

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

VICERECTORADO

UNIDAD DE POST GRADO



TESIS DE POSTGRADO:

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER SCIENTIARUM EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**“ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN
ACADÉMICA DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE
LA – U.M.S.A.”**

POSTULANTE: DIONICIO TARQUI TRIGUERO

TUTOR: RAÚL GUSTAVO EID AYALA Ph. D.

LA PAZ – BOLIVIA

2014

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas e instituciones:

Agradezco a mi familia por el apoyo, comprensión y esfuerzo prestado en todo momento para realizar este trabajo de postgrado.

Al Doctor Raúl Gustavo Eid Ayala, docente guía de la presente Investigación; con su talento, paciencia y tolerancia.

Al doctor Juan Eduardo García Duchén, un amigo intelectual que me dio apoyo y orientación incondicional.

A los docentes y autoridades de la Universidad Amazónica de Pando, postgrado.

A los docentes y autoridades de maestría Fundación Manos de Vida.

A los Docentes profesionales de la carrera de Ciencias de la Educación. (UMSA)

DEDICATORIA

*A la memoria de mis padres
Narciso Tarqui T., Carlota Triguero
Fernández y mi hermano Santiago,
por el cariño incomparable y el
aliento permanente que impulsaron
mis anhelos de superación y de
acción permanente en mis
estudios.*

*A mis compañeros de estudio de
postgrado por la comprensión, el
esfuerzo y el afecto único que
siempre demostraron en todo
momento.*

*A mi gran amigo; Dr. Juan Eduardo
García, por su hidalguía; y a mis
docentes que brillaron con sus
conocimientos para alumbrar mi
camino de superación y fortaleza.*

A todos ellos Gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

A través de este documento se presenta una sistematización de la investigación realizada sobre la gestión administrativa en Educación Superior y la incidencia que tiene el mismo sobre la Institución Educativa, para lanzar al mercado laboral de nuevos profesionales competitivos que deben ser solucionadas en la Carrera de Ciencias de la Educación, Facultad de Humanidades de la Universidad Mayor de San Andrés, UMSA de la ciudad de La Paz.

Teniendo en consideración la multiplicidad de factores que influyen sobre los estudiantes de la Carrera señalada; se pretende fundamentar la proposición de políticas educativas que viabilicen estrategias metodológicas para superar los problemas que se presentan en la administración; con la proposición de alternativas de solución y fortalecimiento de innovaciones administrativas, interpelándose a la labor educativa a asumir una política acorde al contexto social, con la intención de mejorar la calidad de vida y plasmarla de una manera más competitiva en la integración de los procesos globales de educación superior en nuestro país y porque no del mundo.

Al efecto, el desarrollo del marco teórico del presente trabajo parte del análisis de los Principios de la administración educativa, a la luz de las experiencias vividas, proponiendo a partir de sus conclusiones una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la Administración Académica de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	5
CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1. Problema principal	9
1.2.2. Problemas Específicos	9
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.3.1. Objetivo General.	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. JUSTIFICACIÓN	12
1.5. DELIMITACIÓN	13
1.5.1. Delimitación Espacial:	13
1.5.2. Delimitación Temporal:	13
1.5.3. Delimitación Personal:	14
1.5.4. Delimitación Temática:	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1. MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL	15
2.1.1 Marco conceptual	15
2.1.2 Marco Referencial	21
2.2. MARCO TEÓRICO	38
2.2.1 Funciones de la organización y de la administración	38
2.2.2 Principios Generales de la Administración	40
2.3. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA	62
2.3.1 Administración educativa	63
2.3.2 Gestión Educativa	90
2.4. FUNCIONES DE UN SISTEMA EDUCATIVO	96

2.4.1. Recursos Humanos	97
2.4.2 Proceso de Desarrollo.....	106
2.4.3 Resultados Obtenidos (Salida o producto.).....	119
2.5. EFICIENCIA –EFICACIA – EXCELENCIA.....	127
2.5.1 Eficiencia.....	127
2.5.2 Eficacia.	128
2.5.3 Excelencia.....	128
2.5.4 Funcionalidad y competencia.....	130
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	132
3.1. HIPÓTESIS	132
3.2. VARIABLES	132
3.2.1 Conceptualización de Variables.....	132
3.2.2 Operacionalización de variables	133
3.3. TOPOLOGÍA DE LA TESIS	135
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	138
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	139
3.6. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO.....	140
3.6.1 POBLACIÓN	140
3.6.2 MUESTRA	140
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	143
4.1. Verificación de la hipótesis de la investigación.	143
4.2. Conclusión Parcial	151
CAPÍTULO V PROPUESTAS	153
5.1 Introducción.	153
5.2 Acciones del proceso de la gestión educativa	155
5.3 Estrategias para el fortalecimiento administrativo de la carrera de educación de la UMSA.....	157
5.4 Las metas a las que aspira el fortalecimiento para la administración académica	160

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
6.1. CONCLUSIONES	162
6.2. RECOMENDACIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	165
Anexos	170

ÍNDICE DE CUADROS

1. FLUJOGRAMA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	21
2. ORGANIZACIÓN DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA	27
3. ACCIONES DE LOS PROCESOS DE LA GESTION EDUCATIVA	30
4. DECLARACION DE CARTAGENA DE INDIAS	36
5 LIDERAZGO Y GERENCIA INTEGRAL	45
6. FASES DEL PROCESO DE ADMINISTRACION EDUCATIVA	70
7. GESTION DE LOS RECURSOS MATERIALES	81
8. LA EJECUCION DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO	84
9. CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACION	89
10. CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA.....	92
11. CONSTRUCCION DE LA CALIDAD DEL NUEVO PROFESIONAL	96
12. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO	111
13. SUBSISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR	113
14 LA GESTION DE LOS RECURSOS	117

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de investigación en la gestión Administrativa, es identificar los factores externos e internos que influyen en la Administración Académica de la Carrera Ciencias de la Educación y proponer estrategias de fortalecimiento que permitan superar las falencias en la labor administrativa. Así determinar las estrategias de cómo fortalecer al ejecutivo de la institución para que de esta manera queden claras las funciones que debe cumplir el administrador en la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA.

Debe tomarse en cuenta que la presente investigación no busca encontrar culpables sino busca una explicación causal del origen de las dificultades en la administración y gestión académica, ya que se funda bajo la premisa de que las falencias que se presentan en la labor administrativa son de diferente índole, pudiendo ser de tipo Administrativo, Académico, investigativo, social económico, pedagógico, cultural, metodológico estratégico, tecnológico o de otras categorías; no obstante, se pone mayor énfasis en la solución que se puede dar a las mismas a través del escudriñamiento del proceso del administrador en educación superior, por cuanto el mismo fortalecimiento, emerge de los Principios General de la Administración y las nuevas políticas encontradas en concordancia con los preceptos de la Normativa legal vigente

De antemano debe indicar que el Administrador y su rol docente en educación superior debe ser asumido con mucha responsabilidad frente a estas dificultades, para mejorar y lograr los objetivos deseados y un rendimiento óptimo; incursionando dentro de nuestro análisis en el estudio del contexto social que rodea a los estudiantes como a los docentes de la UMSA, a través de las experiencias y las nuevas innovaciones estratégicas durante muchos años de

trabajo constante se podrá superar esta situación. Se debe tomar en cuenta que abordamos una pequeña parte del macro problema existente en las universidades de nuestro país, sin embargo este trabajo debe ser considerado como una propuesta estratégica por los administradores y docentes para hacer frente a estas falencias.

Los cambios en la administración, son necesarios armonizando entre el administrador, docentes, estudiantes y toda la comunidad universitaria de realizar en forma coordinada las actividades de transformación y productividad a nivel académico en el tiempo y espacio donde se lleve a cabo; de no proponer estas mejoras puede persistir la ineficiencia con resultados nada favorables; la interacción social de los nuevos profesionales, quedando sin efecto debido a que los objetivos deseados no se han logrado..

Este trabajo de investigación se realizó en la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz, teniendo por fin establecer las nuevas políticas administrativas de gestión, tendientes a solucionar la labor administrativa, de antemano debe entenderse que el problema puede solucionarse con las nuevas estrategias de fortalecimiento, propuesta por la administración, de esta manera proyectar soluciones a la planificación, organización, ejecución y evaluación de los resultados administrativos académicos.

Estas falencias están relacionadas al contexto de la UMSA en que se encuentra en un mundo globalizado y altamente competitivo, mostrando la necesidad de tomar conciencia por parte de la administración, la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto, ya que en los últimos años ha sido creciente este tipo de problemas vinculados a agentes coadyuvantes en el denominado ineficiencia administrativa existente hoy en el Sistema Universitario Nacional.

Finalmente para la mejor comprensión del presente trabajo de investigación, el

mismo estará dividido en capítulos y desarrollado bajo el siguiente detalle:

- En el **capítulo primero** encontramos los aspectos generales de la investigación, su justificación, el planteamiento y formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la delimitación del tiempo y espacio, en el marco referencial donde se realizó la investigación.
- En el **capítulo segundo** hace hincapié en los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación, en un marco de soporte teórico esencial del objeto de estudio, reflejando los argumentos válidos para su comprensión y análisis del administrativo en educación superior y la incidencia que puede tener sobre el desarrollo del proceso educativo.
- Por otro lado, el **capítulo tercero** describe los alcances y parámetros de la metodología utilizada, el tipo de estudio, seguido de los objetivos deseados en función a los elementos de observación y los instrumentos aplicados, la hipótesis, la determinación de variables y la Operacionalización de la hipótesis.
- En el **capítulo cuarto** se presentan los hallazgos de la investigación y los factores influyentes en educación superior, tendencias sociales que inciden sobre el fortalecimiento de la administración académica; para mejorar se debe tomar muy en cuenta la participación de la comunidad universitaria hacia un rendimiento académico óptimo de los nuevos profesionales, con la fundamentación teórica, el cuestionamiento y la observación de las variables.
- Para finalizar este trabajo, el **capítulo quinto** expone las conclusiones a las que se arribó como producto del proceso de investigación, propone las sugerencias y las recomendaciones para ser implementadas a objeto de mejorar los procesos académicos en educación superior en la UMSA.

Finalmente se concluye con la presentación de los resultados de la investigación, las soluciones al problema; planteado, terminando con la presentación de la respectiva bibliografía en partes: textos, revistas, artículos de periódicos, fotocopias, audiovisuales, por último conferencias y seminarios. Se

adjunta también en los anexos fotocopias que respaldan la realización del trabajo y fotografías vinculados a los contenidos de la investigación.

ANTECEDENTES

El presente estudio se efectuó en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés.- UMSA, casa superior de estudios fundada por el Mcal. De Zepita Andrés de Santa Cruz Calahumana, el 25 de octubre del año 1830, el primer Rector fue el Sr José Manuel Gregorio Indaburo, desde entonces hasta la década de los 80's funcionó con pocos alumnos en algunas carreras, sin embargo, a partir de la década de los 90's se produjo un incremento exagerado de la población estudiantil, a la par de la diversificación de las carreras ofrecidas en su currículo.

Inicialmente la UMSA se fundó con 8 facultades:

- Facultad de Derecho
- Facultad de Medicina
- Facultad de Teología
- Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.
- Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Conservatorio Nacional de Música
- Colegio de Artes

Partiendo por la estructura orgánica e institucional de la UMSA, tenemos que ponderar a las máximas Autoridades ejecutivas son el Rector y el Vicerrector, ambos institucionalizados respectivamente.

Luego tenemos a las autoridades de la Facultad y de Carrera; son institucionalizados con funciones específicas como el proceso de planificación, organización ejecución y evaluación; donde se debe realizar el control y seguimiento a los estudiantes, egresados hasta su graduación, son organismos

competentes y sus atribuciones, así al tenor de lo establecido por el Artículo 21 el Reglamento General de Graduación de la UMSA, encargadas de la ejecución administrativa y gestión de las diferentes modalidades de Titulación en un tiempo establecido por las siguientes autoridades:

- a) Decano de la Facultad
- b) Honorable Consejo de Carrera
- c) Director de la Carrera

Actualmente, la UMSA cuenta con mucha cantidad de estudiantes, es considerada una de las más grandes y mejores universidades del país, con una larga trayectoria de prestigio a nivel latinoamericano e internacional, siendo referencia del Sistema Universitario Boliviano.

La Facultad de Humanidades de la Universidad Mayor de San Andrés se compone de 8 Carreras, de las cuales, la Carrera Ciencias de la Educación es un miembro activo de esta Casa Superior de estudios, fue fundada, inicialmente con el nombre de Escuela de Filosofía y letras posteriormente por las disciplinas humanísticas se motivó cambiar a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (1966) luego la Carrera de Pedagogía, posteriormente Ciencias de la Educación, así ha sido hasta nuestros días normados por el Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés, el Reglamentos Interno, Reglamento General de titulación y otros.

Sobre el proceso de administración y gestión en Educación Superior puede señalarse los hechos y los directores más destacados que pasaron por la Dirección de carrera, y la relación que tuvieron ellos con el proceso de titulación, modalidades de titulación de los alumnos como producto de esta carrera, los Directores más sobresalientes que han sido galardonados son: el Profesor Universitario, Señor Manuel Ayllón (+), que organizo la institución, y

dejo un gran salto en la Carrera, su plantel docente, e incremento enormemente la cantidad de estudiantes, fortaleciendo de esta manera en ese momento.

Actualmente varios de los docentes que trabajan en la Carrera, ejercieron la Dirección de la misma, siendo este cargo de forma titular o interina, los más destacados para este estudio, fueron las gestiones del Dr. García D. PhD (El Capi) como también el Lic. O. Huanca, donde pudo evidenciarse a través del muestreo de datos estadísticos de la Dirección, la incidencia que podía tener la administración sobre el número de egresados de la Carrera, y del testimonio de los titulados de la Carrera se pudo obtener apreciaciones sobre el tipo de gestión educativa que podría considerarse “buena”, implícitamente regida por la correcta aplicación de los Principios Generales de la Administración.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del proceso de Administración y gestión que se desarrolla en la UMSA, se pudo observar que varias falencias encuentran su origen en diversos factores influyentes, como obstáculos en la administración y gestión académica, la falta de nuevas políticas, la falta de apoyo de los docentes, factores económicos, sociales, culturales, materiales, tecnológicos y la interacción e inducción al proceso investigativo en la Educación superior en las diferentes carreras y facultades del Sistema Universitario Nacional.

En aquel sentido, para su tratamiento, emerge la necesidad de establecer e identificar bien cuáles son las causas de los obstáculos antes mencionados y la incidencia que tiene sobre los mismos la gestión administrativa, en concurrencia con otros factores.

Para enmarcarnos en el actual sistema educativo nacional, es necesario analizar, resaltar y rescatar algunos valores de la realidad; antes y después de las reformas, en materia de educación que han existido en nuestro país. Por otro lado, si bien se hizo referencia a los logros de la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje (PEA) también es necesario auscultar la existencia de algunas dificultades en el marco de la administración de la Educación Superior en Bolivia, como el hecho de que en pleno siglo XXI la educación impartida en las aulas universitarias, depende muchas veces de la administración y gestión en educación superior en las diferentes carreras.

Adquiere en este sentido importancia la figura del Administrador en Educación, que, conforme el Perfil esbozado a partir de los Principios de la Administración,

en concordancia con el Modelo de estructura de Educación Superior planteada por la UNESCO en la Declaración Universal de la Educación Superior de 1998, (Paris), debiera procurar y aplicar políticas educativas, acordes a las necesidades del contexto, y que se traduzcan en propuestas estratégicas y soluciones administrativas al desempeño académico, que en gran manera afectan a los estudiantes universitarios y egresados con respecto a la gestión.

Siendo así, el problema central se encuentra enmarcado en la “gestión del Administrador en Educación Superior” y las dificultades que debe ser superadas por el fortalecimiento de nuevas estrategias en la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Humanidades, Carrera de Ciencias de la Educación de la ciudad de La Paz, miembro del Sistema Universitario C.E.U.B., ubicado en el piso 12 del Monoblock Central, Av. Villazón, ciudad de La Paz, Provincia Murillo del Departamento de La Paz.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema principal

Deficiencia en la administración académica de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA

1.2.2. Problemas Específicos

- PS1. Que características presenta la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA
- PS2. Que procesos académicos siguen los docentes de la carrera de ciencias de la educación de la UMSA.
- PS3. Que procedimientos académica se debe promover y aplican en la investigación e interacción social de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA

- PS4. Que características tendrá las estrategias de fortalecimiento de la administración académica para mejorar la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar estrategias de fortalecimiento para la administración académica con la finalidad de lograr la eficiencia académica de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- OS1. Determinar las características de la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.
- OS2. Establecer los procesos académicos a seguir por los docentes de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.
- OS3. Promover la vocación de servicio en los procedimientos académicos a aplicarse en la investigación e interacción social de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA.
- OS4. Elaborar las estrategias de fortalecimiento para mejorar la administración académica en la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS
Deficiencia en la administración académica de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA	Diseñar estrategias de fortalecimiento para la administración académica con la finalidad de lograr la eficiencia académica de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA..
PS1. Que características presenta la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA	OS1. Determinar las características de la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.
PS2. Que procesos académicos siguen los docentes de la carrera de ciencias de la educación de la UMSA.	OS2. Establecer los procesos académicos a seguir por los docentes de la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.
PS3. Que procedimientos académica se debe promover y aplican en la investigación e interacción social de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA	OS3. Promover la vocación de servicio en los procedimientos académicos a aplicarse en la investigación e interacción social de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA.
PS4. Que características tendrá las estrategias de fortalecimiento de la administración académica para mejorar la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.	OS4. Elaborar las estrategias de fortalecimiento para mejorar la administración académica en la carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación fue efectuada porque es concordante con los procesos de cambio macros en el país, ante el requerimiento y la demanda, social de nuevos profesionales y Cientistas, que respondan a nuestra realidad educativa en Educación Superior, es necesario el fortalecimiento institucional de las Universidades para asegurar el alcance de las metas de eficiencia académica.

El objeto de estudio, fue escogido, elaborado, implementado y ejecutado conforme a un estilo que permita la aproximación al problema a partir de un análisis situacional de la Universidad, de la observación de los múltiples factores que inciden en el rendimiento académico.

Emergente de dicha observación, hacia un análisis crítico de la situación problemática, emerge la necesidad de descubrir e identificar la forma como se desarrolla el proceso educativo y la correlación administrador-docente-estudiante, máxime cuando a prima facie se tiene que en muchos casos el déficit de calidad puede incluso encontrar su origen en los incordios procedimientos y trámites administrativos seguidos, así como en las relaciones humanas entre la administración, docentes y los estudiantes.

Queda en evidencia que la vivencia no solo se traduce en el “hacer” de un procedimiento administrativo por parte del estudiante, sino también en un “no hacer” por parte de la administración, que no realiza seguimiento adecuado de los estudiantes egresados, la falta de información a los estudiantes sobre las opciones que se tiene en materia de titulación, la falta de asesoramiento a los estudiantes sobre la tarea de investigación científica, incluso la escisión de la labor práctica profesional con el producto científico exigido.

Esta situación impide el normal desarrollo en la titulación de los estudiantes, es

decir, que la programación planificada no se logra debido a otros factores internos o externos; tampoco son estimulados ni motivados por los administradores, ni los docentes, quienes en omisión de los principios rectores de la función que desempeñan, no logran el 100% de los objetivos deseados de manera concreta, todo esto debe reflexionar a tomar conciencia sobre el problema focalizado, pues termina incidiendo en un problema macro, como es la Calidad Educativa.

El presente tenor como Fortalecimiento de la administración académica necesita ser analizado con mucha cautela, responsabilidad y seriedad para luego plantear una solución a la problemática del mejoramiento de la calidad educativa, y la búsqueda de la eficiencia.

1.5. DELIMITACIÓN

1.5.1. Delimitación Espacial:

Este trabajo de investigación se realizó en la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Humanidades, Carrera de Ciencias de la Educación de la ciudad de La Paz, que se encuentra ubicada en el piso 12 del Monoblock Central, Avenida Villazón, plaza del Bicentenario.

1.5.2. Delimitación Temporal:

El tiempo de duración para el desarrollo de la presente investigación fue de Febrero de 2010 a diciembre de 2011, 2012 y 2013 de acuerdo al cronograma establecido en la Universidad Mayor de San Andrés. En cuanto a la recopilación de datos estadísticos, se recopiló información de los egresos de las gestiones 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012 las titulaciones correspondientes como principal sustento de indicadores para esta finalidad.

1.5.3. Delimitación Personal:

El presente trabajo de investigación se realizó a docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Humanidades, Carrera de Ciencias de la Educación, en especial a los egresados y titulados de las gestiones delimitadas temporalmente.

1.5.4. Delimitación Temática:

Este estudio de investigación se realizó con el tema propuesto referente a ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA – U.M.S.A.

Abarca la temática de la Administración académica en Educación Superior, llegando a un análisis de la calidad educativa, fundando la necesidad de proposiciones técnicas y logísticas que permitan el mejoramiento de la calidad y el alcance de la eficiencia administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2.1.1 Marco conceptual

2.1.1.1 Definición de administración.

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical

La administración significa planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar el uso de los recursos para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz; como resultado de esta labor para satisfacer las demandas sociales.

Por su parte, para Jiménez Castro, la administración es “una ciencia social, compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo”, mientras que para Palladino el término administración puede ser entendido en dos sentidos: como actividad y como ciencia.

En cuanto *actividad*, este autor señala que “la administración equivale al gobierno, régimen o cuidado de intereses y se refiere especialmente a intereses públicos”, mientras que como *ciencia* “constituye un conjunto de saberes, conocimiento y reglas necesarias para gestionar actividades de negocios,

servicios, etc.”¹

Según Feliciano Gutiérrez, la administración es gobernar, dirigir y manejar los negocios particulares o públicos; es una función que se desarrolla bajo el mando regular sus actividades con el fin de que el grupo produzca bien.

2.1.1.2. Evolución del concepto de Administración

La administración surge de la necesidad de coordinar acciones y ordenar los recursos institucionales para lograr objetivos comunes de un grupo social. Por lo que la administración ha sido definida por muchos autores de diferente manera.²

El concepto moderno de Administración debe sentarse en la comprensión de sus diferentes tópicos como ser:

- Fundamentar la administración en el quehacer humano.
- Explicar la universalidad de la Administración.
- Presentar el panorama teórico actual y la práctica (PRAXIS).

Primero, la universalidad, radica en la importancia que ella ha tenido o el papel que ha jugado en el desarrollo del quehacer del hombre, y las formas en las cuales esas prácticas y esos saberes contruidos a través de ellos se han definido.

A la vez su estudio se descompone en partes, su alcance, y el papel que la administración ha tenido a través de las diferentes etapas de la evolución de la

¹**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 9)

²**Gutiérrez L., Feliciano.** *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. 2006, pag. 11

civilización, los antecedentes de lo que podría denominarse administración.

La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo competitivo y complejo. Por ello, de acuerdo con Chiavenato, la Administración es el proceso de planear y organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.³

Como la administración surge desde los tiempos muy antiguos desde que se organiza el hombre para realizar sus actividades a la cabeza de un líder aparece la administración y de esta manera plantean los diferentes autores según su posición y la evolución histórica de las tendencias más significativas. Como presentamos estos conceptos:

Adam Smith. Padre de la Administración Científica, que dice: Todo lo que produce se consume (coordinación de las áreas productivas).

