprendizaje organizacional respecto de los beneficios de una gestión estratégica considerando, compromiso de gestión expresada en resultados e indicadores de desempeño.

Al ser la MAE el actor central y estratégico para alcanzar el éxito permanente de la gestión, la MAE debe crear un ambiente funcional y armónico, donde la dirección se convierta en un elemento crítico de las nuevas situaciones junto con los procesos y el personal; donde, además, la institución adquiera una lógica permanente de cambio que busque maximizar el potencial de sus resultados.

Es necesario establecer un estilo de organización, función y relacionamiento que promueva y fomente los procesos de participación de los miembros que llevan adelante la gestión, implementando mecanismos democráticos en la toma de decisiones institucionales, este proceso debe llevarse a cabo a partir de un estudio contextualizado de los requerimientos de la realidad institucional. Es decir, se debe implementar un modelo de gestión por resultados para el beneficio de la carrera y la universidad.

El Diseño Curricular de la Carrera no debe ser confundido con el Plan Estratégico Institucional.

La estructura organizativa de la Carrera de Educación Parvularia debe ser expresada a través de un organigrama y manual de funciones y/o reglamento interno, donde estos documentos sean explicados y socializados por la MAE, para que los integrantes de la institución conozcan y practiquen normas organizacionales.

Es necesario plantear indicadores: de gestión institucional y desempeño individual y de trabajo en equipo de modo de apuntar a la eficiencia institucional y eficacia de los programas educativos.

Los procesos y procedimientos de la gestión deben integrar procesos administrativos y pedagógicos, desde una perspectiva integral; centrando la mirada en las personas que forman parte de la gestión, para dinamizar el funcionamiento de la institución.

Los objetivos de la gestión institucional deben fomentar principalmente el crecimiento humano e institucional a partir de un proceso de deconstrucción del modelo de gestión.

La MAE debe asumir un liderazgo situacional orientado al apoyo técnico y socio-emocional, para que pueda determinar si los integrantes de la institución necesitan orientación, apoyo o si se encuentran preparados para tomar decisiones por sí mismos.

La MAE debe planificar talleres de capacitación, al interior de la carrera, donde se fortalezcan y potencien las habilidades y capacidades de sus colaboradores.

La MAE debe desarrollar una planificación estratégica (en base a la propuesta de la tesis), con la participación de representantes estudiantiles y docentes, para no coartar los intereses de la colectividad de la carrera; de modo que se busque mecanismos adecuados para replicar proyectos, diseñar proyectos, consolidar capacidades de adaptación y sistemas eficaces de captación de recursos económicos. Donde, La MAE busque espacios de diálogo y trabajo conjunto, redefiniendo identidades institucionales, buscando la mejora de sistema de gestión institucional y la generación de procesos de evaluación institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-egg, E. (1992). *La gestión pedagógica en la escuela*. Buenos Aires - Argentina: Magisterio del Rios de la Plata.
- Arraut, L. (2010) *Gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*. España: EAN.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Shalom.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Santa Fé de Bogotá-Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Bueno, E. (2016). *La investigación científica: teoría y metodología*. UAZ: México.
- Callisaya, R. (2012). *Gestión institucional*. La Paz - Bolivia: TOPAZ.
- Camacho, T. H. (2009). *Manual de medición y evaluación educativa*. Lima - Perú: San Marcos.
- Camisón, C., Cruz, S., Gonzales, T. (2006) *Gestión de Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, PEARSON Prentice Hall.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: MGRAUW.
- Casadeus. M. (2015). *Calidad práctica*. Madrid: Prentice HallFinancial Times.
- Comboni, S. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación*. México: TRILLAS.
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública.
- Espinoza, M. (2011). *Diagnóstico sobre modelos de gestión en universidades*. La Paz – Bolivia: GTZ.
- Flores, O. R. (2000). *Evaluación pedagógica y cognición*. Bogotá - Colombia: ML GRAW HILL.
- Garcés, H. (2015). *Investigación científica*. Quito – Ecuador: Abya-Yala.
- García, R. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo*. Chile: BID.
- García, A. (2014). *El arte de elaborar el estado del arte en una investigación*. México, CIADEG-TEC
- Gonzales, J. (2009). *Definición de problemas y herramientas de gobierno*. México: M-Z.
- Heras, I. (2012). *Nuevos modelos de gestión*. Madrid: San – Sebastián.