Frederick Taylor. Planteó como ciencia de la administración, todo acto administrativo para que pueda ser exitoso debe tener previsión, organización, mando, coordinación y control. Ciencia que busca el logro de la máxima prosperidad de patrones y empleados.

Wilmar Giménez C. La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas; cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales

³**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 10)

se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.⁴

Según estos autores plantean que la administración se va transformando de acuerdo al tiempo y el momento donde se sitúa a la vez tipo de empresa que va a dirigir un gerente administrativo, todo este proceso puede abarcar administración del personal, administración de recursos financieros, administración de fases, administración educativa ,etc.

2.1.1.3 Procedimiento, Proceso y Proyecto

Para comprender el alcance de las acciones a operar en los procesos de administración y gestión educativa es primordial definir sus conceptos básicos:

- Procedimiento es el método para proceder secuencialmente en la ejecución de un acto.
- Proceso es el conjunto de las fases de un fenómeno, actuación, trámite, procedimientos, conjunto de fases sucesivas de una operación.
- Proyecto es el Designio o pensamiento de ejecutar algo, Diseño, Actividad, programada cuidadosamente.

En aquel entendido Proceso Administrativo es la secuencia forma de funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; a través de la cual se establece la situación actual de una empresa u organización, se analiza y se evalúa su entorno, se formulan planes y se definen estructuras, cargos, funciones y procedimientos, se gestionan, se aíslan, se manejan y se transforman factores de producción, para cumplir la misión y el objetivo social de una empresa u organización.

⁴**Gutiérrez L., Feliciano.** Administración y Gestión Educativa. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. 2006

2.1.1.4 Concepto de gestión.

Gestión es acción y efecto de administración o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional. Dirección y Administración de una organización, la limitación de los recursos frente a la magnitud de la demanda en este caso la educativa, ha determinado la aplicación de los principios económicos, de costo, beneficio y de intervención-rentabilidad.⁵

2.1.1.5 Administración Académica

Conforme el criterio de Isabel Martí y otros autores, podría afirmarse que es la acción de dirigir una determinada institución y de gestión de las siguientes funciones:

- Diseño de políticas educativas,
- Estudio de las necesidades institucionales
- La organización
- La graduación de los programas
- La evaluación de los resultados.⁶

La posición de Aurelio Crisólogo plantea un sutil distanciamiento a partir de la distinción de lo que debe entenderse por Académico, así este autor define lo académico como aquellos actos y funciones de investigación realizados en las Universidades o centros de educación superior.⁷

Siendo así para este autor lo académico se encuentra comprendido en el espectro de lo educativo, al referir puntualmente que Administración educativa es la acción encargada de ejecutar llevar a la práctica las disposiciones legales y organizativas; controlar y dirigir acciones educativas; Dirección, control y

⁵**Crisólogo Arce, Aurelio.** Diccionario Pedagógico. Segunda. Pág. 169

⁶**Martí Castro, Isabel y otros.** Diccionario Enciclopédico de Educación. Pág. 12

⁷**Crisólogo Arce, Aurelio.** Diccionario Pedagógico. Segunda. Pág. 6

gobierno de las actividades del proceso de enseñanza- aprendizaje; el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educativa.⁸

Por último, de acuerdo a Feliciano Gutiérrez, la Administración en la educación es la acción de dirigir una determinada institución o colectividad y de gestionar sus bienes, proceso empleado para alcanzar de manera eficaz objetivos predeterminados poniendo en juego los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de manera dinámica a las aspiraciones de desarrollo del país.⁹

2.1.1.6 Calidad de la administración y gestión educativa.

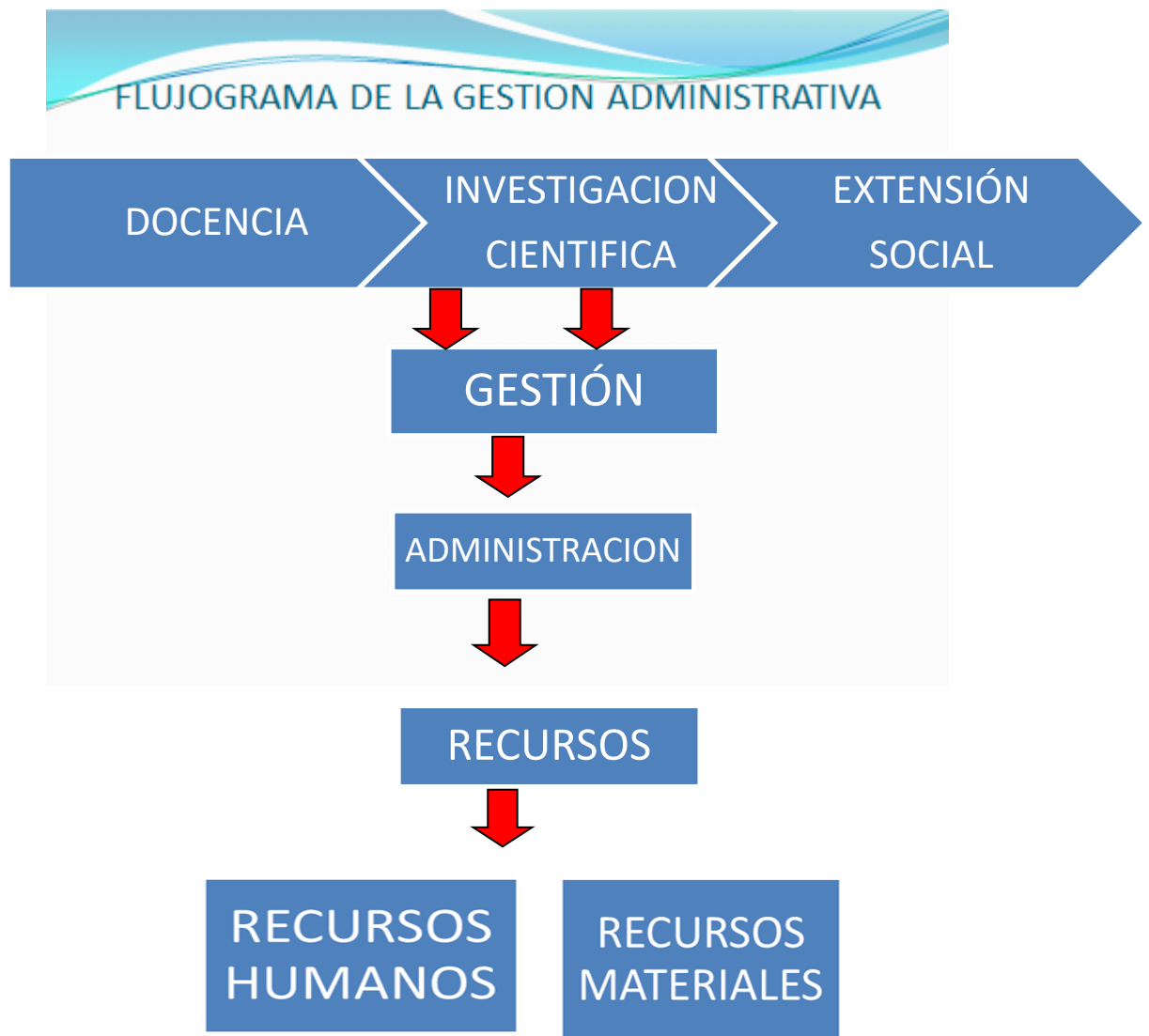
A partir del último concepto enunciado, puede inferirse que la Administración en educación tiene por fin último el alcance eficaz de sus objetivos con calidad.

En este marco, la calidad de la administración y gestión educativa significa tomar en cuenta todas las previsiones, adoptando las diversas estrategias para dotarlas de condiciones favorables, que tengan credibilidad que sea acreditada, calificada de excelente; porque la producción debe ser efectiva y los insumos requeridos deben facilitarse para el consiguiente logro de objetivos y metas.

Además es desarrollar capacidades propias para convertirse en un líder o gestor de calidad definiendo los roles que se le asigna en la gestión educativa, para el logro de la calidad de gestión nunca se debe prescindir de una buena planificación y organización educativa a efectos de contar con la calidad de gestión que puede ser una tarea difícil; pero manejando la administración con un alto grado de eficiencia, eficacia y economía en el trabajo y la utilización óptima de los recursos podrá lograrse una gestión de calidad educativa.

⁸Crisólogo Arce, Aurelio. Diccionario Pedagógico. Segunda Edición. Pág. 12

⁹Gutiérrez L., Feliciano. Diccionario Pedagógico. Primera Edición 2004. Pág. 14



1. Flujograma de la gestión administrativa. Fuente: Declaración de la UNESCO (Paris, 1998) Elaboración e interprete propio.

2.1.2 Marco Referencial

En el contexto de la UMSA, las dificultades que debe afrontar la Administración académica pueden emerger de diferentes índoles, como ser la situación socio económica de los estudiantes, la situación educacional- académica en la aulas, el acceso a nuevas tecnologías de información, la situación política y los fenómenos culturales. Es por esta razón por la que se debe medir y evaluar

diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar, desde un punto de vista científico describir es medir (Dankhe 1986).

En este estudio descriptivo se miden de manera independiente los conceptos y las variables a los que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las causas de las dificultades, sino analizar la manera en que a través de la Administración educativa se puede asumir decisiones, pasos y actividades, para tratar de alcanzar mejores grados de calidad educativa, significativos para el alcance de la eficiencia académica.

En este marco, como aproximación a la realidad que embarga la investigación, se desarrolla en los apartados siguientes el detalle de la realidad administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés, en el sentido de cuáles son sus objetivos como institución, cual es el marco normativo que se ha propuesto en materia de titulación de grado; porque es el fruto que va a demostrar la calidad de la administración, por cuanto son los profesionales que titula su producto, cuales las características organizacionales que ha adoptado y el marco axiológico en el que se desenvuelve, producto de los consensos en Educación Superior acaecidos en Paris y en Cartagena de Indias.

2.1.2.1 Visión de la Institución UMSA.

Ser una universidad en mejora continua que responda a las demandas sociales, capaz de formar personas comprometidas con sus valores morales y competentes en su desempeño laboral.

2.1.2.2 Misión de la Institución UMSA.

Facilitar el acceso a la educación superior, sin distinción alguna, a toda persona que esté dispuesta a desarrollar su potencial humano y su vocación profesional, con espíritu de responsabilidad, superación y servicio.

2.1.2.3 Administración Ejecutiva o Director de Carrera UMSA.

El Administrador Ejecutivo de la Carrera Ciencias de la Educación es el Director de Carrera, el mismo, que debe tomar en cuenta la universalidad de la administración, es una de sus características fundamentales, para evaluar este fenómeno administrativo, y detectar si hay algo que no está funcionando correctamente, para que el producto salga bien y no se presente inconvenientes.

Esta situación puede existir en cualquier organismo social, porque en el tiempo siempre debiera existir coordinación sistemática de medios para dar soluciones.¹⁰

2.1.2.4 Perfil del Administrador Ejecutivo o Director de Carrera UMSA.

El perfil es un conjunto de cualidad y rasgos característicos del administrador que van a lograrse como resultado de una acción pedagógica, es muy importante para la implementación de un sistema educativo acorde a las necesidades del contexto social; ya que resuelve los problemas.

Esta solución o conocimiento del perfil es producto de un diagnóstico previamente realizado bajo los procesos de descripción, análisis, y priorización.

El perfil ideal del Director de Carrera tiene que estar los lineamientos de coherencia, objetivos y los valores que adopte la comunidad educativa Universitaria. Es una descripción de las cualidades y competencias que se consideran deseables mostrar o desarrollar en cuanto a las aptitudes, conocimientos, capacidades condiciones, actitudes y características de un talento carismático, sociable y estimación de alegría.

Son estas las cualidades y competencias que debe reunir el Director de Carrera

¹⁰**Forero Racines, Jaime.** (2005). *Fundamentos de Administración*. Colombia. Escuela de Cs. Administrativas UNAD. (Pág. 21)

para conducir y liderar eficientemente la gestión académica y administrativa de la Institución; son factores imprescindibles para una adecuada formación integral del estudiante, como a continuación desarrollamos:

2.1.2.4.1 Planificación y Coordinación

La planeación está considerada como la más importante de las funciones administrativas, por el hecho de ser ella quien plantea las actividades y las tareas concretas de las acciones.

La acción planificadora significa pensar en el futuro adoptando decisiones concretas sobre objetivos, formulando políticas, fijando procedimientos, realizando presupuestos y pronósticos, confeccionando programas y valiéndose de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes de la institución.

Los principios de planificación de la UMSA, institución objeto del presente estudio, son los siguientes:

- La actuación de la UMSA, se adscribe dentro del plan nacional universitario.
- La integración del universitario con la sociedad.
- La coordinación e integración de lo diverso de cada región, las bases sobre las cuales se deben lograr los objetivos de la Universidad Boliviana.
- La participación en la formulación y ejecución de políticas salariales, y la generación de conocimientos, administración de la ciencia y la investigación científica en el país.

En este caso, el Director de Carrera de Cs. de la Educación, debe planificar y pensar en el futuro de la institución académica a su cargo, para un mejor alcance de sus objetivos institucionales, adoptando decisiones concretas, formulando

nuevas políticas, fijando procedimientos, marcando estrategias, realizando presupuestos y pronósticos; confeccionando programas, valiéndose de la gestión administrativa para superar los obstáculos con una integración con todos los planes, que al presente pueden objetarse ser:

- Inconsistentes.
- No se ajustan a las posibilidades.
- Han sido creados con descuido.

2.1.2.4.2 Organización.

La organización es un ente jurídico y económico, es un organismo social, en el cual está involucrado un grupo de individuos y cuyo propósito inmediato es trabajar en forma mancomunada a fin de permitirse alcanzar en forma correcta sus objetivos.

Para un buen alcance de sus objetivos, este grupo de personas deben trabajar dentro de un ambiente correcto y transparente, que facilite sus labores y permita la ejecución de tareas, debe existir en la empresa una infraestructura que permita como en el acápite precedente, explicita de funciones administrativas de gestión y dirección en este propósito de la organización, según jerarquía.

Por ello incluso, siguiendo esta línea, conviene sujetarse a la definición expresada por Koonts y O Donnell, quienes expresan que la organización como el proceso de combinar el trabajo de los individuos.

Todos los cargos y autoridades de los subsistemas y niveles del Sistema Educativo Plurinacional deberán adecuarse a las estructuras de administración y gestión establecidas en la presente ley, a través de procesos de institucionalización, de acuerdo a lo establecido por la Constitución Política del Estado.

De su parte, dentro del Subsistema de Educación Superior, la UMSA, entidad autónoma, con gobierno paritario por orden de jerarquía, tiene la siguiente estructura:

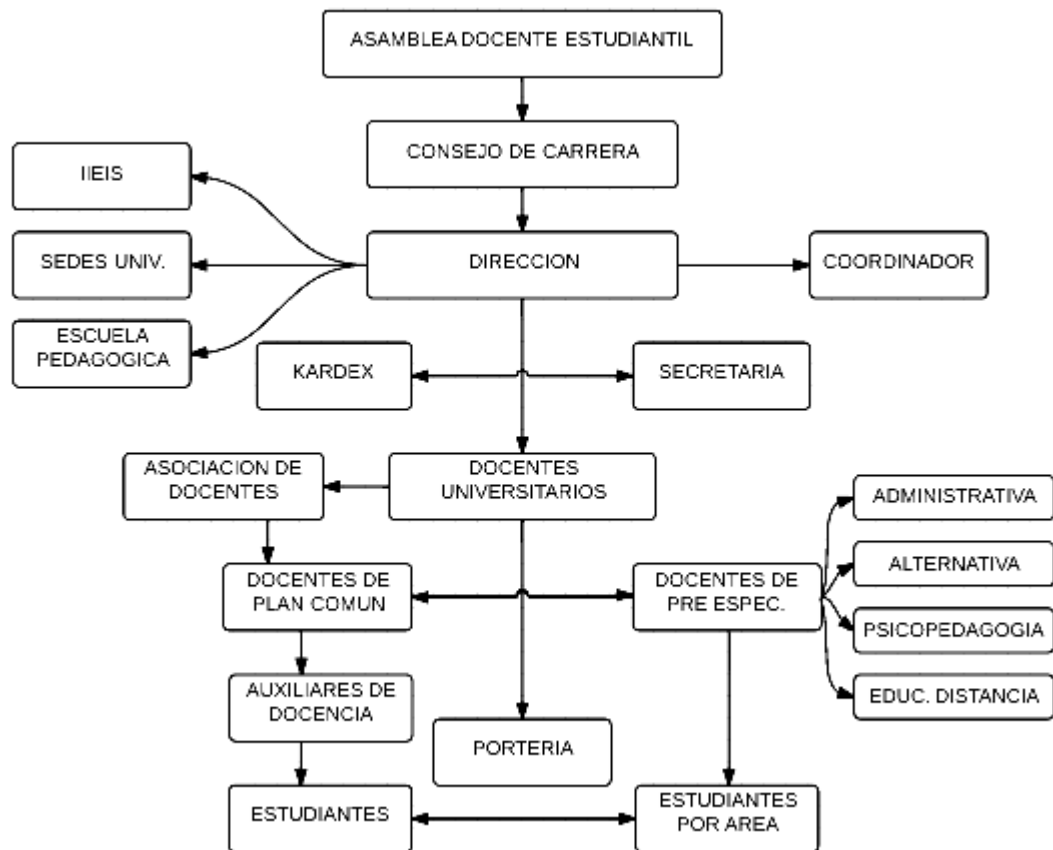
❖ A NIVEL NACIONAL

- Congreso Nacional de Universidades.
- Conferencia Nacional de Universidades

❖ A NIVEL LOCAL

- Congreso de la UMSA
- Asamblea General Docente Estudiantil (AGDE)
- Honorable Consejo Universitario (H.C.U.)
- Comité Ejecutivo del H.C.U.
- Autoridades Universitarias:
 - UMSA: Rector y Vicerrector
 - FACULTAD: Decano y Vicedecano
 - CARRERA: Director de Carrera

ORGANIZACIÓN DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION UMSA



FUENTE: Entrevista Director de Carrera Cs. Educación

2.1.2.4.3. Dirección.

La Dirección consiste en velar que las cosas se hagan bien, y en el menor tiempo posible, es el punto neurálgico de la labor directiva, para conducir a sus subordinados, en forma eficiente, precisa de las herramientas básicas de una dirección fundamentada sobre aspectos de motivación, de comunicación y de liderazgo, una buena labor directiva, que asimismo, debe establecer parámetros de ejercicio de autoridad y de conducción de personas, con los cuales se logre maximizar el esfuerzo hecho en la organización y el logro de los objetivos manteniendo un buen clima institucional en la UMSA, y en específico en la

Carrera de Ciencias de la Educación.¹¹

2.1.2.4.4 Ejecución y Seguimiento.

Ningún objetivo se podrá cumplir si no se controla la forma como se trabaja todo lo planificado y programado, todo control carecerá de validez si no existe un plan contra el cual compararlo.

Existe una interdependencia que hace el control, implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan, como consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y que afectan el normal cumplimiento de los planos de la UMSA.¹²

2.1.2.4.5 Integración.

Para un mejor entendimiento de este acápite, se hace necesario remitirse al propio Estatuto Orgánico de la UMSA, mismo que establece los siguientes:

- La interacción con la sociedad, la UMSA contribuye a la defensa, protección y fomento de los bienes culturales y científicos del país y de la región, así como a la conservación y uso racional de los recursos naturales y humanos dentro de una perspectiva de integración nacional, así como también a la defensa de los derechos y libertades fundamentales de nuestros pueblos.
- La UMSA integra a la sociedad a través de planes y programas de carácter multidisciplinario e interdisciplinario y se compromete con el desarrollo socio económico del país.
- La UMSA contribuye a que los obreros, campesinos y capas medias urbanas

¹¹**Forero Racines, Jaime.** (2005). *Fundamentos de Administración*. Colombia. Escuela de Cs. Administrativas UNAD. (Pág. 66)

¹²**Forero Racines, Jaime.** (2005). *Fundamentos de Administración*. Colombia. Escuela de Cs. Administrativas UNAD. (Pág. 21)

asuman la necesidad historia de una transformación revolucionaria.

- La UMSA debe orientar a la actividad científica y cultural en relación con las necesidades.
- La UMSA debe promover la participación efectiva de los trabajadores de la región en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades académicas.

2.1.2.4.6 Control y Evaluación.

Existe una interdependencia que hace que el control implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas y objetivos de un plan. Y como consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y' que afecten el cumplimiento de los planes.

Una vez se ha puesto en marcha un plan, existe una preocupación natural por medir el progreso de sus actividades y, sobre todo, por tratar de establecer si realmente se están dando en la práctica los pasos que necesita y requiere ese plan, para finalmente conseguir los resultados que espera.

El administrador en educación superior, necesita saber si algo está fallando, si se planea correctamente, si se está presentando desviaciones que deben ser corregidas o que requieren un cambio de rumbo

A partir de la labor de control, que podría entenderse como retroalimentación, consecuente con cada plan, con las necesidades específicas de la Carrera, como es el presente caso, y, fundamentalmente, con los requerimientos personales del administrador.



FUENTE: Feliciano Gutiérrez. Reformulado 2006

El control no es sólo la vigilancia y la supervisión, tanto de lo que se está ejecutando como de lo que se ha proyectado, también es guiar y conducir la organización hacia el logro de sus objetivos. Su propósito específico es detectar errores y fallas que causen desviaciones entre los dos parámetros, para entrar en forma inmediata a subsanarlos tanto en el sentido correctivo como en el preventivo, de esa forma para la tarea de control y autoevaluación, son necesarias a su vez las siguientes tareas:

- Revisión de la estructura del organismo
- La implementación de recursos particulares
- El desarrollo de actividades del organismo
- La evaluación de problemas del organismo.¹³

En este caso, el proceso Administrativo de la UMSA, está a cargo del Rector y la administración de la facultad a cargo del decano y vicedecano, por último la administración de la Carrera, estará a cargo del Director de Carrera, quien en su condición de máxima autoridad es el responsable de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades y los alcances obtenidos como productos.

2.1.2.5 Plan Estratégico Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés Gestión 2012 - 2016.

Por primera vez en la historia de la UMSA para mejorar el Sistema Universitario en dicha Institución de Formación profesional se presentó un Plan Estratégico basado y analizando en (FODA), tomando muy en cuenta los cinco puntos:

- Fortalecimiento Institucional.
- Políticas Públicas.
- Autonomía e Independencia ideológica, la Administrativa.
- Respuesta a la demanda social.
- Hacer frente a los retos.

Para esta finalidad se planteó un objetivo general y los objetivos específicos por carrera de esta manera llegar a analizar lo que es (FODA), las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas:

¹³**Forero Racines, Jaime.** (2005). *Fundamentos de Administración*. Colombia. Escuela de Cs. Administrativas UNAD. (Pág. 68)

❖ **Fortalezas:**

- Educación pública de calidad.
- La recuperación cultural de las tradiciones.
- Autonomía y cogobierno.
- Descentralización administrativa de la facultad.
- Disponibilidad de los recursos de IDH-
- Incremento de estudiantes matriculados
- Publicaciones y producción científica y humanística
- Docentes de alto nivel académico.
- Ejecución de programas de postgrado.
- Creación de institutos de investigación.
- interacción social en área rural.

❖ **Debilidades.**

- Tradicionalismo institucional.
- Participación nula en la Ley 070.
- La no acreditación internacional.
- Poca difusión Institucional de las Políticas Educativas.
- Existencia de grupos de poder entre estudiantes, docentes y administrativos.
- Trámites burocráticos.
- Falta de digitalización de la biblioteca.
- La Biblioteca desactualizada.
- Inadecuado uso de internet.
- Falta de políticas de la administración.
- Falta de aplicación de normativa de las modalidades.
- Falta de equipamiento.
- Falta de compromiso y liderazgo.

- Elevado índice de más años de permanencia estudiantil.
- Falta de mercado laboral.
- Deficiente actualización de planos de estudio.
- Pocos egresados y menos titulados.
- Insuficiente preparación académica.
- Acceso limitado a cursos y becas internacionales.
- Falta de orientación profesional.
- Deficiente interacción y apoyo docente.

❖ **Oportunidades**

- Demanda de descentralización facultativa.
- Firma de convenios interinstitucionales.
- Convenios con otras universidades del exterior.
- Creación de redes en área rural.
- Requerimiento de profesionales en municipios.
- Acceso a las tecnologías virtuales.
- Facultización de la carrera.
- Mejor servicio educativo.
- Promover con nuestros conocimientos ancestrales.
- Convocar talleres de actualización.
- Demanda de investigación inter y multidisciplinaria.
- interacción social.

❖ **Amenazas.**

- Intervención gubernamental en la autonomía.
- Apertura de otras instituciones del Gobierno.
- Prohibición del Ministerio de Educación sobre la labor docente.
- Disminución del presupuesto.

- Oferta laboral a docentes calificados.
- Recorte de recursos de parte del TGN
- Inseguridad laboral.
- Desempleo creciente.
- Disminución de exigencia en la titulación.
- Poca valoración social.
- Competencia de las universidades privadas.
- Facilidad académica por U. Privadas.
- Orientación mercantilista.
- Consumo de bebidas alcohólicas.

❖ **Indicadores**

- Población estudiantil de Pregrado.
- Matricula por Carrera.
- Egresados por facultad y carrera.
- Titulados por carrera y facultad.
- Datos sobre modalidades de graduación.
- Información de Tesis de grado.
- Información de Trabajo dirigido.
- Información sobre otras modalidades.
- Abandono.
- Relación docente- estudiantes.
- Relación administrativo- estudiantes.
- Tiempo de permanencia de los estudiantes.
- Categoría y antigüedad de docentes.
- Datos sobre espacio educativo.
- Premios y publicaciones.
- Producción intelectual.

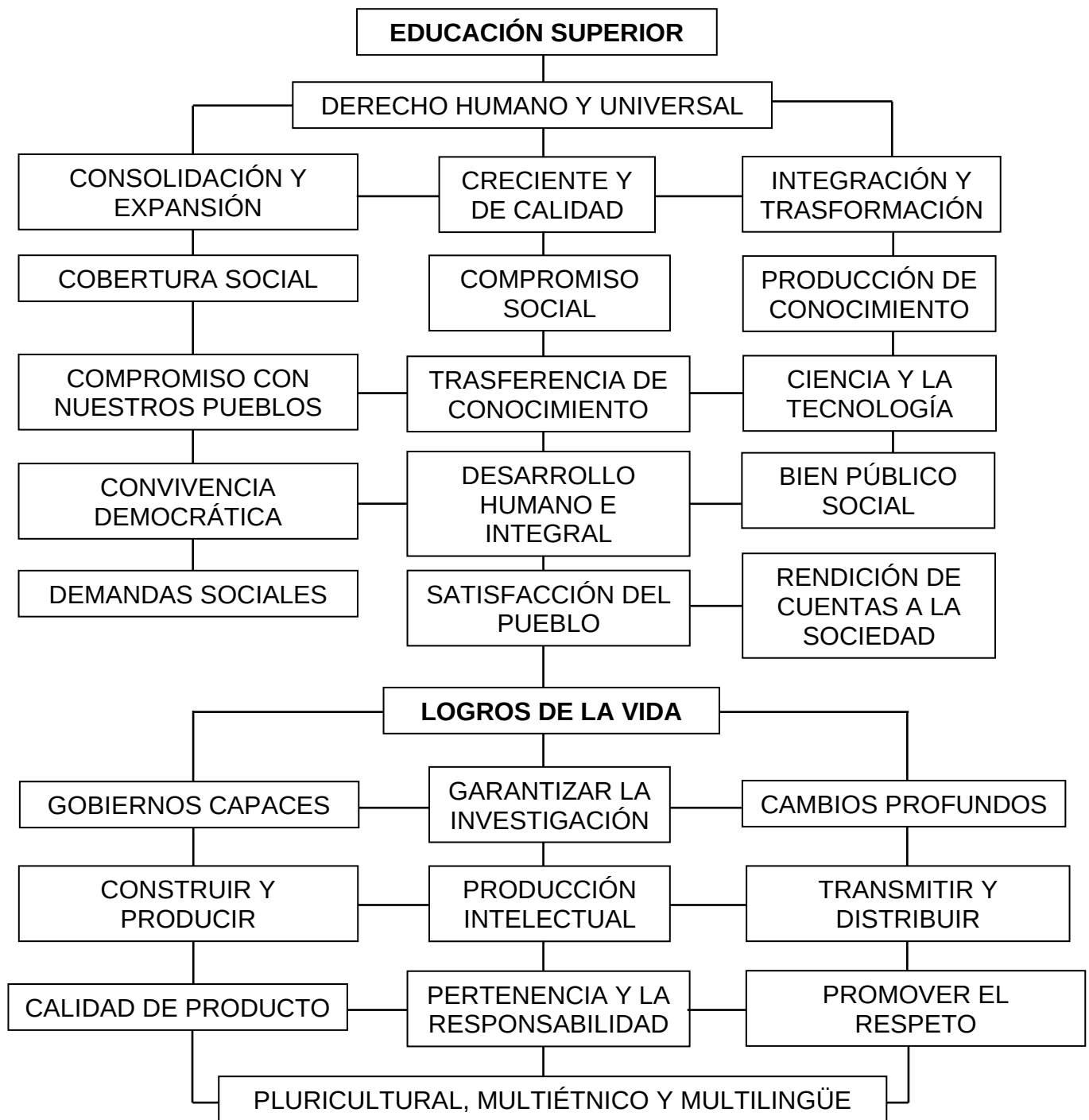
2.1.2.6 Las Macro Universidades Nacionales de América Latina y el Caribe

Álvaro Zerda Sarmiento en su ensayo sobre la Educación Superior en el siglo XXI del año 2007, planteaba un análisis de la situación actual de las casas superiores de estudio más representativas de la Región, las que llamo Macro universidades nacionales de América Latina y el Caribe y son las siguientes:

PAÍS	TIPO DE UNIVERSIDAD	NOMBRE
Argentina	PÚBLICA	Universidad de Buenos Aires
Bolivia	PÚBLICA	Universidad Mayor de San Andrés
Brasil	PÚBLICA	Universidad de Rio de Janeiro.
Chile	PÚBLICA	Universidad de Chile
Colombia	PÚBLICA	Universidad Nacional de Colombia.
Costa Rica	PÚBLICA	Universidad Nacional de Costa Rica.
Cuba	PÚBLICA	Universidad de La Habana
Ecuador	PÚBLICA	Universidad Central del Ecuador.
El Salvador	PÚBLICA	Universidad de El Salvador.
Guatemala	PÚBLICA	Universidad de San Carlos de Guatemala.
Honduras	PÚBLICA	Universidad Autónoma de Honduras.
México	PÚBLICA	Universidad Autónoma de México (UNAM).
Perú	PÚBLICA	Universidad Mayor de San Marcos.
Venezuela	PÚBLICA	Universidad Central de Venezuela.

Todas ellas tenían en común que pese a haber sido fundadas en diferentes periodos de tiempo, en el largo intervalo desde el Siglo XVI hasta el Siglo XX, eran sin embargo todas híbridos del Estilo, distantes e inclusive ajenas al contexto en el cual se desenvolvían, criticas similares a esta fueron las que hicieron latente la necesidad de realizar una Conferencia Regional sobre la realidad de la educación superior, que se concretaría un año después en Cartagena de Indias el año 2008.

2.1.2.7 Declaración de la Conferencia Regional de la Educación superior en América Latina y el Caribe (CRES), Cartagena de Indias- 2008



Fuente: Elaboración propia en base a la CRES

2.1.2.8 Aproximaciones a la problemática.

Es frecuente que la calidad académica en las Instituciones de Educación Superior se mida a través de la eficiencia terminal y el índice de titulación, que son los resultados cuantitativos los que se toman en cuenta para evaluar la calidad, sin que otros factores vinculados a ella sean tomados en cuenta para un análisis más amplio.

Esta última es la conclusión del Dr. Hugo Zemelman en noviembre de 1987, en una Conferencia sobre la Formación de profesores en México D.F. y sin embargo el tiempo y la distancia, es válida para la realidad nuestra. Este autor señala que nos encontramos a menudo en cursos de metodología avanzada, donde los alumnos saben manejar técnicas pero no saben pensar, supliendo con el manejo de las técnicas, una ausencia en su capacidad para enfrentar la realidad, muchas veces el “exceso de conocimientos impide ver la realidad.” Según este autor, esta aseveración última no señala algo muy importante, el exceso de conocimiento impide ver la realidad, por cuanto los estudiantes solamente conocen la parte teórica y no saben llevar a la práctica en los hechos, con este pareciera que nos acercamos a una de las aristas de la problemática que converge en las dificultades de titulación.

Según los autores, el índice de baja titulación no es igual en todas las instituciones, sin embargo se da de manera general existen dos grandes alternativas de solución:

- Diversificando sus modalidades de titulación.
- Implementando apoyos extracurriculares.

La Universidad Autónoma de Guadalajara, en respuesta a este problema tiene un apoyo de titulación, la Universidad de Nayarit creo en 1984 la Unidad de Seguimiento de Egresados (USE), cuya misión es igualmente el apoyo a los

postulantes al grado de licenciatura. La Universidad Autónoma de Chiapas a propuesto por su parte impulsar la titulación a través de convenios con instituciones públicas, en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo apoya económicamente a los egresados de escasos recursos, exentado de los pagos por derecho.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.2.1 Funciones de la organización y de la administración

2.2.1.1 Funciones de una organización

Henry Fayol, (1841-1925) creador de la llamada Teoría Clásica de la Administración, expuso la misma en su famoso libro *Administratration Industrialle et Generale*, publicado en 1916, en el cual destaca que toda organización cumple seis funciones, mismas que son las siguientes:

- *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.¹⁴

¹⁴**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 26)

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, llamada administración.¹⁵

2.2.1.2 Funciones de la Administración

Henry Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador.

- *Planeación*: evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función a aquel. Involucra unidad, continuidad, flexibilidad y precisión, como los aspectos principales de un buen plan de acción.
- *Organización*: proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, pudiendo dividirse en organización material y organización social.
- *Dirección*: pone en marcha la organización, su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses general del negocio.
- *Coordinación*: armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- *Control*: verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitarlos.

Estos elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el

¹⁵**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 70).

administrador desempeña estas actividades puesto que son actividades administrativas fundamentales.¹⁶

2.2.2 Principios Generales de la Administración

Henry Fayol intento definir los principios generales de la administración científica en base a la recopilación de muchos “principios”, creados por varios autores de aquella época, aspecto en el cual tal vez no fue muy original, utilizando la acepción de “principios”, en razón de que en administración no existe nada rígido o absoluto, adoptándose más bien una posición de medida de la ponderación y del sentido común, determinando que los principios en administración son consecuentemente adaptables a una situación, tiempo y lugar, cualquiera sea la circunstancia administrativa.¹⁷

2.2.2.1 División del Trabajo como Organización.

Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa, misma que se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra en la cúpula, ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Siendo así que la división del trabajo, presupone la especialización de las tareas y de las personas, de acuerdo al nivel jerárquico que ocupen, para aumentar la eficiencia, eficacia y división regida a una necesidad innata de estabilidad del personal, toda vez que la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la

¹⁶**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 70-71).

¹⁷**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 26)

organización, ya que cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

No obstante, la evidente inclinación de Fayol por la especialización y división del trabajo, fue de los primeros en señalar el lado oscuro de la especialización, aburrimiento, un estado anímico que hace menguar la calidad, la iniciativa y la flexibilidad del trabajador, así Fayol proponía que se concediera a los trabajadores mayores deberes o que fueran motivados para asumir una responsabilidad mayor por el resultado de su trabajo, un principio que como se podrá evidenciar en el desarrollo del presente, que se aplica cada vez más a las organizaciones actuales.¹⁸

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría como planeación, dirección y control. La organización se refiere solo a la definición de estructura y la forma; en consecuencia es estática y limitada.

A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

- Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan, para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos.
- Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus

¹⁸ **Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 52)

atribuciones e interrelaciones.¹⁹

Como se ha podido exponer, la organización se caracteriza por una división del trabajo bien definida, es la base de la organización, de hecho, es la razón de ser de la organización. Así, y desde la perspectiva de los principios generales de la administración, a ser desarrollados más adelante, la división del trabajo, conduce a la especialización y la diferenciación de tareas, es decir a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto estriba en que las organización con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentan poca división. La Teoría Clásica analiza la división de los órganos como componente la organización, para esta teoría, la división del trabajo puede ocurrir en dos direcciones:

- *Vertical*, según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Esta aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización, la jerarquía define el grado de responsabilidad según los grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad. De allí surge la denominación línea de autoridad para significar la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.
- *Horizontal*, según las actividades desarrolladas en la organización, cada uno de los departamentos o secciones de un mismo nivel jerárquico se encargan de una actividad específica.

La división del trabajo en sentido horizontal, que garantiza la homogeneidad y el equilibrio, es la departamentalización, referida a la especialización horizontal de la organización. La homogeneidad se logra cuando se reúna en una misma unidad a todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso,

¹⁹**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 71-72).

para la misma clientela y en el mismo lugar. Cualquiera de estos factores (*función, proceso, clientela y localización*) proporciona respectivamente, departamentalización por cualquiera de ellos, sea por función, proceso, clientela o localización geográfica, retornando con ello a la idea básica, mientras más departamentalizada este la organización, más eficiente será.²⁰

2.2.2.2 Autoridad y Responsabilidad.

Conforme la escuela clásica de la Administración, Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas a la sociedad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

La autoridad de acuerdo con esta Escuela, se distingue por tres características:

- *La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas.* La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan.
- *La Autoridad es aceptada por los subordinados.* Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tiene derecho legítimo concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas.
- *La autoridad luye hacia abajo por la jerarquía vertical.* La autoridad va de la cúpula a la base de la organización, las posición de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.

Fayol fue más lejos de esta autoridad formal, que procede simplemente de la posición del administrado en la jerarquía, y señalaba una autoridad informal derivada de la experiencia personal, conocimientos técnicos, valía moral y la capacidad de dirigir y ganarse la dedicación de los subordinados. Barnard, desarrollo una teoría al respecto de la autoridad, justamente respecto la

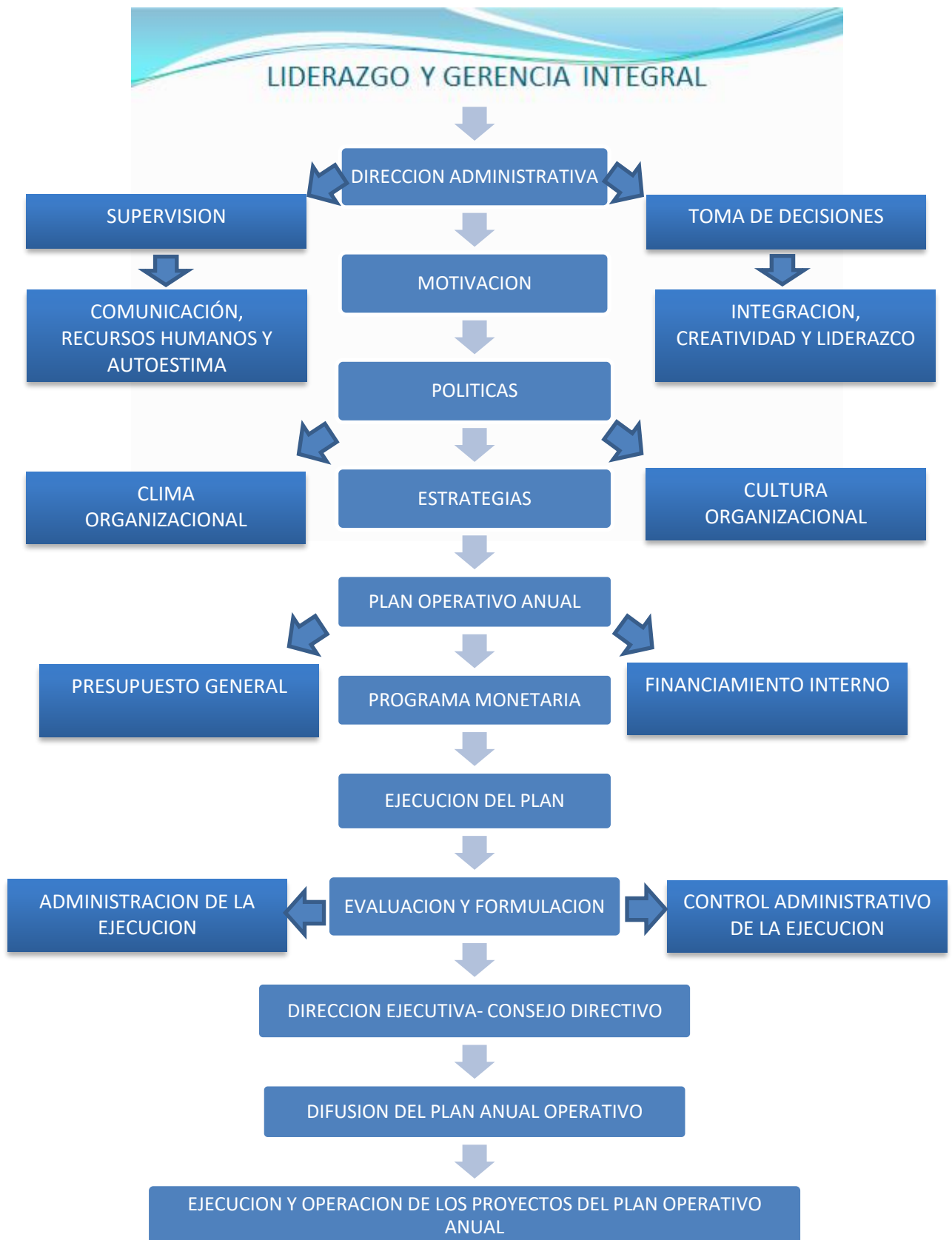
²⁰**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 74).

insuficiencia de la autoridad formal, él verifico que algunas veces, la autoridad es inefectiva, las ordenes no se cumplen y la desobediencia y la violación se rebelan contra quienes detentan la autoridad, con ello llego a la conclusión de que la autoridad no descansa en el poder de quien la posee, no fluye de arriba hacia abajo, según creían los autores clásicos. Todo lo contrario, la autoridad descansa en la aceptación o consentimiento de los subordinados. La persona obedece, no por la legitimación de la autoridad, sino decidiendo entre las alternativas de obedecer o no: si la obediencia le trae ventajas que desea obtener o si la desobediencia le trae desventajas que desea evitar. Dentro de esta visión, la autoridad es un fenómeno psicológico por medio del cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de los superiores bajo ciertas condiciones. La teoría de la aceptación de la autoridad parte de la suposición de que un subordinado puede aceptar y acepta una orden como autoritaria cuando cuatro condiciones ocurren simultáneamente:

- Cuando el subordinado puede entender o comprender la orden;
- Cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización;
- Cuando no la juzga incompatible con sus objetivos personales.;
- Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

La autoridad depende, no del superior sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no. La decisión sobre la autoridad es de la persona a quien la orden se dirige y no de quien la emite. Es el receptor de la comunicación de la orden quien puede decidir si van a encararla como una orden o no. La desobediencia a una orden constituye la propia negación de la autoridad.²¹

²¹**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 306-307).



Fuente: Mario Nava Rivero

Respecto la responsabilidad, el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior- subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas.²²

2.2.2.3 Liderazgo.

La Teoría Clásica, que hasta el presente se ha expuesto, no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones. La Teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

El éxito de la organización depende directamente de las personas, el trabajo básico del administrador consiste en lidiar con las personas que forman parte de la organización. Según Pfeffer, la clave del éxito organización está en las personas y en el liderazgo. El administrador debe ser un verdadero líder. Existen tres principios que usan los administradores para transformar las organización y lograr el compromiso.

- *Desarrollar confianza en las personas.* No se puede desarrollar confianza en las personas si no se tratan con respeto y dignidad. La confianza precisa que los valores organizacionales adoptados sean significativos para las personas.
- *Los líderes deben estimular el cambio.* En consecuencia, deben respetar a las personas y aprender que el cambio está en todas sus actividades. Los Líderes deben romper los hábitos, cambiando la forma de organización de la empresa.
- *Los líderes deben evaluar que es importante y prioritario.* Los líderes deben generar sistemas que desarrollen capacidad y competencia distintiva para

²²**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 135)

su organización y encaminar a las personas en esa dirección.

En la actualidad el administrador requiere ciertas competencias básicas: relación interpersonal, comunicación, liderazgo, motivación y resolución de conflictos. Además debe saber construir y dinamizar los equipos de trabajo. El trabajo en equipo es cada vez más necesario.²³

2.2.2.4 Los Valores.

Fayol señaló que para que el personal se sienta estimulado a cumplir con sus deberes con toda la devoción y lealtad que le es posible, deber ser tratado con respeto a su sentido de integridad; la equidad es el resultado de la combinación de respeto y justicia. La equidad, que es la justicia e imparcialidad a que tienen derecho todos los miembros de la organización, es en la actualidad la preocupación fundamental de muchos administradores.²⁴

La ética que contiene estas aseveraciones, evidentemente influye todas las decisiones dentro de la organización, de hecho, muchas organizaciones tienen su código de ética, como una declaración formal para orientar y guiar la conducta de los miembros de la organización, para que el código de ética estimule decisiones y conductas éticas de las personas se requiere de dos providencias:

- Las organizaciones deben comunicar su código de ética a todos sus miembros, es decir, las personas dentro de la organización, cualquiera sea el nivel de jerarquía en que se encuentren, o la actividad que desempeñen, a la comunidad, que no necesariamente está comprendida dentro de la organización.
- Las organizaciones deben recuperar continuamente conductas éticas de sus

²³**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 119-120).

²⁴**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

miembros, por el respeto de sus valores básicos o adoptando prácticas transparentes y honestas.²⁵

Toda institución que trabaje con una visión estratégica debe declarar sus principios y valores institucionales, ya que estos son factores sinérgicos que orientan y guían el comportamiento humano. Los principios y valores asumidos por la institución deben ser compartidos por todo el personal. Así, todos los trabajadores se dirigirán hacia la misma misión con total compromiso. Estos principios y valores pueden ser: responsabilidad, lealtad, reciprocidad, respeto, disposición al cambio, voluntad creadora, flexibilidad, honestidad, humildad, equidad, justicia, etc.²⁶

2.2.2.5 Disciplina

Disciplina es la Obediencia, dedicación, energía, comportamiento, diligencia y respeto de las normas establecidas, son las señales externas de respeto por la autoridad de un superior, al destacar su importancia, Fayol abordó una preocupación que tenían muchos de los primeros administradores, como formar una fuerza de trabajo confiable y diligente, que luchara por alcanzar las metas de la organización.