- Hernández, J. (2013). *Modelos de gestión empresarial*. Argentina: Universidad de Córdoba.
- Hurtado, M. (2011). *Metodología científica*. Bogotá: Magisterio.
- Londoño, O. (2016). *Guía para construir estado de arte*. Bogotá, ICONK. Lucheti, E. (1998). *El diagnóstico en el aula*. Río de la Plata - Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional*. República Dominicana, CLAD.
- Ortega, M. (1996). *Administración general*. La Paz - Bolivia: Arte Editores Publicistas.
- PNUD (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*. Trinidad y Tobago: Centro Regional para América Latina y el Caribe.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2013). *La hechura de las políticas*. México: Porrúa.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa*. Lima - Perú: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Arana, M. (1998). *Principios y procesos de la gestión educativa*. Lima - Perú: San Marcos.
- Asinelly, C. (2015). *El valor estratégico de la gestión pública*. Argentina: CAF.
- Banco Mundial. (2016). *Buenas prácticas para la gestión por resultados*. México: OCDE.
- Barrow, C. (2016). *La estrategia de la excelencia selectiva*. México: CESU-UNAM.
- Bejar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Chile: Shalom.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. Bogotá - Colombia: ICFES.
- Brugué, Q. (2014). *La dimensión democrática de la nueva gestión pública*. España: Gestión y análisis de políticas públicas Nº 5-6.
- CAF. (2015). *El valor estratégico de la gestión pública*. Argentina: CAF.
- Calderon, G. R. (2014). *Una aproximación de la planificación estratégica a la educación superior*. Bolivia: UCB.

- Callisaya, R. (2012). *Evaluación Educativa*. La Paz - Bolivia: TOPAZ.
- Camisón, C. &. (2006). *Gestión de la calidad*. España: Pearson Educación S.A.
- Carnoy, M. y. (1999). *Economía política del financiamiento educativo*. México : Gernika.
- Carrasco, D. S. (2018). *Metodología de la investigación científica*. México: San Marcos.
- CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA. (2013). *Diseño Curricular*. El Alto: Artes Gráficas Prografic.
- Chuquimia, R. (2001). *Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica*. La Paz - Bolivia: Artes Gráficas Latina.
- Comboni, S. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación*. México: TRILLAS.
- Comboni, S. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación*. México: TRILLAS.
- Escobar, I. (2015). *Hacia el desafío de la educación superior de calidad de la universidad*. Bolivia: PAEZ.
- Espinoza, M. (2011). *Diagnóstico sobre modelos de gestión en universidades*. La Paz - Bolivia: GTZ.
- Eudaldo, E. (2015). *Metodología de la investigación educativa y técnica*. Ecuador: UTMACH.
- Fernandez, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid - España: Impresos y Revistas S.A.
- Flores, O. R. (2000). *Evaluación pedagógica y cognición*. Bogotá - Colombia: ML GRAW HILL.
- FOCAPACI. (2016). *Gestión y políticas públicas*. La Paz - Bolivia: Cuaderno de formación N°2.
- Garses, P. H. (2000). *Investigación científica*. Quito-Ecuador: Abya-Yala.
- Gerencias Empresariales. (2009). *¿Qué es gestión por resultados?* Chile: S.A. "E".
- Gonzales, M. A. (2003). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. Perú: ISLAS.
- González, O. N. (2017). *Bolivia en el siglo XXI*. Bolivia: Plural editores.
- Kaplan, R. &. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Instituto de Empresa.
- Lacoviello, M. (2010). *Gestión y gestores de resultados*. Santiago de Chile: ONU.