De acuerdo con Fayol, la disciplina tiene como resultado relaciones respetuosas entre los miembros de la organización y refleja la cualidad del liderazgo de una organización, así como la capacidad de un administrador de ser justo y equitativo.²⁷

²⁵**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 527)

²⁶**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 49)

²⁷**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 55)

2.2.2.6 Unidad de mando.

Conocida también como supervisión única, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, por consecuencia cada individuo tiene un jefe único y exclusivo. Es el llamado principio de la autoridad única.

La principal característica de la organización lineal, a ser desarrollada con más detalle más adelante, es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados característica que se deriva del principio de la unidad de mando, la autoridad lineal se basa en nivel jerárquico y se restringe a los subordinados, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y recibe órdenes solo de él y se reporta únicamente a él. La autoridad lineal es autoridad de mando.²⁸

El principio de la Unidad de mando establece que un empleado solo debe recibir órdenes y rendir cuentas a un único superior. Fayol pensaba que el mando doble, la relación de rendición de cuentas que se establece cuando dos supervisores instruyen al mismo subordinado, deben evitarse salvo en las situaciones excepcionales. El mando doble confunde a los subordinados, socava el orden y la disciplina y hace estragos en la jerarquía formal de autoridad. Es difícil evaluar la autoridad y responsabilidad de un administrador en un sistema de mando doble; además el administrador que es pasado por alto se siente menoscabado.²⁹

2.2.2.7 Unidad de Dirección.

Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo, correlacionado al principio de unidad de mando, de la unidad de

²⁸**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 160).

²⁹**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

dirección se colige que todos los planes deben integrarse a planes mayores que conduzcan a lograr los objetivos de la organización. Podemos definirla como la finalidad única que permite trazar un plan de acción que guíe a los administradores y trabajadores cuando usen los recursos de la organización.

Así como es necesaria la unidad de mando, también se precisa una unidad de dirección, una finalidad única que permita el plan de acción, puesto que una organización sin un plan maestro único es ineficiente e ineficaz; sus actividades se dispersan y grupos e individuos trabajan por objetivos contrapuestos. La buena planeación comienza cuando los directivos preparan en equipo la estrategia de la organización y la comunican a los gerentes medios, quienes deciden como aprovechar los recursos para implantar la estrategia.³⁰

2.2.2.8 Subordinación del interés individual al interés colectivo.

La visión más sencilla nos la propone la Teoría Clásica de la administración, los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Justamente por la simplicidad de esta convicción, el conflicto entre objetivos u organizacionales e individuales constituye uno de los temas preferidos por los conductistas, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre se llevan muy bien. La colocación de Bernard que el individuo debe ser eficaz (la medida en que su trabajo logra alcanzar objetivos de la organización) y ser eficiente (en la medida en que su trabajo logra alcanzar los objetivos personales) es ilustrativa. Por eso la dificultad de ser eficaz y eficiente al mismo tiempo.

Para Chris Argyris, existe un inevitable conflicto entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad entre la relación de ambos. La organización formal hace exigencias a los individuos que son incongruentes con

³⁰ Jones, Gareth R. George, Jennifer M. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

las necesidades de los individuos, por eso surgen la frustración y el conflicto. La empresa típica confina a sus empleados en tareas mediocres en que existe poca oportunidad para la responsabilidad, autoconfianza o independencia. Además las tareas de organización para exigir el mínimo de las capacidades de las personas para reiterarles la responsabilidad por las decisiones y centralizarlas en su superior.

Con eso se elimina el sentido social y psicológico de la tarea, lo que hace que el trabajador considerara que el trabajo es poco placentero, tomando una postura de indiferencia hacia la calidad de su trabajo, razón por la cual para evitar la pasividad hostil, llámese reducción de la producción, u errores deliberadamente cometidos, es decir para mejorar la productividad es menester la integración entre objetivos individuales y organizacionales.

Para Argyris, la responsabilidad por la integración de los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la administración. Mientras los individuos buscan sus satisfacciones personales, las organizaciones tienen necesidades, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de las organizaciones es inmensa: la vida y los objetivos de ambos están inseparablemente entrelazados.

Lo importante es que el alcance del objetivo de una de las partes nunca venga a perjudicar o a limitar el alcance del objetivo de la otra. Ambas partes deben contribuir mutuamente para el alcance de sus respectivos objetivos, más allá de una simple subordinación de unos para con los otros, de manera tal que los empleados reciban un trato justo y sean recompensados por su desempeño, y asimismo, esto permita mantener la disciplina en las relaciones internas, lo cual

resulta crucial para un sistema eficiente de administración.³¹

2.2.2.9 Remuneración de los Cargos.

Debe haber, en cuanto significa retribución, es la satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Fayol propuso sistemas de remuneración que incluyeran bonos y planes de reparto de utilidades, que hoy se usan cada vez más en las organizaciones en su búsqueda de mejores esquemas de motivación. Fayol se había convencido por sus propias experiencias de que el sistema de pago de una organización tenía implicaciones significativas para el éxito de la organización y pensaba que un buen sistema de remuneración fomenta la productividad porque premia el esfuerzo bien dirigido, no se presta a los abusos y se aplica uniformemente a todos los subordinados.³²

2.2.2.10 Centralización de Autoridades.

La teoría clásica de Fayol propugna la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización o concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

Al respecto la Teoría Neoclásica, examina en detalle el tema de la centralización versus descentralización de la autoridad. Centralización y descentralización se refieren al nivel jerárquico en que se toman las decisiones, la primera indica que la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula de la organización; la segunda, que la autoridad para tomar decisiones esta desplazada hacia los

³¹**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 306-307)

³²**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 55)

niveles más bajos de la organización.

La centralización se enfatiza en las relaciones jerárquicas, es decir en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando.

Considerando que la línea de comunicación que une cada órgano o cargo a su superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización, la autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos por medio de los niveles jerárquicos de forma convergente hasta este punto. La organización lineal se desplaza y converge toda la autoridad hacia la cúpula de la organización, existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.³³

En el sentido previamente expuesto, la centralización, que tuviera mucho auge en el pasado, supone las siguientes ventajas:

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la organización.
- Quienes toman decisiones en las altas posiciones están mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores
- Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos organizacionales globales.
- La centralización elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos de operación.

³³**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 160).

- Ciertas funciones, como compras y tesorería permiten una mayor especialización.

Igualmente, el concepto de centralización supone desventajas, como las siguientes:

- Las decisiones tomadas son tomadas por la cúpula, lejos de los hechos y circunstancias.
- Quienes toman decisiones en la cúpula tienen poco contacto con las personas y situaciones involucradas.
- Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y mayor costo operacional.
- Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar e involucrar a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.

Al respecto, y como colorario de esta situación desventajosa del modelo de centralización, la descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalles las decisiones, la autoridad o potestad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción, modelo predominante en las últimas décadas para la utilización mejor de los recursos humanos, que en si no es bueno ni malo, pues depende de las circunstancias.³⁴

Al respecto Fayol creía que la autoridad no debía concentrarse en la cúspide de la jerarquía administrativa. Una de las dificultades más importantes que enfrentan los administradores es determinar cuanta autoridad pueden centralizar en la cúspide de la organización y cuanta autoridad descentralizar en administradores y empleados de los escalafones inferiores. Es una cuestión

³⁴**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 137-139).

importante porque afecta el comportamiento de las personas.

Si la autoridad está muy centralizada, únicamente los directivos toman decisiones importantes y los subordinados se limitan a obedecer las órdenes, este esquema da a los directivos un gran control sobre las actividades de la organización, pero también abate la motivación de los gerentes medios y de primera línea, al restarles flexibilidad y capacidad de adaptación porque se vuelven reacios a tomar decisiones por su cuenta, acostumbrándose a pasar los problemas a alguien más. Así pues el péndulo se inclina en la actualidad hacia la descentralización, las organizaciones quieren facultar a los administradores intermedios y crear equipos auto dirigidos que vigilen y controlen sus propias actividades, tanto para incrementar la flexibilidad de la organización como para reducir los costos de operación y aumentar la eficiencia.³⁵

2.2.2.11 Institucionalización de autoridades

Todas las teorías sobre la Institución, tiene en común su identificación como un conjunto de relaciones sociales estructuradas en torno a un núcleo de ideas, valores o principios que objetivan su contenido material y finalidad en el trato diario y dan origen a una organización jerárquica que es dirigida, controlada o administrada.

Así el Estado, asiento del poder político, es la institución de instituciones que las alberga a todas, son ellas las que lo conforman y proporcionan el fundamento material del estado y la base primordial de su regulación de la vida social y este las coordina y estructura desde las instancias de gobierno, dando legitimidad a las jerarquías que las dirigen o administran.

Las jerarquías institucionales, guardianas de lo instituido, contrarias a cualquier

³⁵ **Jones**, Gareth R. **George**, Jennifer M. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

conducta personal instituyente, vigilan que las normas regulativas se cumplan en las relaciones que les son propias, según sus reglas de funcionamiento; descansan en la normalización- de hecho- y normativización- de derecho- del contenido material que les es privativo, de ahí los códigos y procedimientos que definen las prácticas y relaciones institucionales³⁶

Siendo la autoridad administrativa quien realiza dichas actividades, es deber de la entidad jerárquica superior, velar por el fortalecimiento del sistema de recursos humanos a través de estrategias como las siguientes:

- Asegurando con ello la transparencia en la gestión realizada por el administrador.
- El desarrollo de un sistema que asegure la transparente selección de los funcionarios, a través del establecimiento de normas sobre incompatibilidades con el ejercicio de funciones administrativas, así como de conflictos de intereses.
- El establecimiento de mecanismos que aseguren la preservación y uso adecuado de los recursos asignados a los empleados públicos para el desempeño de sus funciones directivas, a través de la asignación de recursos materiales bajo inventario, así como los procedimientos de otorgamiento, uso y rendición de cuentas de los fondos encargados para su administración.
- El fortalecimiento de los sistemas de declaraciones juradas de los empleados públicos, presentados para su posesión en los cargos de autoridades administrativas, sobre la idoneidad ética a comprometerse, los ingresos, bienes y rentas, poseídos hasta el ejercicio de funciones, así como el de parentescos, e incompatibilidades con el ejercicio de la función

³⁶**Del Palacio Díaz**, Alejandro. (2006). *Institucionalidad y administración* en REVISTA CASA DEL TIEMPO. Número 90, (Pág. 40-47)

administrativa.³⁷

2.2.2.12 Jerarquía o cadena de Autoridades.

Llamada también cadena escalar, línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, es la sucesión de la autoridad dentro de la organización. Es el principio de mando, llamado también principio escalar o de autoridad lineal, pues establece la jerarquía de la autoridad.

La organización del tipo línea constituye la forma estructural más simple y antigua, el nombra organización lineal signifique que existen línea directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas es una forma de organización típica, que presenta las siguientes características, que han sido expuestas previamente:

- *Autoridad lineal o única.*
- *Líneas formales de comunicación*
- *Centralización de las decisiones.*
- *Aspecto piramidal.*³⁸

La Línea de autoridad, fue propugnada como principio por Fayol, quien a su vez fue de los primeros teóricos en resaltar la importancia de limitar la extensión de la línea de autoridad, controlando la cantidad de niveles en la jerarquía administrativa. Cuantos más niveles tenga la jerarquía, más se demora la comunicación entre los administradores de la parte superior y la inferior, además que se reduce la velocidad para planear y organizar. Restringir los niveles para

³⁷ **Ministerio de agricultura.**(2011).*Seguimiento de actividades realizadas en el marco del cumplimiento del plan nacional de lucha contra la corrupción II.* (Pág. 4-7)

³⁸ **Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 120-121).

aminorar estos problemas de comunicación permite a la organización actuar de manera rápida y flexible, es uno de los motivos de la tendencia reciente en favor de la reestructuración.

Fayol también señalo que cuando las organizaciones se dividen en departamentos o funciones, cada uno con su propia jerarquía, es importante que los gerentes medios y los gerentes de primera línea de cada departamento tengan una relación con sus equivalentes de otros departamentos. Esta interacción acelera la toma de decisiones, porque los administradores se conocen entre sí y saben a quién acudir cuando surgen problemas. Para que la integración entre departamentos funcione, este autor señalo la importancia de mantener informados a los superiores sobre lo que sucede, para que las decisiones de los niveles inferiores no obstaculicen las actividades que se desenvuelven en otras partes de la organización.³⁹

2.2.2.13 Orden en la Organización.

Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

El aspecto piramidal de la organización centralizada antes mencionado, y aplicable a otros modelos, presupone que a medida que aumenta el nivel jerárquico, es mayor la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, es mayor la especialización y la delimitación de las responsabilidades (visión específica del cargo o función).

Como Taylor y los Gilbreth, Fayol estaba interesado en analizar trabajos, puestos e individuos para ver que la organización aprovechara sus recursos con

³⁹**Jones**, Gareth R. **George**, Jennifer M. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 52-53)

la mayor eficiencia. Para Fayol, orden significaba la disposición metódica de todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a los empleados oportunidades profesionales que satisficieran sus necesidades.

Así Fayol recomendaba el uso de organigramas para mostrar el puesto y los deberes de cada empleado, así como para indicar que puestos y trabajadores podían moverse o ascender en el futuro. También proponía que los administradores realizaran una extensa planeación profesional para que las carreras quedaran bien ordenadas. En la actualidad la planeación de las carreras es uno de los principales intereses, pues las organizaciones han incrementado los recursos que están dispuestas a dedicar a la capacitación y formación de su fuerza de trabajo.⁴⁰

2.2.2.14 Iniciativa.

La iniciativa es la capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Como pudo evidenciarse párrafos adelante, la incongruencia de la realización de la organización y la realización del trabajador, puede devenir en serios conflictos, pues si el trabajador no recibe responsabilidad entonces ninguna responsabilidad puede ofrecer; si es tratado como un autómatas, se comporta como tal. Frente a este abismo amplio y profundo entre el trabajador y el administrador, Argyris concluye que:

- Es posible la integración de las necesidades individuales de autoexpresión con los requisitos de producción de una organización.
- Las organizaciones que presentan alto grado de integración entre

⁴⁰**Jones**, Gareth R. **George**, Jennifer M. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

objetivos individuales y organizacionales son más productivas que las demás.

➤ En lugar de reprimir el desarrollo y el potencial del individuo, las organizaciones pueden contribuir para su mejoría y aplicación.⁴¹

El orden y la equidad son medios importantes para fomentar la dedicación y lealtad de los empleados, pero Fayol pensaba que los administradores también debían alentar a sus empleados a usar su iniciativa, que es la capacidad de actuar por decisión propia, sin dirección de un superior. Bien ejercida la iniciativa puede ser origen de una gran fuerza para la organización porque lleva a la creatividad y la innovación. Los administradores necesitan habilidad y tacto para dar con el difícil equilibrio entre la necesidad de tener orden en la organización y el deseo de iniciativa de los empleados. Fayol creía que la capacidad de encontrar este equilibrio era un indicador esencial de un administrador de la alta jerarquía.⁴²

2.2.2.15 Estabilidad

La estabilidad presupone el funcionamiento de la organización, Fayol reconocía la importancia del empleo permanente, en el sentido de que cuando los empleados se quedan mucho tiempo en una organización desarrollan habilidades que mejoran la capacidad de la organización para aprovechar sus recursos.

Sin embargo, en el ámbito de la organización lineal, este funcionamiento que deviene gracias a la centralización del control y de las decisiones, de un lado y a la estricta disciplina garantizada por la unidad de mando, por otro, puede presentar un enfoque negativo, la organización lineal, tantas veces mencionada,

⁴¹**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 120-121)

⁴²**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 54)

presupone como consecuencia estabilidad y constancia de las relaciones, que sin embargo puede llevar a rigidez y a la inflexibilidad de la organización, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas, como las relaciones formales no cambia, la tendencia hacia el mantenimiento del status quo y hacia el continuismo se hace inevitable. De lo expuesto se colige que la organización lineal no responde a los cambios rápidos y constantes⁴³.

2.2.2.16 Clima Institucional.

Para Fayol, es el espíritu de equipo, consistente en la armonía y unión entre las personas, aquel que constituye las grandes fortalezas para la organización.

Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo,

⁴³**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 307).

amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistosos, frío y desagradable.⁴⁴

El espíritu de grupo, son los sentimientos mutuos de camaradería, entusiasmo o devoción por una causa común entre los miembros de un grupo. Como se desprende de la exposición de las ideas de Fayol, presentadas pretéritamente, el diseño conveniente de la jerarquía de autoridad en una organización y la combinación correcta de orden y disciplina fomenta la cooperación y la dedicación, y el surgimiento de un Espíritu de grupo, que emerge cuando los administradores alientan el contacto verbal personal entre ellos y los trabajadores, cuando estos fomentan la comunicación para resolver los problemas y poner en práctica las soluciones, aquello que la actualidad se llama por el termino cultura organizacional.⁴⁵

2.3. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

Las instituciones educativas funcionan como organizaciones sistémicas, se trata de un sistema complejo formado por subsistemas parciales relacionados entre sí: el individuo, la estructura formal, la organización informal, el ambiente de trabajo, los objetivos, la tecnología, la cultura organizacional, etc.

Los sistemas educativos se visualizan como entidades globales y funcionales en busca de determinados objetivos y finalidades, debiéndose tomar en cuenta el todo y las partes, lo interno y lo externo, lo general y lo específico, la integración interna y la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia. Las organizaciones educativas son consideradas sistemas abiertos en los cuales los actos de la educación desempeñan sus funciones interrelacionándose unos con

⁴⁴**Chiavenatto, Idalberto.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. (Pág. 103-104).

⁴⁵**Jones, Gareth R. George, Jennifer M.** (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A (Pág. 55)

otros, tanto dentro como fuera del sistema.⁴⁶

Administración y gestión educativa como fundamentos básicos guarda mucha relación, el primero de ellos es más amplio y se refiere a todo un sistema complejo en el que se integran varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional; la gestión, por su parte se refiere a la acción de llevar adelante lo planificado.

Administración es el conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complejo de personas y tecnología funcione adecuadamente y sin problemas; y gestión, la habilidad de conjugar criterios dispersos (misión, visión, planificación, actividades, etc.) que permitan lograr los resultados esperados.

En pocas palabras, se puede entender la gestión como “la acción y el efecto de administrar” o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral.⁴⁷

2.3.1 Administración educativa

En el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Es menester establecer que la administración en materia educativa no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación como tal: en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y ser).

⁴⁶**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 9)

⁴⁷**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 12)

Para lograr el nuevo paradigma de la administración, deben surgir necesariamente nuevas configuraciones caracterizadas por una alta especialización de los recursos humanos y por la conformación de equipos dinámicos y descentralizados que trabajen en forma creativa e innovadora con el objetivo de lograr excelencia.

Paralela a esta nueva realidad, surge la necesidad de asunción de la función del liderazgo, por parte del administrador, toda vez que promueve cambios, antes que mantener el estado actual de estructuras, políticas, leyes y propósitos, el administrador de educación como líder, por su parte, debe contar con la colaboración y asesoramiento de los líderes que actúan en otros campos vecinos y complementarios.⁴⁸

Hecho el análisis, se puede llegar a definir la administración educativa como:

- Un conjunto de funciones, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de un núcleo escolar o una unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social.
- Un proceso para integrar recursos y coordinar actividades interdependientes, en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones educativas.⁴⁹

2.3.1.1 Calidad en la administración educativa

La calidad es un concepto que se ha introducido en la terminología técnica de la administración y la educación recientemente, y puede ser definida etimológicamente como “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a

⁴⁸**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 91)

⁴⁹**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 10-11)

una cosa, permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Estas propiedades deben satisfacer las necesidades de las personas que van a hacer uso del servicio o consumir el producto, lo que implica que la institución educativa o cualquier empresa debe pensar en el cliente o beneficiario en términos de satisfacer sus necesidades en calidad y excelencia.

Según Palladino, la calidad implica un complejo constructo valorativo basado en la consideración de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad, eficacia y eficiencia, expresión de un sistema de coherencia múltiples entre los componentes de la administración y de la calidad, así el grado máximo de la calidad es la excelencia.

De aquellas tres dimensiones de la calidad que se enunciaron previamente, corresponde de momento establecer que el tercero, la *funcionalidad*, se refiere a la acción general de poner en movimiento a todos los recursos y desarrollar la política general de la gestión educativa, fuera cual fuera la orientación de la capacidad institucional (sea que busque ser eficaz o eficiente), es por esto que la calidad se ha convertido en uno de los conceptos determinantes para que su comprensión y acción transforme el modelo tradicional de administración.

El papel de los gerentes administrativos, es de mucha importancia porque gracias a ellos se conducen las empresas con responsabilidad optimismo y excelencia que podemos lograr resultados muy satisfactorios o deficientes también en algunos casos.

Gerente es una figura de mucho valor directivo, que lideriza y garantiza los negocios rentables y competitivos, es decir el eje principal que guía el barco, para que todos sigan la misma ruta en forma correcta.

Los gerentes de antes desempeñaban de diferente manera a los gerentes de ahora, esto significa que las empresas igualmente funcionan de modo distinto.

En los últimos años se ha podido observar una transformación distinta a la de antes en la forma de operar todas sus formas, debido principalmente al avance tecnológico y las diferentes formas de actuar, incorporando muchos valores técnicos que cambian tanto cuantitativa como cualitativamente, y las personas de la misma manera, dado que antes eran de menor rentabilidad, y actualmente son más dinámicas, competitivas, y están orientadas a la satisfacción de los clientes, razón por la cual podemos plantear los siguientes valores gerenciales como aportes para generar nuevas prácticas administrativas:

La creatividad una sugerencia para el manejo de competencias como búsqueda de resolución de problemas evidenciado el carácter y el rol que el gerente debe tener frente al proceso administrativo.

El liderazgo es la acción de mover a la gente, es decir se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas del carácter del talento, la voluntad y la habilidad del administrador hacia el logro de los objetivos institucionales pre- establecidos. De esta manera se plantea y se pone en consideración las seis funciones básicas de la empresa:

- Funciones técnicas relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, en relación con la compra y venta o intercambio de servicios a nivel interinstitucional y otros.
- Funciones financieras, relacionada con la búsqueda de gerencia de capitales o financiamientos.
- Funciones de seguridad, relación con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables y activos fijos; relación con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras funciones de la empresa siempre por encima de todas.

Funciones universales del gerente y la administración según Henry Fayol define que las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y son los siguientes:

- Planeación, involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él, consiste en la continuidad, flexibilidad y precisión con los aspectos principales de un buen plan.
- Organización, proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.
- Dirección, relacionada con la conducción de la organización a funcionar, su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
- Coordinación, armonizar todas las actividades de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados; sincroniza cosas y acciones en sus proposiciones adecuadas, y adaptando los medios a los fines.
- Control, consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Según Henry Fayol, los principios universales son:

- División del trabajo, especialización de las tareas.
- Autoridad y responsabilidad; es el derecho de dar órdenes y la jerarquización del poder de la autoridad.
- Disciplina, obediencia, aplicación y energía comportamiento y respeto de

los acuerdos establecidos.

- Unidad de mando, cada empleado debe recibir órdenes de su superior.
- Unidad de dirección; una cabeza y un plan para cada grupo de trabajadores.
- Subordinación de los intereses individuales e intereses generales.
- Remuneración del personal; debe haber una justa y garantizada satisfacción para los trabajadores.
- Centralización, concentración de la autoridad a la alta jerarquía.
- Jerarquía y cadena escalar, es la línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo.
- Orden, lugar para cada cosa, el orden material y humano.
- Equidad, amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración en el cargo, la votación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización, cuanto más tiempo mejor será el rendimiento.
- Iniciativa, la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
- Espíritu de equipo, la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Para finalizar cabe señalar, actualmente la teoría moderna de administración tiene como base en la clásica teoría de Henry Fayol, cuyos enfoques prescriptivos y normativos se conciben en forma más detallada y objetiva, a través de los principios de administración que facilitan el desempeño del administrador en diferentes circunstancias de su actividad profesional.

El tiempo de permanencia mayor menor influenciará en su manejo administrativo así la experiencia será la maestra de maestros por lo tanto, los resultados serán óptimos y satisfactorios en todos sus clientes y los trabajadores.

La expresión demasiado simplificada de la organización formal, sin considerar

la organización informal, la carencia de experimentación en diferentes situaciones que avalen a través de la vivencia filosófica la afirmación de sus principios teóricos, la posición mecanicista de sus planteamientos que fueron objeto de otras denominaciones como la “teoría de la maquina” son algunas de las críticas, que cambio la administración clásica a la otra administración científica y moderna donde las empresas se transforman, gracias a la tecnología y se constituyen en un proceso serio y firme de la expresión de una administración científica integral avanzada.⁵⁰

Para que todo gerente administrativo funcione con resultados óptimos y de calidad; sugerimos y recomendamos tomar en cuenta los siguientes puntos:

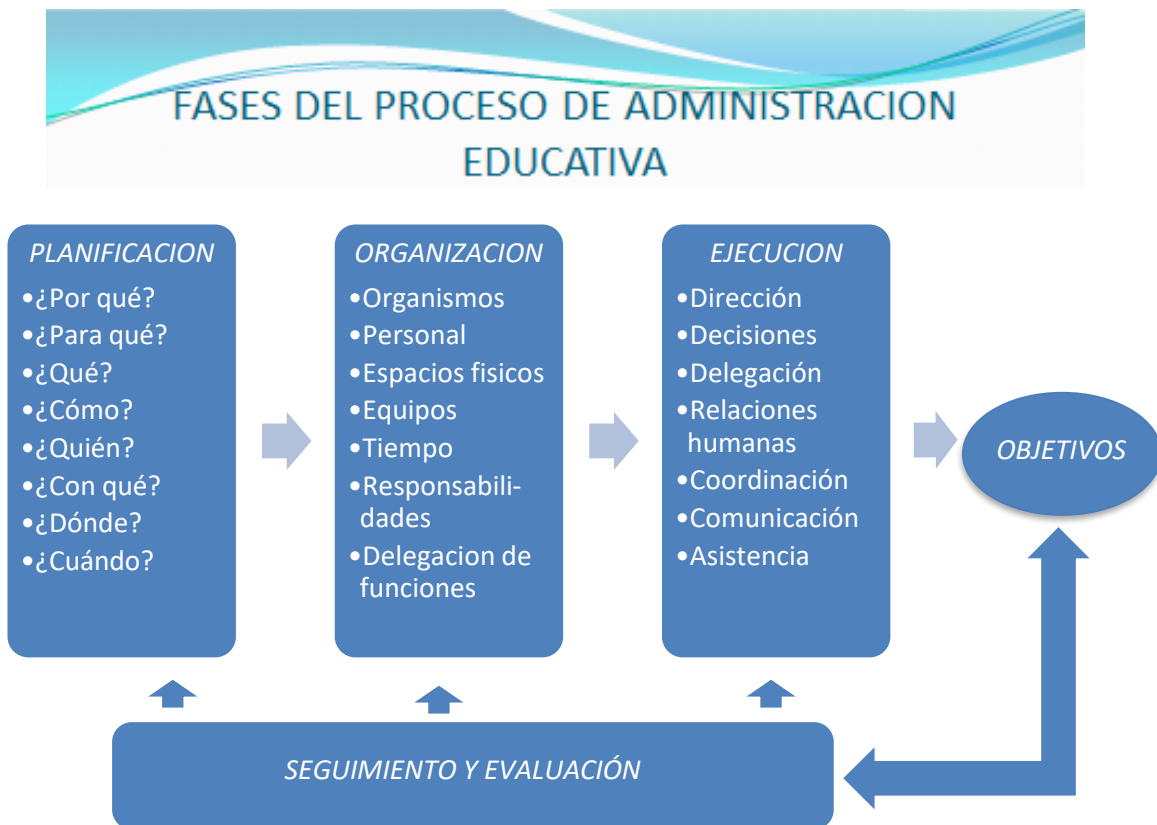
Habilidades que se debe alcanzar un gerente.

- Habilidad en planteamiento y organización
- Dominio amplio y serio de la doctrina pedagógica.
- Habilidad para creatividad y liderazgo
- Habilidad en manejo de relaciones humanas
- Habilidad en el manejo del grupo
- Habilidad para administrar el personal materiales y recursos financieros.
- Habilidad para el control, evaluación y los resultados.

2.3.1.2. Fases del Proceso de la administración educativa

Respecto al proceso de la administración de la educación, se identifican cuatro fases o etapas concatenadas: La planificación, la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación; cumpliendo las dos primeras una fase mecánica y las otras dos una fase dinámica.

⁵⁰**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 187)



FUENTE: Feliciano Gutiérrez

Es preciso tener en cuenta que en cada una de ellas se realiza todo el proceso. Así, por ejemplo, la organización tiene su propio proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento, evaluación, sus propios objetivos y necesariamente su respectiva dirección. También es menester comprender que estas fases, dentro de una administración de la educación con calidad deben gestionarse con racionalidad, innovación y creatividad.

2.3.1.3 Planificación o Planeamiento

Uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la administración educativa con calidad, es la planificación, porque permite

elaborar una política de acción participativa, destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos en el nivel superior.

La planificación comprende la definición de objetivos, o metas de la institución académica, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades (programación). Así, la planificación se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer), de los medios (como se va a hacer) y de los recursos (con que se va a hacer), y de ellos se colige que su propósito es establecer la coordinación de equipos de trabajo, para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales, de esa manera la planificación permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes.

Ezequiel Ander-Egg afirma que “planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir, en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

En otros términos, la planificación educativa es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizarse para lograr determinados procesos educativos, procurando el uso racional de los recursos disponibles, actividades que se efectúan en los diversos niveles directivos y de línea, en función al cumplimiento de políticas y planes definidos a nivel nacional, local, y en un área determinada (económica,

social, cultural, etc.).⁵¹

2.3.1.3.1 Requisitos y objetivos de la planificación

Para el éxito de una gestión con calidad en cada institución educativa, fuere de educación escolarizada o de educación superior inclusive, los directivos deben realizar una planificación que reúna, entre otros los siguientes requisitos.

- Participación
- Enfoque integral y flexible.
- Base en diagnósticos participativos.
- Planteamiento de metas y objetivos alcanzables
- Señalización de los medios y momentos de la evaluación.

La planificación proporciona orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los integrantes de la organización estén involucrados, sepan hacia donde se dirige la institución y que es lo que deben aportar para lograr los objetivos, entonces podrán empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo.

Consiguientemente, el objetivo de la planificación será promover la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión administrativa en la institución, su entorno, desarrollando una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y legales.

De esta manera se contribuirá al aprovechamiento de recursos económicos, culturales, ecológicos y productivos del medio. En última instancia favorecerá comprensiblemente al desarrollo sostenible y desarrollo humano del medio

⁵¹**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Planificación Educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 11)

sociocultural.⁵²

2.3.1.3.2 Principios

Al planificar, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- *Factibilidad*: Lo que se planifique debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograr, deben adaptarse a la realidad y sus condiciones.
- *Objetividad y cuantificación*: Es indispensable basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, este principio, reputado también como Principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos, como la estadística, estudios de mercado, factibilidad o de cálculos probabilísticos.
- *Flexibilidad*: Es conveniente para elaborar un plan considerar margen de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las nuevas condiciones.
- *Unidad*: Todos los planes específicos de la empresa, deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, además de armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que deben existir entre estos.⁵³

2.3.1.3.3 Niveles de concreción

Toda vez que el propósito de la planificación educativa es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos que se elaboran con alcances muy diferentes, es necesario establecer el alcance de estas categorías, que implican distintos niveles de concreción:

⁵²**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 28-29)

⁵³**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 109-110)

- Un **plan** consiste en la toma de decisiones que expresan los lineamientos políticos fundamentales, prioridades y asignación de recursos, estrategias y medios a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos a nivel nacional o a nivel del desarrollo de un sector económico, social o cultural). Un plan contiene programas y proyectos.
- Un **programa** es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades que hacen operativo un plan, mediante la realización de acciones en un tiempo determinado.
- Un **proyecto** es considerado un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se realizan con el fin de satisfacer necesidades y solucionar problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud.

2.3.1.3.4 Planificación participativa

La planificación es un hecho social y su propósito es encontrar los mejores procedimientos para la solución de problemas con la intervención de todos los actores. Este aspecto está apoyado legalmente dentro de nuestro ordenamiento jurídico positivo, que consolida la gestión pública, así pues la planificación participativa debe ser entendida como un proceso de autoconocimiento y maduración de la sociedad civil, que permite acercar los instrumentos y procedimientos de la administración de los recursos públicos a la población y encontrar los espacios para la satisfacción de sus demandas, dentro de una visión estratégica de mediano plazo con proyección a largo plazo.

La planificación desde esta perspectiva es entonces un proceso participativo, que involucra a los actores de la sociedad en todas las fases y etapas del proceso de planificación, para definir los objetivos estratégicos, priorizar y concertar la demanda social y alcanzar el desarrollo sostenible.

2.3.1.3.5 Dimensiones de la planificación

Para que la planificación sea realizada con éxito, se debe tomar en cuenta:

❖ ***La dimensión temporal***

Planeamiento a largo plazo. La planificación a largo plazo es de mucha importancia para el sistema educativo, porque orienta y da continuidad al proceso. Generalmente es normativa y abarca periodos de tiempo mayores a seis años.

Planeamiento a mediano plazo Al igual que el anterior, es normativo y orientados del desarrollo de la educación. Se desarrolla en periodos de tiempo variables entre tres y seis años. Los fines están definidos en forma de objetivos generales, los mimos que se fijan como metas propuestos y expresadas de manera cualitativa y cuantitativa.

Planeamiento a corto plazo. Es eminentemente operativo y generalmente comprende periodos de un año. Se define con objetivos concretos y generalmente comprende periodo de un año. Se define con objetivos concretos y metas alcanzables. Considerando que la ejecución responda a lograr acciones estratégicas en detalle.

❖ ***ii. La dimensión espacial o territorial***

Se refiere al ámbito territorial en el que se desarrolla la planificación educativa, establecida en distintos niveles estructurados, que se van integrando en un proceso jerárquico y complejo de manera progresiva.⁵⁴

2.3.1.4 Organización.

La concepción de la organización como una totalidad coherente lleva a entender cada actividad como el resultado de muchas otras sub actividades. Una actividad que ha de realizarse en una de las partes del sistema necesita de

⁵⁴Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Planificación Educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 13-16)

otras sub actividades que se origina en otras partes. El administrador en este entendido es en consecuencia, un integrador y coordinador de las partes del sistema para lograr los objetivos propuestos.

La organización es un proceso que permite reconfigurar las instituciones académicas, para lograr mayor eficiencia y eficacia en la intervención, lo que implica cambiar la estructura de la organización y consolidar una nueva cultura organizacional. Por otro lado, la organización permite delimitar las funciones de los agentes y sujetos de la educación a partir de una división ordenada del trabajo mediante la cual se define las responsabilidades “y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos”

La organización, por su naturaleza, conlleva fundamentalmente tres dimensiones:

- **La complejidad**, que significa “el grado de diferenciación en la organización”.
- **La formalización**, que genera “las reglas y procedimientos vigentes”.
- **La centralización**, que tiene relación con “la concentración de autoridad para la toma de decisiones en cualquier nivel de la administración”.⁵⁵

Sobre la organización respecto a la administración, la corriente anglosajona considera a la organización como un concepto abarcativo, es decir que la organización incluye a la administración; en cambio, en Bolivia se considera que la administración abarca e incluye a la organización como una fase del proceso administrativo. Por otra parte, es necesario aclarar que la categoría de organización se refiere también a toda la estructura global de la institución cuyos elementos son: los objetivos, la estructura, los recursos, la tecnología y la cultura organizacional. En consecuencia, el término organización se utiliza tanto

⁵⁵ **Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 28)

para referir a la estructura global de la institución como también para hacer referencia a una fase del proceso de gestión (planificación, organización, ejecución y evaluación).

En el entendido de que las casas de estudios superiores, por una parte, o las unidades educativas, por otro lado, son instituciones de servicio social que trabajan con personas, es importante tomar en cuenta la organización de los recursos humanos. Para esto toda institución debe tener una estructura social organizada en la que estén claramente delimitadas las funciones de los funcionarios, planteándose una división ordenada del trabajo. Según Calero, mediante la estructura organizacional “se delimitan la autoridad y responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos”. Esto no quiere decir que no sean importantes los otros elementos, citados previamente.⁵⁶

En otros términos, la organización en la administración de instituciones educativas, debe entenderse como la distribución racional de recursos (material, temporal, financiero, espacial, etc.) y asignación de responsabilidades.

Según Calero, la organización de una institución debe considerar los siguientes elementos:

- **Formulación de políticas.** Etapa donde se establece la ideología, orientaciones generales, normas, objetivos y metas de la organización.
- **Determinación del trabajo.** Se señalan tareas o deberes que es preciso cumplir dentro de la organización. Las distintas funciones se consignan en listados especiales, teniendo en cuenta su prioridad e importancia a fin de que, una vez procesadas, formen parte de la programación.

⁵⁶Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 11)

- **División, agrupación y descripción del trabajo.** Estos aspectos conciernen específicamente a la naturaleza y fines de la organización. La división del trabajo debe plantearse en forma sencilla y practica: se procede a la agrupación de tareas o actividades considerando su homogeneización y se establece la descripción del trabajo mediante normas precisas y adecuadas.
- **Asignación del personal.** Se designan y ubican las personas para un determinado trabajo en el lugar más apropiado dentro de la estructura de la organización y considerando las aptitudes, experiencias y especialidades del personal.
- **Delegación de autoridad.** Es un principio universal en toda organización. La persona a la que se delega una autoridad asume de inmediato responsabilidades y deberes. A partir del momento de asumir una responsabilidad, cualquier miembro está en condiciones de cumplir sus tareas cabal y satisfactoriamente.
- **Establecimiento de canales de coordinación y comunicación.** Son varias las actividades que se realizan en una organización: planear, organizar, dirigir, controlar.

El conjunto de estas actividades y los métodos elegidos cumplen su objetivo mercede a una adecuada coordinación y un flujo constante de comunicación e información. En ese entendido, la coordinación y la comunicación constituyen factores imprescindibles en el funcionamiento de la organización. Las líneas de coordinación y comunicación, que deben permanecer siempre abiertas, permiten establecer y perfeccionar la estructura de autoridad y responsabilidad que vincula al jefe (director) de línea con sus subordinados (personal administrativo y docente).

Finalmente, es menester en este punto recordar que la organización en un sentido más amplio, no solo se refiere a los recursos humanos, sino también a

los recursos materiales y funcionales.⁵⁷

Toda institución presenta aspectos que configura a la organización como un todo complejo compuesto de partes interrelacionadas entre sí. Según Gairin estos componentes son básicamente los siguientes: objetivos, estructura, recursos, cultura organización y tecnología. Para que una organización funcione adecuadamente se deben considerar todos estos elementos y atenderlos adecuadamente.

2.3.1.4.1 Objetivos

Los objetivos de una institución deben responder a la siguiente pregunta ¿Qué pretendemos alcanzar?, de esta manera, deben referirse a las intenciones concretas, las finalidades y los propósitos de la entidad de educación, deben reflejar lo que se quiere lograr a corto, mediano o largo plazo para la satisfacción de las necesidades de aprendizaje y la atención de la demanda social.

Los objetivos deben estar orientados al logro de una calidad integral de la educación; esto implica entender la calidad desde un enfoque holístico, considerando la equidad y los valores como las condiciones necesarias y trascendentales que acompañan cualquier cambio o proceso de transformación educativa.

2.3.1.4.2 Estructura organizativa

La estructura de una organización educativa, hace mención a una serie de subsistemas que en su conjunto conforman la organización; se refiere a la ordenación de las diferentes instancias, es decir a las personas que forman

⁵⁷Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 30-31)

parte de la institución, a la organización de los recursos materiales, del trabajo en equipos y otros. Los diferentes elementos deben estar interrelacionados en un todo organizado, tratando en lo posible de regularlos y articularlos adecuadamente.

Es menester la determinación de que elementos deberían conformar la estructura organizativa para poder desarrollar un trabajo más eficiente y eficaz. Para esto se debe realizar previamente un análisis que proporcione respuestas a estas tres cuestiones:

- ¿Qué tareas deben desarrollarse y cuál es su naturaleza?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para que los elementos de la estructura actúen?
- ¿Existen otras soluciones organizativas mejores que las que conocemos?

Producto del análisis se podrá perfilar una nueva estructura que responda nuevas necesidades, es preciso que primero se identifiquen las tareas y funciones que son indispensables para la consecución de los objetivos, y una vez estén claras estas tarea y funciones, se podrá pasar a determinar la estructura que pondrá en marcha el funcionamiento de la institución.

2.3.1.4.3 Recursos

Se refiere al conjunto de recursos humanos o personales (docentes, estudiantes, administrador educativo, personal administrativo), materiales (infraestructura, mobiliario y equipamiento) y recursos funcionales (tiempo, dinero) con que cuenta la institución.



FUENTE: Elaboración Propia

El uso adecuado de los recursos y la consideración de los mismos en la reestructura de la entidad educativa, permitirán que los objetivos y fines se concreten en acciones efectivas.

2.3.1.4.4 Cultura y clima organizacional

Se refiere a los significados compartidos que tiene los miembros de una institución educativa u organización, a los aspectos intangibles que están por debajo y que determinan lo que pasa en la institución (costumbres, hábitos, etc.). Para lograr el funcionamiento armónico de la estructura organizativa y el logro de los objetivos institucionales, la comunidad debe basar sus acciones en ciertos valores, principios y significados compartidos, que son los que

determinan la conducta y desempeño de sus actores. Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la gestión educativa es de las relaciones de convivencia que se deben dar entre todas las personas para fomentar una cultura colaborativa a nivel institucional.

Ante esta emergencia, además esta señalar que el administrador en educación requiere de un fuerte liderazgo, porque es quien debe compartir y consensuar ampliamente las normas, principios y valores que guíen la conducta y el comportamiento de todos los miembros de la organización. Es el responsable de promover una nueva cultura y clima organizacional que contribuya a prevenir situaciones de enfrentamiento entre sus miembros, y genere un ambiente cordial, de trabajo creativo, participativo, innovador y comprometido.

2.3.1.4.5 Tecnología

Para lograr una intervención eficaz en la institución, es importante que se tomen en cuenta la tecnología, que posibilita el desarrollo de la calidad educativa integral.

La tecnología se refiere a los sistemas y métodos de trabajo, describe como se hacen las cosas y como se opera con un medio tecnológico. Es la aplicación de técnicas y procedimientos para el mejoramiento de la calidad educativa.⁵⁸

El elemento fundamental de este quehacer está constituido por la actividad humana, hombres que trabajan con otros hombres para lograr objetivos comunes, pero la responsabilidad coordinadora en esta consecución de metas está centrada en la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa.

⁵⁸**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Planificación Educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 17-20)

Para esto tiene que valerse de todos los medios que haríamos con suficiencia de recursos humanos, avances tecnológicos y desarrollo de conocimientos e investigaciones de la calidad de la administración aplicada a las organizaciones, sin la cual no sería efectiva y no se llegaría a ninguna parte.

Como llave de respuesta efectiva a la problemática de las organizaciones el papel protagónico en la solución de conflictos del mundo contemporáneo sin duda y con urgencia es una capacidad administradora de la tecnología existente y de los recursos disponibles y potenciales existentes, poniendo las maquinas al servicio del hombre, es por ello que todo problema a tratar se debe a la sub administración de los recursos tecnológicos, los instrumentos en beneficio del hombre y para la resolución de los problemas.

2.3.1.5 Ejecución.

La ejecución es la etapa en la que pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Ejecutar es desempeñar algo con arte, facilidad y propósito definido.

La ejecución es un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación, dirección y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades.

La ejecución es la parte dinámica del proceso de gestión y el director el elemento central de todos los procesos que se desarrollan institucionalmente y en el contexto sociocultural de la institución académica.



FUENTE: Elaboración propia.

La ejecución es acción, realización, cristalización de planes en realidades; hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal directivo y docente responsables de las acciones busque el éxito de la institución. Sin la ejecución los planes de acción mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrían plasmarse o concretarse en algo tangible.

Realizada la planificación y diseñada la organización, se ponen en acción todas las actividades determinadas en función a la implementación de los insumos, poniendo énfasis en las funciones de dirección y operación. La dirección surge como una necesidad de trabajo en grupo e implica una serie de funciones derivadas, tales como la toma de decisiones, la coordinación, la orientación, la negociación y la supervisión o función operativa. La función de operación se

refiere a la puesta en marcha de los programas, factor que es de competencia técnica de los profesionales.

Demás está decir que en el proceso de gestión, la ejecución debe tomar en cuenta los siguientes elementos, como elementos fundamentales del accionar de la organización: *Comunicación, Coordinación, Dirección, Acción, Relaciones Humanas, y, Seguimiento y evaluación*, en síntesis, la ejecución es poner en marcha todo lo planificado para el logro de los objetivos y metas trazadas mediante la realización de diversas estrategias. El éxito de la ejecución depende en gran medida de la capacidad de trabajar en forma colaborativa, y de la eficiencia y eficacia con la que se desenvuelven todos los actores para lograr un producto de calidad.⁵⁹

2.3.1.6 Control: Seguimiento y evaluación

Esta fase es de vital importancia en el proceso administrativo, siendo que en el marco de los nuevos modelos de administración y gestión educativa viene siendo enriquecida con otros elementos afines como el monitoreo, sistematización, supervisión, etc.

Así como fase fundamental del proceso administrativo, se rige también por principios que son descritos a continuación:

- *Equilibrio*: a cada grupo de delegación conferido, debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- *De los objetivos*: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos pre-establecidos.
- *De la oportunidad*: El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es

⁵⁹Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 32-33)

decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- *De las desviaciones:* Todas las variaciones y desviaciones que se presenten en relación con los planes, deben ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro
- *De excepción:* El control para que sea eficaz necesita ser oportuno es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- *De la función controlada:* La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control.
- *Proceso de control:* Es la secuencia de etapas necesarias para efectuar el control.⁶⁰

Estos últimos elementos, se entienden como un conjunto de procesos inteligentemente planificados que deben realizarse con el fin de garantizar el logros de las metas y objetivos de seguimiento y evaluación que tienen incidencia y formar parte integral del proceso de gestión educativa con calidad.