- Lucheti, E. (1998). *El diagnóstico en el aula*. Rio de la Plata - Argentina: Magisterio del Rio de la Plata.
- Maldonado, B. (20016). *Gestión universitaria y formación por competencias*. Ecuador: ESPE.
- Mamani, C. D. (2009). *Diagnóstico Educativo de la Carrera Ciencias de la Educación*. La Paz: EDCOM.
- Mankiewitz, V. (2015). *Teoría y práctica de la crisis universitaria*. La Paz: UMSA.
- Marca, M. (2002). *Gestión Educativa*. Bolivia: INFE.
- Morantes, A. (2013). *Propuesta de modelo de gestión para la educación superior*. España: EISAD.
- Navarro, A. E. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. España: UNIR.
- Ordoñez, C. (1995). *Administración y Desarrollo en las Comunidades Educativas*. Colombia: Presencia.
- Ordoñez, c. (1995). *Administración y desarrollo de las comunidades educativas*. Bogotá - Colombia: PRESENCIA.
- OREALC. (1992). *La gestión pedagógica en la escuela*. Chile: Impresos S.A.
- Ortega, M. (1996). *Administración general*. La Paz - Bolivia: Arte Editores Publicistas.
- Osuna, J. L., & Márquez, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. España: Instituto de Desarrollo Regional.
- Philippe, L. (1997). *El control de gestión estratégico*. Barcelona - España: MARLOMBO S.A.
- Preschern, P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*. Trinidad y Tobago: PNUD.
- Rosso, H. (2009). *¿Qué es gestión por resultados?* Chile: S.A. "E".
- Sampieri, H. R. (2014). *metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Schwartzman, S. (2010). *Universidades en transición*. OEA: Colección INTERAMER.
- Skilbeck, M. y. (2012). *La gestión y la financiación de la educación superior*. Paris: UNESCO.

- Tunnermann, C. (2007). *Calidad de la Educación Superior". En: Cuatro bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: CRESALC/UNESCO.
- UPEA. (2015). *Estatuto Orgánico*. Bolivia: Artes Gráficas Prografic.
- UPEA. (2016). *Mnual de Procesos y Procedimientos*. El Alto - Bolivia: Artes Gráficas Prografic.
- UPEA. (2016). *Plan Operativo Anual 2016 - UPEA*. El Alto - Bolivia: Artes Gráficas Prografic.
- Viareque, A. (2000). *La universidad boliviana*. La Paz: CEPROLAI.
- Villarroel, C. P. (2014). *Transformaciones del Estado y la gestión del desarrollo*. Bolivia: CEPAL.

Anexo A. Cuestionario

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
VICERRECTORADO – DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA
CUESTIONARIO

Señor/a consejero/a de carrera, por favor, subraye una de las respuestas

1. ¿En la institución se planifica y organiza todas las actividades?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
2. ¿En la institución se controla las actividades institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
3. ¿La coordinación de actividades institucionales es:
a) Eficiente b) Deficiente c) Regular
4. El desempeño administrativo de la institución es:
a) Eficiente b) Deficiente c) Regular
5. El desempeño académico de la institución es:
a) Eficiente b) Deficiente c) Regular
6. ¿En la institución se fomenta la creatividad del personal?
a) Si b) No
7. ¿La institución gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?
a) Si b) No
8. ¿Se toma decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA?
a) Si b) No
9. ¿La institución promueve la participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?
a) Si b) No

10. ¿Las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?
a) Si b) No
11. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?
a) Si b) No
12. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera promueve la integración institucional?
a) Si b) No
13. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones públicas para el beneficio de la institución?
a) Si b) No
14. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones privadas para el beneficio de la institución?
a) Si b) No
15. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los proceso y procedimientos antes que los resultados?
a) Si b) No
16. ¿Le gustaría que en la gestión institucional se priorice los resultados antes que los procesos (requisitos)?
a) Si b) No
17. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera es Eficiente en el aspecto administrativo y académico?
a) Si b) No

Anexo B. Tabla de Observación

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

VICERRECTORADO – DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA
TABLA DE OBSERVACIÓN APLICADO A LA MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA (MAE)

MAE INDICADORES	Siempre	A veces	Nunca
Respeto a la jerarquía organizacional			
Muestra conocimiento sobre el Estatuto Orgánico de la UPEA			
Coordina mediante en la estructura organizativa			
Establece funciones administrativas			
Implementa sistemas de procedimientos organizacionales			
Difunde el Diseño Curricular			
Rediseña procesos y procedimientos administrativos			
Toma decisiones en base a los procesos y procedimientos			
Estandariza procesos y procedimientos			
Planifica y organiza actividades administrativas y de gestión			
Coordina y controla actividades administrativas			
Ejerce liderazgo			
Su desempeño administrativo es eficiente			

Fomenta la creatividad del personal administrativo			
Gestión de recursos económicos y materiales			
Toma decisiones en base a lo normativo			
Define canales de participación			
Practica principios institucionales			
Define roles			
Desarrolla una cultura institucional propia de la Carrera			

Anexo C. Guía de la Revisión Documental

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

VICERRECTORADO – DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA

GUÍA DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de la Visión de la Carrera Educación Parvularia?

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de la Misión de la Carrera Educación Parvularia?

¿El Diseño Curricular tiene coherencia con la elaboración de los Objetivos de la Carrera Educación Parvularia?

¿La Carrera Educación Parvularia tiene servicios de utilidad para estudiantes y docentes?

Anexo D. Formulario de validación por expertos (Consejeros/as de Carrera)

1 DE 2

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

VICERRECTORADO – DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA

FORMULARIO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS CONSEJEROS DE CARRERA

Apellidos y nombres: _____

Grado académico _____

Institución: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

ÍTEMES

1. ¿En la institución se planifica y organiza todas las actividades?
2. ¿En la institución se controla las actividades institucionales?
3. ¿La coordinación de actividades institucionales es:
4. El desempeño administrativo de la institución es:
5. El desempeño académico de la institución es:
6. ¿En la institución se fomenta la creatividad del personal?
7. ¿La institución gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?
8. ¿Se toma decisiones institucionales en base a la normativa de la UPEA?
9. ¿La institución promueve la participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?
10. ¿Las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?
11. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?
12. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera promueve la integración institucional?
13. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones públicas para el beneficio de la institución?
14. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera realiza convenios con instituciones privadas para el beneficio de la institución?
15. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera prioriza los proceso y procedimientos antes que los resultados?
16. ¿Le gustaría que en la gestión institucional se priorice los resultados antes que los procesos (requisitos)?
17. ¿El modelo de gestión tradicional de la Carrera es Eficiente en el aspecto administrativo y académico?

2 DE 2

A continuación, sírvase identificar las preguntas los ítems y conteste marcando con una X en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacer llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones

	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		
N° de Ítem	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar al sujeto en la categoría establecida		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

Anexo E. Formulario de validación por expertos (MAE de Carrera)

1 DE 2

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
VICERRECTORADO – DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UPEA
FORMULARIO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS
MAE DE CARRERA

Apellidos y nombres: _____
Grado académico _____
Institución: _____
Cargo: _____
Fecha: _____

ÍTEMS

1. Respeta a la jerarquía organizacional.
2. Muestra conocimiento sobre el Estatuto Orgánico de la UPEA.
3. Coordina mediante en la estructura organizativa.
4. Establece funciones administrativas
5. Implementa sistemas de procedimientos organizacionales.
6. Difunde el Diseño Curricular.
7. Rediseña procesos y procedimientos administrativos.
8. Toma decisiones en base a los procesos y procedimientos.
9. Estandariza procesos y procedimientos.
10. Planifica y organiza actividades administrativas y de gestión.
11. Coordina y controla actividades administrativas.
12. Ejerce liderazgo.
13. Su desempeño administrativo es eficiente.
14. Fomenta la creatividad del personal administrativo.
15. Gestión de recursos económicos y materiales.
16. Toma decisiones en base a lo normativo.
17. Define canales de participación.
18. Practica principios institucionales.
19. Define roles.
20. Desarrolla una cultura institucional propia de la Carrera