2.3.1.6.1 Seguimiento:

Para Oviedo, el proceso de seguimiento debe entenderse como “la actividad de reflexión y acción que permite ver en la práctica si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones que fueren necesarias”

Este proceso adquiere importancia en la administración educativa por cuantos e fundamente en la comprobación continua de las diversas acciones de gestión administrativa y pedagógico – curriculares. En otras palabras, se constituye en

⁶⁰**Nava Rivero, Mario.** (1994). *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE.(Pág. 236)

un proceso relevante y pertinente que garantiza conjuntamente la evaluación y el logro de los objetivos institucionales de manera paulatina, permanente y sistemática.

En el proceso de seguimiento, el control mide el desempeño en relación con las metas y los planes, señala desviaciones negativas y dirige las acciones para corregir las desviaciones. Como se puede ver, ambos procesos se complementan. Sin embargo se debe señalar que el proceso de seguimiento es más amplio porque no solamente se limita a controlar sino que verifica, valora, alimenta y retroalimenta cada acción o actividad de los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación.

2.3.1.6.2 Evaluación

En la actualidad, la evaluación es considerada uno de los elementos más importantes en la implementación de una empresa o institución educativa. Es entendida “como una etapa, un proceso o un producto.

La evaluación de objetivos dependerá del modelo conceptual o paradigma con el que se opere desde la institución u organización. Cada uno de ellos supone una concepción de ciencia de la administración y un presupuesto ideológico que subyace.

Son diferentes los modelos de evaluación que puede identificarse, no obstante, se aplica con mayor frecuencia en la administración con calidad el modelo integrado, que aspira a reflejar los procesos de la institución con el fin de juzgar su calidad.

En vista de que la evaluación es una parte fundamental de la administración con calidad, debe ser planificada por tener claro qué, cómo, cuándo y por qué se va a evaluar la institución. Este modelo al que se hace referencia, tiene las

siguientes características:

- Considera el diagnóstico, el proceso y los resultados.
- Los datos se analizan en el contexto institucional
- Tiene en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos.
- Emplea variedad de instrumentos de evaluación.
- Valida el evaluar basándose en los objetivos.
- Genera confianza, determinando el grado de exactitud en la apreciación.

Frente a las nuevas tendencias de gestión educativa con calidad, conjuntamente al modelo integrado de evaluación, se van perfilando nuevas concepciones dentro la evaluación como el enfoque crítico-reflexivo que tiene las siguientes características:

- Participativo.
- Independiente.
- Procesual
- Democrático
- Cualitativo y cuantitativos.
- Colegiado.
- Debe llegar a la comprensión de hechos.⁶¹

La evaluación del proceso de enseñanza supone valorar una serie de elementos que determinan la calidad del mismo. Aparicio y González (1994: 61-65) identifican, entre otros, los siguientes factores de calidad del proceso de enseñanza:

⁶¹Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 33-35)



FUENTE: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

- Gestión académica: en el que se incluyen los aspectos de planificación y coordinación de la enseñanza, funcionamiento de los servicios de apoyo a la función docente, mecanismos de control de los resultados de la enseñanza, planes de formación y perfeccionamiento de los profesores, clima de trabajo y relaciones humanas.
- Recursos humanos: se hace referencia a la ratio profesor/alumno, nivel científico, tecnológico y profesional, formación y experiencia pedagógica e investigadora, producción de material de apoyo a la docencia, dedicación real a las actividades docentes, actitudes frente al trabajo en equipo e integración en la Institución.
- Recursos materiales: instalaciones (aulas, laboratorios, bibliotecas, aulas de informática, instalaciones destinadas a servicios de apoyo tanto de los

estudiantes como de los profesores) y equipamiento (mobiliario, recursos didácticos, dotación bibliográfica, recursos económicos para actividades docentes).

➤ Factores didácticos: diagnóstico de los niveles reales de acceso a los estudiantes, adecuación de los objetivos propuestos, actualización de los contenidos, adecuación de la metodología didáctica a los objetivos, utilización eficaz de los recursos didácticos, coherencia de la evaluación con los objetivos, contenidos y metodología aplicada, utilización por los alumnos de los recursos disponibles: laboratorios, material informático, bibliografía..., funcionamiento de las tutorías, clima de trabajo e integración de los estudiantes en la Institución.

2.3.2 Gestión Educativa

La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. Según Palladino, con la gestión se “tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etcétera (...) también se refiere a la previsión de las acciones que permitan que una institución cumpla con los objetivos que se propone”.

En el ámbito de la administración educacional se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben llevar adelante en forma eficiente una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la escuela o el núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

La actuación integrada se refiere a las acciones que se deben desarrollar en toda institución, entre otras: la planificación, la programación, la ejecución y la administración.

La actuación integrada se facilita cuando se logra un cambio de cultura

organizacional y una participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en un marco de gestión y administración participativa y de calidad.⁶²

2.3.2.1 Calidad en la Gestión Educativa.

Palladino plantea lo siguiente:

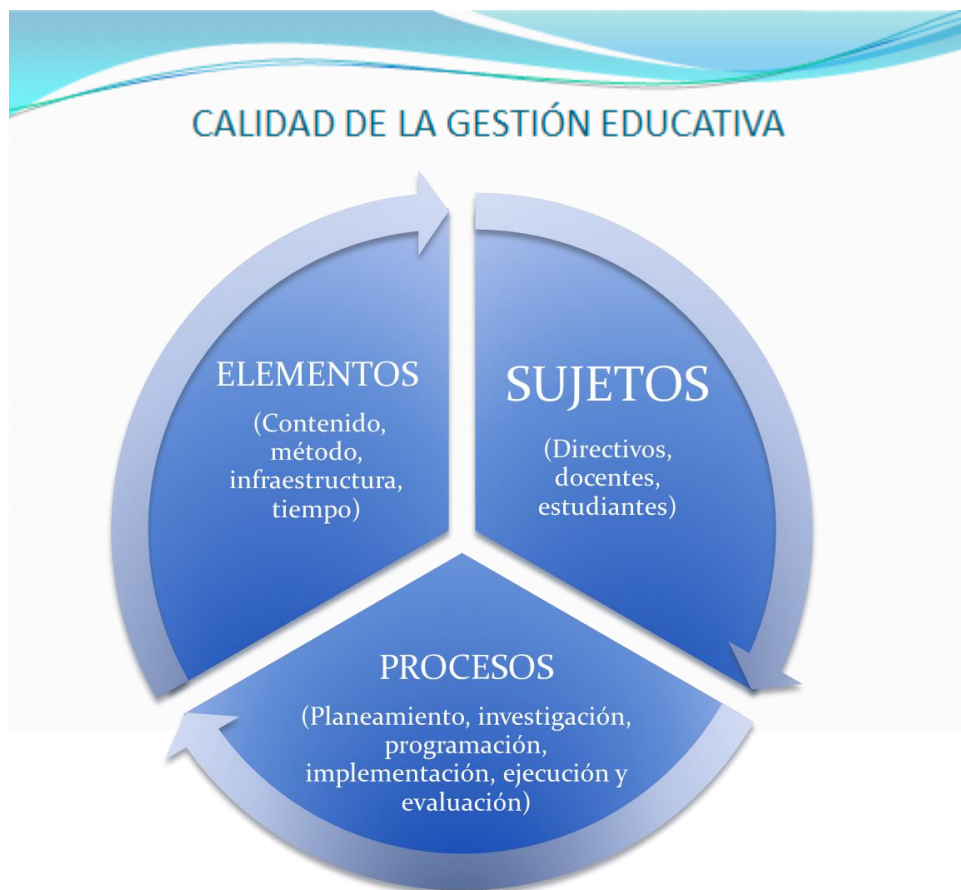
- La definición de quienes somos, que ofrecemos y como competimos.
- La preocupación por el rendimiento, por el desempeño, por la búsqueda constante de la calidad y por lograr la satisfacción del cliente o beneficiario del servicio.
- La redefinición de lo que es más importante y cuáles son los requisitos para trabajar exitosamente en ello.
- La generación del cambio en los estudiantes, en sus papeles, aptitudes y conductas.
- La adecuación de la organización respecto a los objetivos, disposiciones, sistemas, capacitaciones y recompensas.
- La adecuación de la organización informal en las creencias, valores y premisas que influyen sobre la conducta cotidiana.

Los seis puntos señalados por Palladino, plantean introducir cambios que se refieren especialmente a la identidad de la unidad educativa, a la misión y objetivos institucionales, a la cultura organizacional y al cambio de actitudes y conducta de los miembros de una institución educativa para el logro de una educación con calidad.

Por su parte, Calero señala que para el logro de la calidad se deben considerar tres elementos:

⁶²**Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia.** (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 11)

- Sujetos, que son considerados como actores principales de la gestión educativa, siendo el estudiante el elemento central.
- Elementos (objetivos, contenidos, métodos, infraestructura y tiempo).
- Procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación).



FUENTE: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes

Como se colige, ambos autores señalan a los actores sociales, la organización y los procedimientos como elementos claves para una gestión educativa de calidad.

Según Seibold, los teóricos de la educación han puesto demasiado énfasis en la efectividad y la eficiencia, reduciendo la gestión educativa a una simple correspondencia funcional entre objetivos planificados y resultados logrados,

por lo que es necesario dar mayor impulso a los fines “que más allá de los objetivos inmediatos animan con sus valores trascendentales el ideario del proyecto educativo de una institución”. ⁶³

2.3.2.2 Calidad de Diseño

Consiste en establecer objetivos y programas para el componente organizacional de la institución, el control de calidad y publicar manuales para el uso del personal correspondiente.

2.3.2.3 Calidad de Conformidad

Consistente en organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización; difundir asimismo los procedimientos para hacer que opere el control de calidad y lograr la aceptación por parte de los empleados, del trabajo de control que se le asigne con resultados óptimos y satisfactorios.

2.3.2.4 Calidad de Desempeño

Expresada en la integración de todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

2.3.2.5 Calidad de Servicio

Expresada en la acumulación, análisis y elaboración de informes de los costos de calidad, establecer metas y programas de reducción de costos, implantando sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante; se

⁶³Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 14-16)

refiere a la ausencia de las deficiencias que adopta la forma de retraso en las entregas, fallos y otros durante los servicios, y de quienes son los clientes de nuestros servicios, productos y servicios.

2.3.2.6 Resultados y calidad total

La calidad total se deriva de la aplicación de la mejora continua. La palabra calidad como pudo evidenciarse ya, tiene varios significados, así para Deming, la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras. Para Juran representa la adecuación a la finalidad o al uso, para Crosby es la conformidad con las exigencias. Feigenbaum señala que es lo total de las características de un producto o servicio, que cuando sea usado atenderá las expectativas de su destinatario. En esencia los varios conceptos de calidad tiene la misma esencia, por detrás de los conceptos de calidad esta la figura del destinatario.

Mientras la mejora continua de la calidad se aplica en el nivel operacional, la calidad total extiende el concepto de calidad para toda la organización, abarcando todos los niveles organizacionales, desde el personal de oficina hasta la cima, la mejora continua y localidad total son enfoques incrementados para obtener excelencia en calidad de los productos y procesos, siguiendo ambas un proceso compuesto de las siguientes etapas:

- Elección de un área de mejora
- Definición del equipo de trabajo que tratara de la mejora.
- Identificación de estándares de excelencia.
- Análisis del método actual de trabajo.
- Estudio piloto de la mejora
- Implementación de las mejoras, que fortalecen la competitividad de la organización y aumentan la motivación de las personas involucradas en el

proceso.

La gestión de calidad total, es un concepto de control que atribuye a las personas la responsabilidad por el alcance de estándares de calidad. El tema central de la calidad total es muy simple: la obligación de alcanzar la calidad está en las personas que la producen. Los empleados y no los gerentes son los responsables por el alcance de estándares elevados de calidad, de ello deviene que el control burocrático, de su lugar al control por las personas involucradas.

La calidad total se basa en el apoderamiento de las personas, significa también la habilitación de los subordinados para la toma de decisiones, el apoderamiento trae una diferencia significativa en la mejora de los productos y servicios, en la satisfacción del destinatario, en la reducción de costos y de tiempo, siendo provechosa para la organización y satisfaciendo a las personas involucradas.

2.3.2.7 Calidad Integral

Dentro de las nuevas corrientes de la administración educativa, se plantea un nuevo concepto de Calidad Integral, el cual incluye además a la equidad y los valores en su más completa amplitud y profundidad, esto significa concebir a la calidad integrativa considerando la eficacia, la coherencia, los valores y otros aspectos que miran no solo al educando, sino también a la institución educativa.

La calidad integral señalada por Seibold, debe impregnar por lo tanto la totalidad del proceso educativo, y la evaluación, en correspondencia con este proceso, debiendo ayudar a consolidar y no a encubrir la transformación educativa en marcha en cualquier institución académica, fuera escolar o de

educación superior.⁶⁴

2.4. FUNCIONES DE UN SISTEMA EDUCATIVO

Con la Teoría de sistemas, surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan en forma dinámica con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción interna y externa.



FUENTE: Feliciano Gutiérrez. Elaboración e interpretación propia

Es decir en este sentido el autor plantea que una institución educativa funciona como una organización sistémica. La organización en educación superior es un sistema complejo formado por dos subsistemas parciales relacionados entre sí: el estudiante, personal docente, la infraestructura, forman la organización informar, el ambiente de trabajo, los objetivos, la tecnología y la cultura y clima

⁶⁴Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. (2001). *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. (Pág. 14)

organizacional, etc.

A partir de esta concepción, los sistemas educativos en especial en educación superior pasan a visualizarse, como entidades globales y funcionales en busca de determinados objetivos y finalidades. Este sistema que es un conjunto de componentes o partes que tiene un orden preestablecido y armónico que se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo; a la vez estos componentes forman la estructura del sistema.⁶⁵

Para el buen funcionamiento de este sistema de administración y gestión en educación superior en especial en la carrera Ciencias de la Educación de la UMSA se requiere Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos financieros, a la vez de ser necesaria la organización de recursos en las instituciones educativas.

2.4.1. Recursos Humanos

Según Feliciano Gutiérrez, los recursos humanos son uno de los elementos más importantes en una institución educativa, porque son el motor fundamental que hace posible la creación, funcionamiento de cualesquier tipo de organización o institución.⁶⁶

Las instituciones educativas en educación superior deben contar con personal selectivo, capacitado e idóneo para cada puesto de trabajo. De esta manera la gestión de recursos humanos en la administración de educación superior es de vital importancia, porque depende de proceso de selección y la profesionalidad que tenga cada autoridad en este caso el Director de Carrera; entonces será una gestión de calidad, puesto que los seleccionados para cada puesto

⁶⁵**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 22-23)

⁶⁶**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 131)

aportaran con sus capacidades apuntando al logro de los objetivos previstos por y para la institución en educación superior lanzando nuevos profesionales al mercado laboral.

Por lo tanto, la gestión de Recursos humanos se refiere a la capacidad del Director de Carrera de lograr la permanencia del personal seleccionado y lograr una respuesta positiva y satisfactoria a las expectativas de la institución de la que forma parte en procura de la eficiencia en el desempeño de los deberes y atribuciones asignados al cargo. Para una buena administración de recursos humanos existe un marco legal, en este sentido el sistema educativo nacional, comprende a todo funcionario o servidores públicos distribuidos en todos sus niveles y subsistemas existentes; de esta manera se categorizan en dos carreras: Carrera docente y Carrera administrativo, por último, lo importante, los estudiantes.⁶⁷

2.4.1.1 Población Estudiantil.

Toda la matriculación y organización de los alumnos según Feliciano Gutiérrez, tanto en las Unidades Educativas, al igual que en la Educación Superior. Señala que se han desarrollado dos tipos de organización de los estudiantes:⁶⁸

➤ **Organización horizontal.** Este tipo de organización tiene por objeto distribuir un contingente de estudiantes, que tienen características comunes, de edad, y número de años de escolarización, en varios grupos en función de criterios diversos, a través de la asignación de tareas específicas correspondientes al mismo nivel o grado al cual han de constituirse en paralelos, u también en especialidades.

⁶⁷**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 22-23)

⁶⁸**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 135)

Se plantea organizar grupos homogéneos “teniendo en cuenta alguna variable que tenga influencia en el aprendizaje”, o grupos heterogéneos, “utilizando criterios aleatorios” (orden alfabético de los estudiantes, numero de orden de matriculación, grado o semestre que cursa, el modulo que corresponda, etc.).

➤ **Organización vertical.** Se caracteriza por el hecho que las actividades pedagógicas se deben cursar en un número determinado de años. Se propone un “itinerario” que es seguido por los alumnos en forma individual y continua para alcanzar objetivos pedagógicos.⁶⁹

Este tipo de organización es el más adecuado para la educación superior universitaria, puesto que no toma en cuenta la edad ni los conocimientos sino simplemente el objetivo de alcanzar todo lo que uno se traza. Para esta finalidad se plantea tres formas de organización como alternativas básica, sistemas vigentes en las diferentes Unidades Educativas tomando en cuenta la educación superior con la Ley No. 1565, así por ejemplo: Divide el progreso de los alumnos en niveles o grados, que han de ser cursados en un año o semestre; Divida cada etapa educativa en niveles o grados como años lectivos, sin tomar en cuenta la edad y Asigna a cada etapa, nivel o grado un conjunto de objetivos y contenidos de aprendizaje en forma de paquete cerrado:

Así, considerados estos modelos de organización, al presente se hará mención a dos en concreto:

➤ **Sistema graduado.** Este sistema se caracteriza porque.

- Divide el progreso de los alumnos en niveles o grados que han de ser cursados cada uno durante un periodo académico.
- Utiliza la promoción del grupo de alumnos al nivel siguiente de manera colectiva y simultánea.

⁶⁹**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 134))

- No incentiva el trabajo en colaboración de los docentes.
- No propicia estrategias metodológicas individualizadas, ya que acostumbra a tener en cuenta el principio del progreso libre de los estudiantes o participantes.

Como puede colegirse de sus caracteres, para la implementación de esta forma de organización se toma en cuenta principalmente la edad cronológica, factor que facilita la planificación y el control administrativo, razón por la cual es un sistema más propicio en la escuela.

➤ **Sistema desgraduado.** Es una forma de organización que toma en cuenta el progreso de los educandos para el desarrollo de las competencias, garantizando un proceso de aprendizaje activo y significativo. Como señala Antúnez y Garín, este sistema permite eliminar los inconvenientes de la enseñanza graduada, para dar lugar a un aprendizaje que respeta los ritmos particulares de aprendizaje y proporciona atención individualizada.

Según estos autores, la aplicación de este sistema tiene ciertos inconvenientes relacionados con los recursos. “la dificultad de aplicar un sistema de organización vertical no graduado puro y continuo es más un problema de recursos (docentes de apoyo, espacios, tiempo disponible para la planificación de las tareas docentes, elaboración de materiales individualizados, acción tutorial, financiación, etc.) que de soluciones relativas a la metodología didáctica, a menudo bien conocidas y al alcance de cualquier grupo de profesionales de la educación.

Por el sentido de aprendizaje especializado de las Universidades y las casas de estudio superiores, la enseñanza desgraduada es apropiada en el sentido que permite un avance en el pensum académico conforme el ritmo de aprendizaje de los profesionales en formación.

Menester para la organización del alumnado es considerar la variable matrícula,

que menciona el número de alumnos existentes en un aula. Se debe tomar en cuenta el número de alumnos puesto que influye en desarrollo de las actividades, así, el hacinamiento en aulas donde se tiene una matrícula superior al número adecuado, tiene por consecuencia un rendimiento de los estudiantes y docente más bajo.

El docente debe tomar en cuenta para la enseñanza universitaria, que para el progreso del nivel de conocimiento de los estudiantes, son trascendentes las siguientes variables: a) El alumno universitario como objetivo, b) Los estudiantes como miembros de la comunidad universitaria; c) Los referentes cognitivos del aprendizaje. En ese sentido incluso debe desarrollar sus estrategias respecto a los estudiantes en consideración de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner.

Debe considerarse qué capacidades cognitivas se están desarrollando en los alumnos (memorización, comprensión, aplicación de los conocimientos a situaciones nuevas, análisis crítico de los hechos, síntesis creativas, evaluación o emisión de juicios fundamentados) y su importancia en el contexto social en que nos encontramos. Contexto caracterizado por el continuo cambio en el que se exige fundamentalmente encontrar nuevas soluciones, aplicar, analizar, evaluar, investigar, etc., capacidades todas ellas más complejas que la pura memorización.

En ese entendido, debe procederse al desarrollo de estrategias pedagógicas, estrategias de comunicación, motivación, de dinámicas de grupo, de interculturalidad, de creatividad, una educación integral para desarrollar pedagógica y didácticamente varios procesos formativos que permitan un desempeño idóneo del nuevo profesional, en diferentes actividades del mercado laboral, demostrando eficiencia y eficacia.

2.4.1.2 Personal Docente.

En todas las instituciones educativas se plantea como actividad vital organizar al personal docente. El autor plantea romper ciertos valores, modelos mentales y con ciertas conductas individuales para consolidar una nueva cultura organizacional que permita que los docentes se organicen en equipos de trabajo con el fin de lograr el alcance de los objetivos institucionales.

La finalidad del docente es de proporcionar a los estudiantes de diferentes herramientas que les permita desarrollar las competencias didácticas de manera personal en procesos de generación de conocimiento nuevo en el área de la educación, y poder plasmarlo utilizando de manera eficiente sus elementos principales en un trabajo final sintético e integrados de los saberes nuevos descubiertos a través de la investigación.

La autora señala que, desarrollar pedagógica y didácticamente varios procesos formativos que permitan un desempeño idóneo del profesional en diferentes actividades educativas, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Funciones y Roles de los profesores universitarios
- Análisis de la función docente en la enseñanza superior
- Planificación de la enseñanza: Fase Preactiva
- Metodología didáctica: Fase interactiva
- Evaluación del proceso de enseñanza: Fase post activa.
- Formación de profesorado y profesionalización docente universitario.

2.4.1.2.1 Docente Universitario

El profesor universitario debe ser concebido como un especialista de alto nivel dedicado a la enseñanza y miembro de una comunidad académica. Es una persona profesionalmente dedicada a la enseñanza, un profesional de la

educación superior. En segundo lugar, es un especialista al más alto nivel en una ciencia, lo cual comporta la capacidad y hábitos investigadores que le permitan acercarse a, y ampliar, las fronteras de su rama del saber. En tercer lugar, es miembro de una comunidad académica, lo que supone la aceptación, y conformación de la conducta, a un conjunto específico de pautas, valores y actitudes que, de alguna manera, reflejan una determinada percepción de la realidad y caracterizan y dan sentido a una forma de vida”

Por lo tanto, los profesores deben asumir como parte de su perfil, además de las competencias científico-metodológicas (perfil científico-técnico), las competencias que le exigen la tarea docente: planificar, ejecutar y evaluar (perfil didáctico). Como señala Santos Guerra “el profesor ha de ser un conocedor de la disciplina que desarrolla, un especialista en el campo del saber, permanentemente abierto a la investigación y a la actualización del conocimiento. Pero ha de saber, también, qué es lo que sucede en el aula, cómo aprenden los alumnos, cómo se puede organizar para ello el espacio y el tiempo, qué estrategias de intervención pueden ser más oportunas en ese determinado contexto.

2.4.1.2.2 Funciones.-

Las funciones que el profesor asume son dinámicas y han de irse adaptando a los cambios del sistema: objetivos, estructuras, medios, y hoy en día la sociedad demanda un nuevo rol del docente universitario.

En palabras de Arbizu, “se puede hablar de rol asignado (asumido por tradición) y rol demandado (papel nuevo que le es solicitado a un profesional).

El profesor universitario cumple un rol importante, el que tradicionalmente le ha sido asignado, pero hoy en día la sociedad demanda una serie de nuevos papeles que configurarán el nuevo rol de profesor”. El profesor deja de ser la

única o primordial fuente de información pero debe convertirse en:

- Especialista en diagnóstico y prescripción del aprendizaje
- Especialista en recursos de aprendizaje
- Facilitador del aprendizaje en la comunidad
- Especialista en la convergencia interdisciplinaria de saberes
- Clasificador de valores y facilidad de comunicación.
- Promotor de relaciones humanas, y motivador.
- Consejero profesional y del ocio.

Las funciones del profesor universitario, como ya se ha mencionado, son varias y con diferente carga de dedicación, interés y prestigio para los docentes. Los ámbitos básicos de su dedicación son: la docencia, la investigación y la gestión, siendo esta última la actividad menos atractiva para los docentes. Por su parte, la investigación se considera la niña “bonita”, siendo la función que más tiempo consume y más beneficios reporta. En opinión de De Miguel, el profesor universitario está demasiado imbuido en su rol de profesional o de científico de una disciplina, y desde ese rol intenta ejercer su acción docente. La consideración de “buen profesor” en el mundo universitario ha estado ligada al concepto de “buen investigador”, siendo de mayor agrado las actividades que tradicionalmente han definido al profesor universitario, es decir, las de investigación e implementación de clases, aunque también otorga buena puntuación a la dirección de trabajos, asistencia a actividades, preparación de clases y a la participación en maestrías u otros cursos de postgrado.

2.4.1.3 Personal Administrativo.

El personal administrativo de una unidad educativa está conformado por el Director, la secretaria, el encargado de kárdex, administrativo y de servicios este grupo laboral tiene la capacidad de encargarse de las tareas administrativas

referidas a la inscripción de los alumnos, la sistematización de las estadísticas de los alumnos, el control de asistencia el alumnado y el docentes, etc.

En este equipo, el director es el líder por excelencia, ya que en su entendida de autoridad máxima, es responsable de la programación, organización, conducción, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico-pedagógicas y administrativas y de los diferentes servicios que brinda la institución.⁷⁰

De esta manera todo el personal docente y administrativo, está bajo la responsabilidad de quien ejerza la dirección, quien debe iniciar acciones para que se cumplan los diferentes objetivos institucionales que han sido establecidos.

De la misma manera, el gerente administrativo en la Universidad Mayor de San Andrés en la Carrera de Ciencias de la Educación, el responsable administrativo es el “Jefe de Carrera”, el líder ejecutivo por excelencia, considerado la autoridad máxima de la institución, responsable de la programación de nuevas políticas, gestión, de la organización, conducción, supervisión, evaluación y control de todas las actividades técnico pedagógicas y matriculación, y de administrar los bienes materiales de la carrera en los diferentes servicios que brinda la Universidad en sus diferentes carreras.

El equipo que conforma en la carrera está a la cabeza del Director de Carrera, Secretaria, Kárdex académico, Personal de servicio y otros. De esta manera todo el personal Docente y Administrativo está bajo la responsabilidad del Jefe de Carrera, quien debe iniciar acciones a través de las cuales se cumplan los diferentes objetivos institucionales establecidos por Ley. En este caso basados en el Estatuto Orgánico de la UMSA.

⁷⁰**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 134)

2.4.1.4 Organización de los recursos materiales

La administración y gestión de recursos materiales se refiere a la conservación, mantenimiento, reposición e incremento de espacio, equipamiento, mobiliario, material didáctico, etc. Que es imprescindible para el trabajo pedagógico y administrativo y para la implementación de planes y proyectos educativos.

En las instituciones educativas, los directores son los responsables de la conservación, mantenimiento, reposición o incremento de los recursos materiales.

2.4.2 Proceso de Desarrollo.

Para un buen desarrollo de las actividades, se plantea una organización basada en ciclos de aprendizaje, que posibiliten un sistema más flexible que proporcionen respuestas más adecuadas y necesarias a la heterogeneidad de los alumnos.⁷¹

De esta manera la propuesta de ordenamiento por ciclos presente las siguientes características:

- La fragmentación del progreso de los alumnos de tiempos superiores a semestre o un año académico.
- El diseño y desarrollo curricular en función a un grupo de alumnos de edades diferentes que son compartidos por un grupo de docentes del ciclo.
- El progreso libre de los alumnos, dentro del ciclo, en función de sus capacidades, mediante proceso de enseñanza que tiene a la individualización.
- La continuidad en el aprendizaje y en los métodos de enseñanza, gracias a la organización de una perspectiva amplia.

⁷¹**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 136)

- Una mejor organización de las actividades de recuperación y de la profundización del estudio científico para el estudiante.
- Evita las situaciones de aislamiento del docente en su aula que suele favorecer la organización del sistema graduado.
- El equipo de ciclo es un instrumento, es un lugar ideal para la formación de nuevos profesionales competentes.
- El hecho de que diversos docentes, compartan la enseñanza de dos o más grupos de estudiantes, en un tratamiento equitativo.
- Ayuda a superar la idea de “posición” del docente sobre un único grupo de estudiantes.

La matriculación y la organización de los alumnos, por ciclos de aprendizaje, se plantea en 4 niveles:

- Inicial
- Primaria
- Secundaria y
- Educación superior universitaria y no universitario.

En correspondencia los ciclos de aprendizaje son tres:

- Ciclo de aprendizaje básico (Inicial, Primaria)
- Ciclo de aprendizaje esencial (Secundaria)
- Ciclo de aprendizaje aplicado (Superior)

Respecto a este último, es propicio señalar que se entiende en función de las necesidades destinadas al aprendizaje de conocimientos científicos-tecnológicos y habilidades técnicas elementales, para satisfacer las necesidades básicas de la vida, entorno natural y social del contexto.

Para que el proceso de desarrollo sea exitoso se plantean algunos parámetros

y las metas a ser aplicados en la Universidad y las diferentes carreras, basado en el Estatuto Orgánico de la UMSA.

2.4.2.1 Bases, Fines y Objetivos.

Respecto las bases del sistema educativo vigente en Bolivia, cabe mencionar que el Artículo 3 de la Ley No. 070, establece que la Educación se sustenta en la sociedad, a través de la participación plena de las bolivianas y los bolivianos en el sistema Educativo Plurinacional respetando sus diversas expresiones sociales y culturales en sus diferentes formas de organización, fundamentándose en las siguientes bases respecto la educación estableciendo que esta:

- Es descolonizadora, liberadora, revolucionaria, anti imperialista, des-patriarcalizadora y transformadora
- Es comunitaria, democrática, participativa y de consensos en la toma de decisiones sobre políticas educativas.
- Es universal, porque atiende a todas y todos los habitantes del Estado Plurinacional.
- Es única, diversa y plural, única en cuanto a la calidad política educativa.
- Es unitaria e integradora del Estado Plurinacional y promueve el desarrollo armonioso entre las regiones.
- Es laica, pluralista y espiritual, reconoce y garantiza la libertad de religión.
- Es inclusiva, asumiendo la diversidad de los grupos poblacionales y personas que habitan el país.
- Es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.
- Es productiva y territorial, orientada a la producción intelectual y material.
- Es científica, técnica, tecnológica y artística desarrollando los conocimientos

y saberes desde la cosmovisión.

- Es educación de la vida y en la vida para vivir bien
- Es promotora de la convivencia pacífica.
- Asume y promueve como principios ético morales de la sociedad plural el ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso, no seas ladrón) suma qamaña (vivir bien).
- Es liberadora, en lo pedagógico, porque promueve que la persona tome conciencia de su realidad.⁷²

En cuanto a los fines de la Educación, la Ley de Educación boliviana, en su Artículo 4 establece los siguientes:

- Contribuir a la consolidación de la educación descolonizadora.
- Formar integral y equitativamente a mujeres y hombres en función de sus necesidades.
- Universalizar los saberes y conocimientos propios para el desarrollo.
- Fortalecer el desarrollo de la intraculturalidad, interculturalidad y el plurilingüismo.
- Contribuir a la convivencia armónica y equilibrada del ser humano.
- Promover una sociedad des patriarcalizadora, cimentada en la equidad de género.
- Garantizar la participación plena de todas y todos los habitantes.
- Promover la amplia reciprocidad, solidaridad e integración entre las naciones y pueblos.
- Fortalecer la unidad, integridad territorial y soberanía.
- Contribuir a reafirmar el derecho irrenunciable de acceso al Océano Pacífico.

⁷² **Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 5-6)

- Impulsar la investigación científica y tecnológica asociada a la innovación y producción.⁷³

Respecto la formación superior universitaria, la llamada Ley Avelino Siñani nos establece en sus Artículos 52 y 53, que la misma debe ser entendida como el espacio educativo de la formación de profesionales, el desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbito de la realidad y se plantea los siguientes objetivos:

- Formar profesionales científicos, productivos y críticos que garanticen un desarrollo humano integral.
- Sustentar la formación universitaria como espacio de participación, convivencia democrática y práctica intracultural e intercultural.
- Desarrollar la investigación en los campos de la ciencia, técnica, tecnológica, artes, las humanidades y los conocimientos.
- Desarrollar procesos de formación postgraduado para la especialización y la investigación científica.
- Promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica.
- Participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.⁷⁴

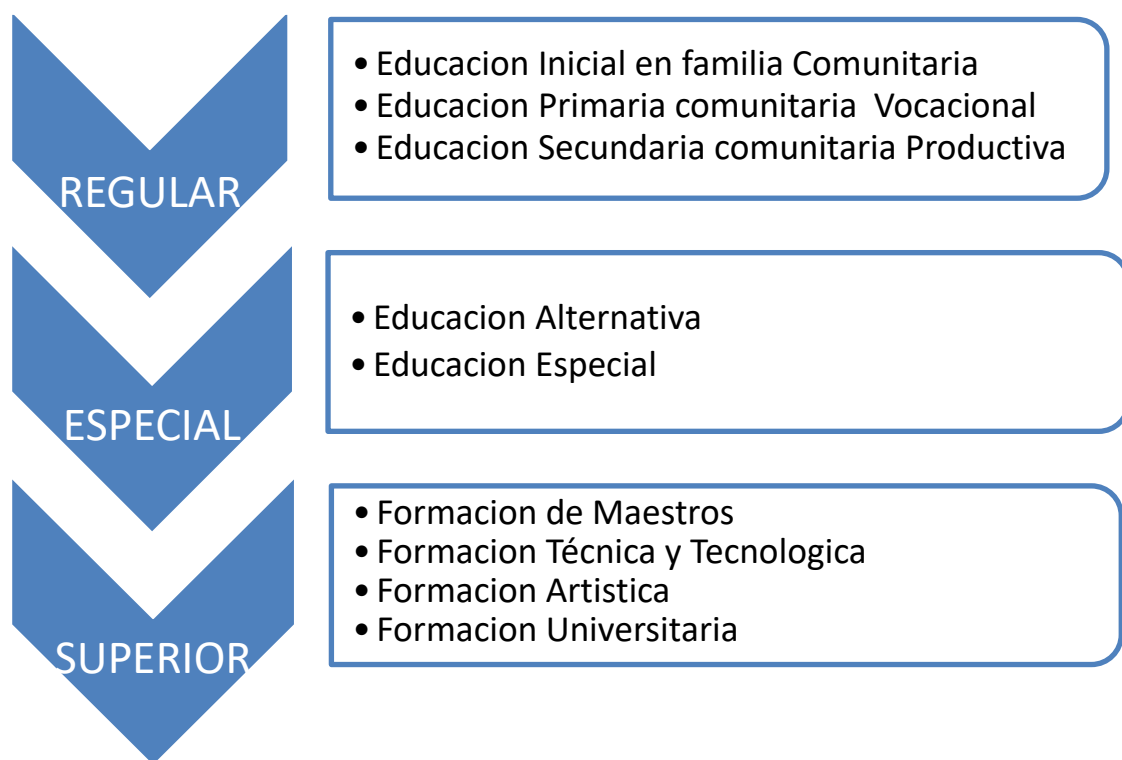
2.4.2.2 Estructura.

El Sistema Educativo Plurinacional, en cuanto su estructura, se halla comprendido de los siguientes subsistemas:

⁷³**Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 7-8)

⁷⁴**Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 5-6)

- a) Subsistema de Educación Regular
- b) Subsistema de Educación Alternativa y especial
- c) Subsistema de Educación Superior de Formación profesional, siendo este último el que ha sido tomado en consideración para el presente trabajo.



FUENTE: Ministerio de educacion

➤ **Educación Regular.-** Es la educación sistemática, normada, obligatoria y procesual que se brinda a todas las niñas, niños y adolescentes y jóvenes desde la educación inicial en familia comunitaria hasta el bachillerato, permitiendo su desarrollo integral, y brindándole la oportunidad de continuar en la educación superior de formación profesional y su proyección en el ámbito productivo. La educación Regular, así como todo el Sistema Educativo, en el entendido del Legislados Boliviano, tiene un carácter preeminentemente Intracultural, intercultural y plurilingüe.

Sin ingresar en mayores consideraciones, es puntual señalar que este

Subsistema de educación comprende los niveles: La Educación Inicial en Familia Comunitaria, la Educación Primaria Comunitaria vocacional y la Educación Secundaria comunitaria productiva.⁷⁵

➤ **Educación alternativa y Especial.-** Este subsistema educativo se encuentra destinado a atender necesidades y expectativas educativas de personas, familias, comunidades y organizaciones que requieren dar continuidad a sus estudios a que precisan formación permanente en y para la vida de personas adultas.

Se desarrolla en el marco de los enfoques de la educación popular y comunitaria, inclusiva y a lo largo de la vida, es al igual que el resto del Sistema Educativo Plurinacional una educación de carácter intracultural, intercultural y plurilingüe.⁷⁶

➤ **Educación Superior de Formación Profesional.-** Este subsistema educativo se define como el espacio educativo de formación profesional, de recuperación de conocimientos y saberes, expresado en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y las demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional.

Respecto su estructura, el Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional comprende también: a) Formación de Maestras y maestros; b) Formación Técnica y Tecnológica; c) Formación Artística, d) Formación Universitaria.⁷⁷

⁷⁵ **Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 13 y ss)

⁷⁶ **Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 16 y ss)

⁷⁷ **Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 20 y ss)



FUENTE: Interpretación de la Ley No. 070

2.4.2.3 Contenidos.

La elaboración del diseño curricular, y la selección de contenidos pedagógicos es una actividad de estructuración y racionalización de la acción futura respecto a la impartición de la misma. La necesidad del diseño se ha expresado por los didactas en numerosas ocasiones aunque, en la práctica, esta planificación toma formas difusas y poco sistemáticas. Sin embargo, la etapa Preactiva previamente expuesta debería ser considerada con mayor interés, ya que permite una primera reflexión sobre los componentes básicos del currículo (qué se pretende que aprendan los alumnos, para qué, con qué estrategias, en qué condiciones...). En todos los casos, el diseño cuidadoso de lo que se va a hacer y por qué, supone fundamentar y clarificar la acción futura y proporciona una mayor sistematicidad y organización a la práctica docente. Esta tarea es más necesaria y compleja si la enseñanza se aparta de la pura metodología expositiva.

En concreto, sobre el diseño de la metodología instruccional, se distingue los siguientes elementos básicos de los que habría que partir:

- Principios psicoeducativos: distingue como fundamentales la comunicabilidad informativa y la motivación para el aprendizaje.
- Organización de los contenidos: la manera y orden en que se dispone la información que se pretende enseñar influye en la comunicabilidad y motivación.
- Estrategias y actividades metodológicas: acciones llevadas a cabo por el profesor y/o el alumno en un tiempo determinado
- Contexto y recursos: medio en que se lleva a cabo la enseñanza e instrumentos en que se apoya.

2.4.2.4 Ayudas Didácticas.

Por último, queremos plantear que la búsqueda de nuevos modelos pedagógicos requiere cuestionarse los recursos didácticos que utilizan profesores y alumnos, destacando el papel que las nuevas tecnologías de la comunicación pueden desempeñar, tanto en la transmisión de información, como en el acceso a diversas fuentes de información de forma más interactiva (hipertextos, multimedias, redes).

La utilización de materiales de apoyo a la docencia (apuntes, medios audiovisuales tradicionales, nuevas tecnologías, etc.), de todavía, reducido uso entre los profesores, ofrece grandes ventajas como son, entre otras:

- Favorece que el profesor tome conciencia de las tareas rutinarias en que puede ser sustituido ventajosamente, y así centrarse en las funciones para las que es insustituible su presencia en el proceso de ayuda al aprendizaje de sus alumnos.
- La codificación reproducible de cualquier material didáctico exige, en los

profesores que lo preparan, cierto esfuerzo de reflexión pedagógica.

➤ El intercambio de materiales reproducibles entre profesores de la misma asignatura, en la misma o en diversas universidades, puede significar una espléndida oportunidad para el enriquecimiento mutuo, no sólo en los contenidos temáticos, sino también en la metodología didáctica con que se transmiten.

Junto con González Soto puede afirmarse que “tenemos un nuevo marco teleológico que exige nuevos modelos pedagógicos”.

En esta misma línea De la Torre señala que “la profesionalización docente está en saber elegir y utilizar las estrategias metódicas, en conseguir que el alumno aprenda gracias al modo de proceder del profesor.

La elección y aplicación metodológica no debiera ser una actuación mecánica, sino informada, surgida del rol del Administrador, a través de un análisis y reflexión sobre los principales componentes curriculares

¿Qué enseñar-aprender?, siendo que deben enseñarse y aprenderse contenidos curriculares establecidos de acuerdo a la forma señalada por los Estatutos Universitarios.

¿A quién enseñar?, cuando de parte de la Administración se determina los sistemas y mecanismos de selección, ingreso, y egreso.

¿Dónde y cuándo enseñar? , cuando es la Administración la que dispone sobre los ambientes y lugares de formación.

¿Con qué recursos?, por cuanto es la Administración la que proporciona el material de estudio, la que gestiona recursos de acuerdo al avance tecnológico.

¿Para qué enseñar-aprender?, siendo que la intención última es obtener

buenos profesionales, competentes para la solución de problemas, la Administración debe velar por el cumplimiento de esta finalidad.

Dejándose establecido que es función del Administrador en Educación, en coordinación con los demás actores, responder estas interrogantes. Tras estas interrogantes subyacen las principales dimensiones del Perfil del Administrador.

2.4.2.5 Infraestructura y Tecnología.

La organización de los recursos materiales en la administración y gestión es imprescindible para el trabajo pedagógico de la institución donde se desarrolla la enseñanza aprendizaje o se imparte el conocimiento; se trata de conservar, mantenimiento, reposición e incremento de espacios, equipamiento, mobiliario material didáctico o equipos de computación, audio video, laboratorios, bibliotecas, etc.

Para mejorar la calidad educativa, es necesaria la implementación de los recursos, planes y proyectos en las instituciones educativas, son los directores (as) los responsables de esta administración siempre con la intención de satisfacer las necesidades del estudiante de educación superior.

El siguiente cuadro representa la administración y gestión de la institución en educación superior.



FUENTE: Interpretación cuadro Feliciano Gutierrez

2.4.2.5.1 Organización de recursos funcionales o complementarios

Son elementos adicionales que permiten que los recursos humanos y materiales sean operativos; entre estos se consideran: el tiempo, dinero y la formación del personal docente, sin estos elementos no podría ponerse en ejecución todo lo planificado y menos lograr la transformación ni el cambio que se necesita para la institución en particular para cada estudiante.

2.4.2.5.2 Organización del tiempo

Es un recurso funcional de mucha importancia, ya que este puede afectar la eficacia de la intervención y rendimiento académico de los estudiantes, es un factor que se debe tomar muy en cuenta al planificar tanto los objetivos de la institución, los objetivos de ciclos, los objetivos del semestre y las anuales que deben estar en función del educando, procurando luego que nuestro trabajo respete los plazos previstos para cada actividad, de acuerdo al calendario establecido, es la especificación de los días hábiles para las tareas a lo largo del semestre o año aplicado en todo el territorio del Estado, tanto en el área

pública como privada.

2.4.2.5.3 Organización de la función docente

En este caso los recursos humanos son los más imprescindibles en una institución superior por lo que su formación y capacitación es una de las tareas prioritarias que no debe descuidar el ejecutivo de todos los niveles de administración que cuenta el sistema universitario.

Para cumplir con este objetivo se debe considerar el siguiente proceso:

- Detección de necesidades de capacitación
- Programación de la capacitación
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de capacitación

Todo esto con la finalidad de lograr: Valores, conocimientos, destrezas y habilidades para cumplir con ética, responsabilidad y eficiencia sus funciones en el puesto de trabajo.

2.4.2.5.4 Organización del presupuesto

Es una forma de gestión económica a corto plazo (un año) que consiste en un resumen sistemático, ordenado y clasificado de los gastos proyectados y de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

Gestionar un presupuesto, significa planificar, organizar, ejecutar, hacer seguimiento, controlar y evaluar los recursos financieros, hacer seguimiento, controlar y evaluar los recursos financieros, que son la base energética del funcionamiento de toda la institución como en el cuadro de gestión de recursos

materiales.⁷⁸

2.4.3 Resultados Obtenidos (Salida o producto.)

La Ley No. 070, en su Artículo 67, considera como elemento esencial del alcance de sus objetivos a los Profesionales en Ciencias de la Educación y Pedagogía, quienes contando con un nivel académico de licenciatura, deben apoyar y fortalecer el Sistema Educativo Plurinacional, cuyas funciones son desarrollar metodologías y técnicas de orientación educativa, psicopedagogía, educación a distancia, formación pedagógica, investigar, diseño curricular, evaluación de proyectos y procesos educativos, la planificación, Administración y Gestión educativa, sin que por ello puedan incorporarse al escalafón del magisterio.⁷⁹

2.4.3.1 Estudiantes Egresados.

Los egresados, son aquellos estudiantes que hayan cumplido y aprobado satisfactoriamente todas las asignaturas del Plan Académico de cada carrera, siendo estos candidatos a la Titulación respectiva a cumplimiento de una de las diferentes modalidades de titulación pertinente y correspondiente según El Reglamento de Titulación en sus Artículos 13, 14 y 17 de la UMSA.

Los estudiantes egresados ya titulados corresponden según el grado de especialización de sus conocimientos con diferentes niveles y grados académicos reconocidos por la Ley de Educación en su Artículo 54, los cuales son seguidos de forma progresiva, y concatenada, siendo los siguientes:

⁷⁸**Gutiérrez L., Feliciano.** (2006). *Administración y Gestión Educativa*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. (Pág. 143)

⁷⁹**Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 5-6)

2.4.3.2 Evaluación y Acreditación Universitaria

En cuanto las Universidades son instituciones de educación superior, los mismos son sujetos de evaluación, y merecedores si corresponde de Acreditación, en el supuesto de cumplir con los estándares de calidad educativa. Al respecto el Artículo 68 de la Ley No. 070, establece puntualmente el carácter de estas dos instituciones, así como crea la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria (APEAESU), como entidad encargada de llevar a cabo estos procesos.