2 DE 2

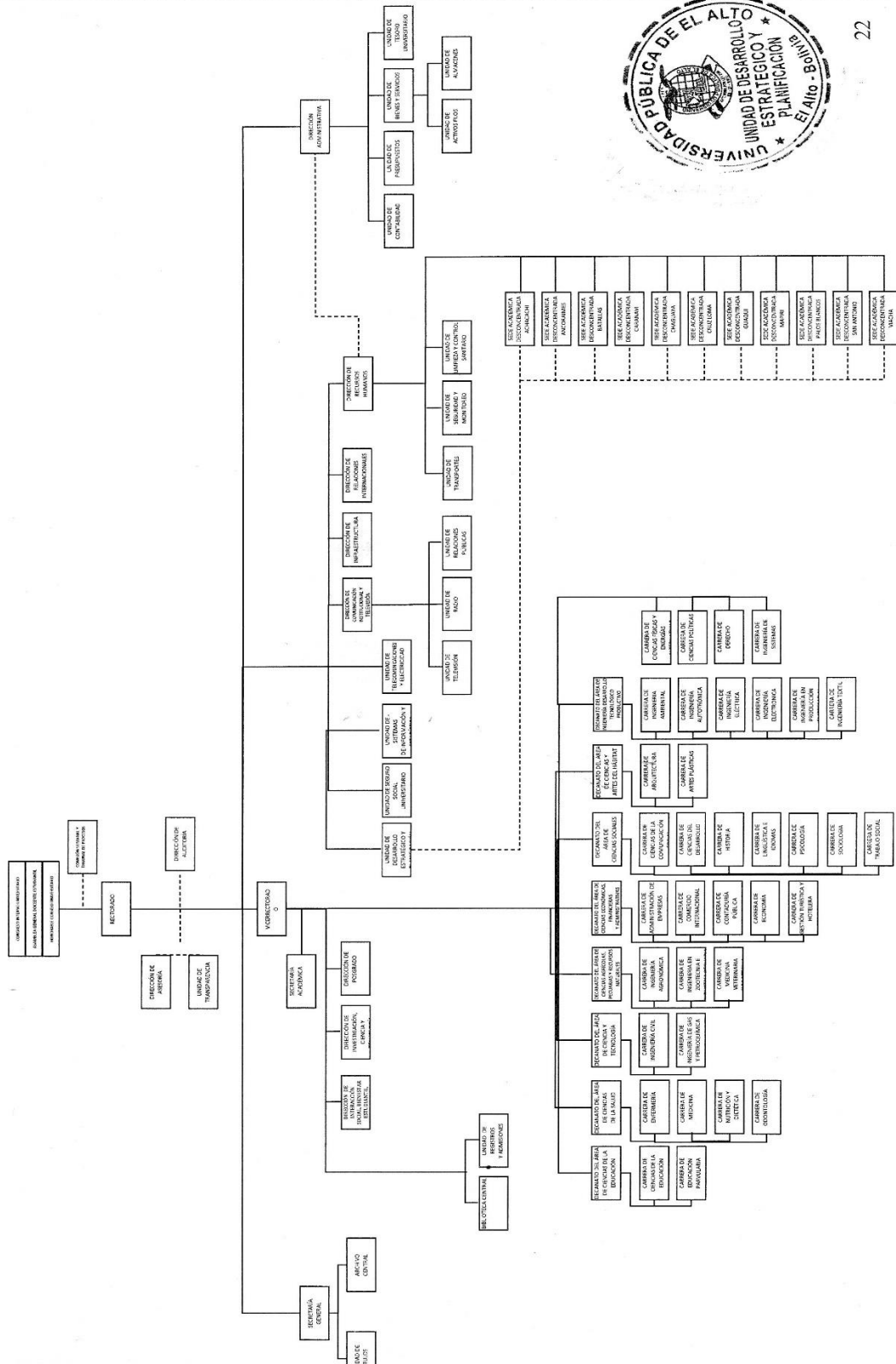
A continuación, sírvase identificar las preguntas los ítems y conteste marcando con una X en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacer llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones

	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		
N° de Ítem	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar al sujeto en la categoría establecida		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Anexo F. Organigrama Institucional de la UPEA

PLAN OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO PRIMER REFORMULADO 2017

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Anexo G. Organigrama Institucional de la Carrera de Educación Parvularia