Debe entenderse en principio que la Evaluación es un proceso de cualificación de la calidad de la educación superior Universitaria; contemplándose asimismo la autoevaluación, la evaluación por pares y la evaluación social. La acreditación por su parte, es la certificación que se emite cuando los resultados del proceso de evaluación sean favorables.

La institución creada por ley, que fue mencionada previamente, la APEAESU, es una institucionalización de carácter descentralizado, conformado por un Directorio, y un Equipamiento Técnico Especializado, sobre su funcionamiento y su financiamiento, el mismo se encuentra o debiera encontrarse reglamentado por Decreto Supremo.⁸⁰

2.4.3.3.-La Acreditación Internacional.-

La UMSA tiene el 70% de carreras acreditadas internacionalmente. Según el jefe del departamento de evaluación, acreditación y de gestión de calidad de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) Sr. Fernando Sanabria, se logró acreditar el 70% dentro de las 40 universidades a nivel internacional y uno de postgrado desde 1998 a 2014.

⁸⁰ **Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.** (2010). *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Perez*. Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. (Pág. 33)

En la presente gestión se iniciaron 13 procesos facultativos de evaluación interna y renovación de la acreditación. Al mismo tiempo el Vice Rector Lic. Alberto Quevedo, señaló que la UMSA con 13 facultades y 56 carreras, sigue en un proceso constante de reformas, modificación y actualización de sus planes de estudio. También se inicia su autoevaluación, proceso de acreditación, ajuste y modernización de su oferta académica.

En Educación Superior la acreditación significa certificación de calidad académica, la mayoría de las carreras concluyeron con buenas calificaciones con sus pares internacionales de las universidades del MERCOSUR, con la Comunidad Andina de Naciones.

Durante el proceso que se desarrolló de 2010 a 2014 hubo la inversión de la infraestructura infraestructura y equipamiento de Bs 876.000.

Según El Alteño, del día Lunes de 16 de junio de 2014 Pag. No / POLITICAS.

En la Carrera Ciencias de la Educación no se ha notado este proceso de acreditación, debido a otros factores que obstaculizan la Administración y gestión. En la carrera no se goza de este beneficio de certificación de calidad de gestión académica por algunas falencias detectadas en la encuesta realizada a los Directores y Docentes de la Carrera.

2.4.3.4.-Transparencia en la UMSA.-

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) acaba de inaugurar su Unidad de Transparencia, tiene el objeto de hacer coger públicamente las actividades , sobre todo el manejo administrativo y financiero.

Según el Rector, es para transparentar y evitar la corrupción en la UMSA, esta Unidad tendrá sus funciones de generar las políticas de concientización en la

comunidad universitaria y crear a cualquier ciudadano conocer mediante internet en manejo administrativo de esta casa superior de estudios, según esta autoridad no es crear comisarias, ni cacería de brujas si no promover una cultura de transparencia en la universidad. Señaló la autoridad cuando los universitarios se movilizan por mayores demandas , qu el Estado siempre sale que los recursos presupuestarios no se manejan correctamente, es por eso que parece ser un buen camino para evitar hechos de corrupción y casos de irregularidades que no queden en la impunidad.

En la carrera de educación también se debe aplicar la transparencia, sería una forma de cambiar la burocracia administrativa y un mejor servicio al público y fortalecimiento en la administración. *(LA RAZON Domingo 15 de Junio de 2014 Pag. A2 OPINION.)*

2.4.3.5 Contexto Social.

La norma suprema del Ordenamiento Jurídico Positivo, establece textualmente que la Educación es Intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo, dejando plasmado ello como una de las Bases Fundamentales de la Educación, en aquel entendido, es pues entonces menester comprender la trascendencia del Contexto Social en el proceso educativo, a partir de los conceptos de Intraculturalidad e Interculturalidad.

La educación es intracultural, por cuanto en el entendido del legislador promueve la recuperación, fortalecimiento desarrollo y cohesión al interior de las culturas de las naciones y pueblos indígenas originarios, campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianos para la consolidación del Estado Plurinacional, basado en la equidad, solidaridad, complementariedad reciprocidad y justicia.

En el currículo del Sistema Educativo Plurinacional, asimismo, se incorporan los

saberes y los conocimientos de las cosmovisiones de las naciones y pueblos originarios.

En cuanto al segundo concepto fundamental, el de interculturalidad, la norma prescribe que esta es el desarrollo de la interrelación e interacción de conocimientos, saberes, ciencia y tecnología propios de cada cultura con otras culturas, que fortalece la identidad propia y la interacción en igualdad de condiciones entre todas las culturas bolivianas con el resto del mundo desarrollando actitudes de valoración, convivencia y dialogo entre distintas visiones del mundo.

2.4.3.6 Divergencias Políticas en la UMSA.-

Cuando un administrador asume esta responsabilidad debe conocer tres misiones directas e indirectas asumidos: 1.-Encargo Social Facultativo y Sistema evitar enfrentamientos internos.2.-La cotidianidad existencia de la Estructura Institucional o el sistema.3.- La tercera misión es la Propia Propuesta que se siente la necesidad de cambiar la crisis universitaria, viviendo de lo académico absolutamente sometido a la tiranía de la administración.

Todo administrador debe parar el carro para priorizar el cambiar en el proceso de gestión y así fortalecer el cambio estratégico de la carrera Ciencias de la Educación con nuevas innovaciones.

Es tan importante obtener un TITULO profesional en la vida de las personas, a través de este instrumento se puede servir mejor al colectivo humano demostrando los conocimientos, tu sabiduría, experiencia, valores humanos y referentes éticos al servicio de nuevas generaciones deseosos de aprender con inquietudes altruistas motivados por la aspiración de contribuir al desarrollo de una sociedad cualitativamente superior que identifique con la causa democrática y liberadora de un pueblo. (LA “CATEDRA” PERIODICO

INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES. La Paz Bolivia 12 de Junio de 2014 año 6 No 62 Opinión 2 Msj 3.)

2.4.3.7 El Desafío es la Acreditación Facultativa.-

El decano de la facultad de Ciencias Puras y Naturales M Sc Franz Cuevas, hace un diagnóstico de su Unidad Académica y una política de 4 años de licenciatura y una Maestría Terminal gratuita y Doctorado en varias carreras. Según esta autoridad la investigación es una de las áreas más fuertes en su facultad por esta razón el 50% de sus docentes son Doctores.

- Equipamiento de laboratorios con recursos de IDH.
- Participación directa en las Olimpiadas.
- En la Administración Informatización en sus carreras.
- Reducir la burocracia administrativa.
- Lograr el Certificado de notas inmediatamente al instante.

2.4.3.8 Suscripción de Convenios.-

El Rector de la UMSA Dr. Waldo Albarracin suscribió convenios con la Organización Internacional Migratorio representado por el Lic. Walter Arce, jefe de la misión. El Objetivo es fortalecer alianzas y mecanismos para desarrollar actividades académicas de investigación y cooperación, este acuerdo permitirá a los universitarios realizar pasantías de titulación, investigación, desarrollo de políticas públicas.

Información y documentación del Instituto de Investigaciones sociológicas con la finalidad de fortalecer los mecanismos de difusión. (LA CATEDRA La Paz Bolivia 12 de Junio de 2014 Institucional Pag. 6)

2.4.3.9 Eternos Universitarios.-

Una de las deficiencias en la Educación Superior estatal es La cantidad de estudiantes permanecen muchos más años en las universidades. Ejemplo: en la matriculación de 2013 se registraron 12.733 estudiantes el (17%) del total desde hace 11 años son universitarios, cuando la carrera es de 5 años y tres para técnicos superiores.

Lo que pasa en la facultad de humanidades carrera Ciencias de la Educación hay estudiantes que permanecen más años, que nadie hace nada, que seria la responsabilidad del Director de Carrera con su propuesta.

Modificar el actual esquema de financiamiento, porque el Estado gasta 11.000 Bs. por año por estudiante este resultado no beneficia a los bolivianos, es un gasto insulso que no es nada bueno a la eficiencia y productividad como indicador de la carrera. *(La Razón, Viernes 4 de Julio de 2014 Opinión A2.)*

2.4.3.10 Mercado Laboral

Cuando hablamos del mercado laboral, hablamos del trabajo que debe cumplir el nuevo profesional en el mercado del trabajo, es decir el TRABAJO; es un valor propio del ser humano, a través del cual desarrolla sus potencialidades; un buen trabajador es aquel que tiene una permanente BUENA DISPOSICIÓN.

Este es el desafío, facilitar que se tenga una buena predisposición, la cual se logra (o se mejora) en la práctica si a las personas les gusta su trabajo deben demostrar la capacidad de sus destrezas y habilidades de poder realizar una actividad con talento y las buenas relaciones humanas; demostrando los valores e calidad.

Las claves de la calidad del nuevo profesional deben ser: Identificar la institución o empresa donde va a desarrollar su labor, Creación y desarrollo de

la visión y misión de calidad como profesional, Trabajo en función del cliente, Interpretación de sus necesidades, Diseño interpretativo, Creatividad para satisfacer sus necesidades y sus demandas.

Trabajo en equipo: Crear un buen ambiente de trabajo, coordinación, comunicación, objetivos comunes, liderazgo para lograr una sinergia que permita satisfacer de manera más rápida y mejor las demandas y necesidades del cliente con todas las expectativas.

2.4.3.11 Calidad del nuevo profesional

Cuando se habla del nuevo profesional se debe hablar de la calidad de este como producto y resultado de un largo proceso. El administrador debe fijar parámetros para su contratación en el mercado laboral y los principios de calidad:

- Cumplir con los requisitos fijados:
- Establecer los requisitos a cumplir.
- Suministrar los medios necesarios para que los empleados cumplan.
- Motivar y estimular para que los requisitos sean cumplidos.
- La calidad es la prevención de posibles errores.
- El estándar de realización es el cero de defectos.
- La medida de la calidad es el precio por el incumplimiento.

2.4.3.12 Factores esenciales y competencias para introducir al nuevo profesional:

- Conciencia en todos los niveles de la organización.
- Trabajar en equipo en mutua cooperación y sin autoritarismo.
- Control y mejoramiento constante sobre lo medido.
- Sistematización en busca de la perfección de las actividades.

- Conocimiento y comparación de resultados.
- Evaluación constante y retro alimentadora de carácter imparcial sobre los esfuerzos de los trabajadores en la actividad.
- Difusión y comunicación de lo que se hace y que pasa a la organización de todos los niveles.

La clave del éxito es la competencia, es la calidad total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno social, económico, cultural, etc.

Emergente del planteamiento expuesto, surge como necesidad la determinación de un rol, función, o pauta de comportamiento para el desempeño de una autoridad o una persona dentro de la estructura de una organización, o en determinada situación. Los papeles o funciones pueden considerarse como insumos básico para la toma de decisiones. En ese contexto, son muchos los papeles que de hecho se puede desempeñar dentro de la organización.

2.5. EFICIENCIA –EFICACIA - EXCELENCIA

2.5.1 Eficiencia.

La *eficiencia* es una medida de la utilización de los recursos en el proceso de consecución de resultados, a partir de una relación entre insumos y productos, una relación entre costos y beneficios, es decir una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido.

Es la razón entre el esfuerzo y los resultados, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. Se encuentra orientada a poner mayor énfasis en los medios, hacer correctamente las cosas, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones, entrenar a los subordinados.

Tiene como propósito el logro de objetivos sostenibles en el tiempo y basados en las personas que participen en ese proceso.

2.5.2 Eficacia.

Eficacia es una medida del logro de resultados, se refiere a la capacidad satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), hace mayor énfasis en los resultados, el alcance de los objetivos, optimizar el empleo de recursos, obtener resultados, proporcionar eficacia a los subordinados.

Menester para comprender el proceso administrativo es entender este concepto, pues con él se hace referencia a la capacidad institución de responder a los requerimientos del contexto social, a la capacidad de brindar soluciones a los problemas existentes socialmente, y a la rendición de cuentas a la sociedad.⁸¹

2.5.3 Excelencia.

La calidad, eficiencia, innovación, entre otros, son conceptos que frecuentemente se usan como parte de las descripciones de la misión, visión y política de organizaciones (empresas de particulares e instituciones públicas); y hay quienes se atreven a destacarlo públicamente como su eslogan.

Sin embargo, cuando se analiza el comportamiento organizacional de la institución y / o empresa nos damos cuenta que no se ha logrado o simplemente no se ha entendido, no hay compromiso compartido, no hay interés ni existe motivación o bien se carece de cultura organizacional, o de las herramientas administrativas modernas para que se manifieste.

La excelencia administrativa se conquista mediante acciones constantes y

⁸¹**Nava Rivero, Mario.** *Administración y supervisión de la Educación.* Primera edición. Bolivia. (Pag.30)

diarias enfocada hacia la calidad de todos y de cada una de las áreas de la administración, desde luego, definitivamente esto se logra, educando, motivando y apoyando al personal, no haciendo uso de maltratos, amenazas o divisiones de grupos minoritarios preferidos.

En otros términos, el éxito se fundamenta en la cultura, en el compromiso, tradición, dignidad, lealtad de la gente debido a que la persona es importante, significativa, desempeña un rol importante dentro de la empresa.

De ahí ,la existencia, que para lograr la excelencia en la gestión, en el liderazgo efectivo, no solo se requiere de herramientas , como las finanzas, sistemas, planificación , estructura de la organización, sino de una buena dosis de aptitud para manejar adecuadamente los diversos recursos con los que se cuenta; en otros términos, los dones con los que se nace, intuición, habilidad para dirigir y tratar a la gente, carisma y la energía personal positiva, capacidad de inspirar y dar entusiasmo; esa es la dosis de arte que encierra la gerencia, construyéndose de esta manera, la técnica y lo humano en dos elementos indisolubles para lograr el éxito que se aspira.

Recuerde que la alta dirección implementa la excelencia en la organización tratando a la gente con confianza, tomando en cuenta el recurso humano como fuente de ideas, proporcionándole o bien dándole un entorno de trabajo adecuado, calidad de vida de los trabajadores , además de incentivándolos en al logro de sus objetivos, dando paso un ambiente de trabajo armonioso, un buen clima organizacional, optimizando la cercanía entre la empresa o institución y el cliente o usuario del servicio, en donde su opinión es muy significativa para las actividades de la organización.⁸²

⁸²<http://saludyeficiencia.blogspot.com/2010/03/excelencia-administrativa.html>

2.5.4 Funcionalidad y competencia

2.5.4.1 Funcionalidad

La búsqueda de la excelencia nace de una real necesidad de cambio con el fin de mejorar y establecer estructuras flexibles de una actitud de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas, donde todas las partes que componen la organización deben tener disposición para el cambio sabiendo que es importante para la empresa y su entorno.

Esto implica, entre otras cosas: aprovechar al capital humano con que ya se cuenta -personal con competencias acreditadas, funciones determinadas, y experiencias forjadas en la organización y en instituciones educativas-. Si se menosprecia a este capital, se estará condenando al fracaso de la organización.

No hay que olvidar por último, que las empresas e instituciones excelentes se reorganizan constantemente, aprovechan mejor los grupos de trabajo, seleccionando a personas óptimas -no por simples recomendaciones en las que predominan intereses diferentes a los profesionales-, y contando con un liderazgo, carismático, proactivo, participativo, que no teme a los cambios, todo lo contrario, genera aquellos que le favorecen

2.5.4.2 Competencias.

Según este autor las competencias, son las capacidades individuales, que son condiciones necesarias para impulsar un desarrollo social, en términos de equidad y ejercicio de la ciudadanía

La cuestión de competencias, plantea la necesidad de trabajar rigurosamente y profundamente con el conocimiento y con el ser humano, las competencias,

están instaurados en los diversos países iberoamericanos desde el marco de un discurso pedagógico modernizante, que constituye en sí una vuelta a la política de formación de recursos humanos.

Desde las décadas del (70-80), conceptos como EFICIENCIA, EQUIDAD, CALIDAD Y EFICACIA (BACARAT Y GRACIANO 2002) (JURADO -2003) plantean y apoyan a impulsar, bajo el lineamiento del Banco Mundial, que las instituciones educativas formen capital humano que requiera el mercado local y global. Aquí ser competente significa desempeñarse de acuerdo con los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico.

El termino competencias es un concepto de la cultura organizacional actual en la medida que se refieren a lo que las personas son capaces de hacer, deber ser capaces de hacer, tienen que hacer y realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización.⁸³

⁸³**Universidad Pública de El Alto.** *Formación Basada en Competencias. En Didáctica de la Educación Superior Enfoque Sistémico del Proceso Pedagógico.* Material de Apoyo Bibliográfico Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior. 2012 (Pag.10 y ss)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

“A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN LA ADMINISTRACION ACADÉMICA EN EDUCACION SUPERIOR, SE LOGRARA LA EFICIENCIA ACADEMICA DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.”

3.2. VARIABLES

3.2.1 Conceptualización de Variables

Variable es el aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como características la capacidad de asumir distintos valores.

Las variables son el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir la información, el aspecto, la propiedad o dimensión que constituyen elementos básicos de las hipótesis que muestran proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables a través de datos estadísticos.

La presentación de indicadores en una gestión educativa, nos permite establecer las relaciones de causalidad y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados; que surgen del planteamiento del problema y de la revisión de la literatura, los estudios revisados y los antecedentes

consultados.

3.2.2 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE. ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN LA ADMINISTRACION ACADÉMICA.

VARIABLE DEPENDIENTE. EFICIENCIA ACADÉMICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE DE DATOS (INSTRUMENTOS)
VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN LA ADMINISTRACION ACADÉMICA.	AREA ACADÉMICA	Oferta Académica	Entrevistas Observación Análisis documental
		Investigación Científica	
		Acceso a recursos tecnológicos	
		Investigación Multidisciplinaria	
		Convenios interinstitucionales	
		Interacción Social	
		Calidad Educativa	
		Diseño de Malla Curricular	
	AREA UNIVERSITARIO DOCENTE	Investigación multidisciplinaria	Entrevistas Observación Análisis documental
		Convenios interinstitucionales	
		Diversidad de Criterios y toma de decisiones	
		Actualización docente.	

		Desarrollo organizacional	Cuestionarios de encuesta
		Facilitación de Procesos.	
		Evaluación de Capacidades y competencias.	
	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA CARRERA CS. DE LA EDUCACIÓN DE LA UMSA.(AREA ADMINISTRATIVA)	Disponibilidad de recursos	Entrevistas Análisis documental
		Recursos Materiales	
		Recursos Humanos.	
		Clima y cultura organizacional	
		Recursos Financieros y presupuestarios.	
		Recursos Didácticos	
		Recursos Tecnológicos.	
		Responsabilidad Institucional	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE DE DATOS (INSTRUMENTOS)
VARIABLE DEPENDIENTE. EFICIENCIA ACADÉMICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS	PRODUCCION INTELCTUAL E INVESTIGACION EN LA INTERACCION SOCIAL	Logro de objetivos	Observación Análisis documental Cuestionarios de encuesta
		Destrezas académicas de auto preparación	
		Habilidades de investigación	
		Motivación educativa.	
		Acceso a TICS	
		. Comunicación y coordinación	
		Innovaciones y las nuevas formas de producción	

3.3. TOPOLOGÍA DE LA TESIS

El diseño de la investigación es el esquema o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar y guiar el curso de la investigación.

- El análisis de la actividad científica determina las variables con precisión.
- El estudio sistemático de las relaciones que vinculan a dichos elementos comprobadas como los posibles.
- La estructuración ordenada y armoniosa de esos elementos y sus relaciones, para reconstruir las operaciones metódicas.
- La generalización de los procedimientos metódicos surgidos dentro de una disciplina, poniendo al descubierto las posibilidades de su aplicación.

Cuando se aplican estos procedimientos en la obtención y la constitución del conocimiento las secuelas generales y sus caracterizaciones específicas, las operaciones indagatorias, y las diversas maneras de conjeturar anticipar, inventar e imaginar las ilaciones demostrativas, las técnicas de experimentación, las formas de exposición y los instrumentos que utilizan; de esta manera se aplican los siguientes métodos de carácter teórico y empírico.

Sus características más esenciales son:

- Es factico en el sentido de que los hechos son su fuente de información y de respuestas.
- Trascienden los hechos, el método científico parte del conocimiento de los hechos particular y no detiene en ello; como trasciende problematizándolos de modo puede ir más allá de las simples apariencias, se trata de conocer, comprender y explicar los hechos.
- Se atiene a las reglas metodológicas formalizadas (operaciones y procedimientos establecidos.)
- Se vale de la verificación empírica para formular respuestas a los

problemas planteados, exige una confrontación con la realidad.

- Es auto correctivo y progresivo; porque va mejorando, corrigiendo y ajustando sus propias conclusiones en la medida de nuevos datos que demuestran.
- Sus formulaciones son de tipo general, sus enunciados son universales y expresan el comportamiento de las variables.
- Es objetivo en la medida en que busca alcanzar la verdad fáctica, independientemente de la escala de valores y las creencias que tenga el investigador.

En razón a lo expuesto, se deja establecido que la presente investigación es de tipo EXPLORATORIO, DESCRIPTIVA, CUALICUANTITATIVA, PROPOSITIVA Y SINCRÓNICA donde se analizará el comportamiento de las variables de forma simultánea, estableciendo relación de causalidad entre las mismas, y proponiendo soluciones a situaciones problemáticas de la investigación que sea sincrónica con el tiempo:

EXPLORATORIO.-

Esta investigación está basada en búsqueda de información del problema del conocimiento nuevo, a través del sistema sensorial de las respuestas, con la posibilidad de verificar situaciones potencialmente importantes y así poder reducir la problemática sobre las características del administrador en Educación Superior. Se realizó esta búsqueda de la información en algunas teorías acerca del Administrador, con el objetivo de conocer los problemas que se presentan en la búsqueda de los objetivos institucionales, para realizar una orientación efectiva al problema planteado; como una respuesta alternativa valiéndose de las diferentes técnicas e instrumentos que ayudaron y se emplean para la elaboración de este trabajo; incluyendo la observación directa, los test estandarizados, las entrevistas y las encuestas para obtener un buen resultado

satisfactorio.

DESCRIPTIVA

Esta investigación describe el actuar administrativo y las dificultades en la administración académica y explica en forma detallada el desempeño del Administrador en Educación Superior, como la influencia que este tiene en la consecución de la eficiencia académica; basándose en el análisis de la gestión del administrador y la implementación de estrategias de fortalecimiento con miras a mejorar el nivel de calidad académica de la Carrera Ciencias de la Educación de la UMSA.

CUALICUANTITATIVA

Se toman en cuenta los valores sociales, culturales e históricos de la realidad actual, que permiten determinar y expresar las cualidades del administrador como también de los docentes y estudiantes; al mismo tiempo toma en cuenta el número de estudiantes egresados y titulados como indicadores medibles obtenidos de las encuestas realizadas en la muestra, donde se demuestra también el género, la edad y el número de docentes que fueron encuestados, como también la estadística de los mismos como los titulados en un determinado tiempo.

PROPOSITIVA

La investigación propone dar solución a los problemas planteados en la administración académica, siempre con miras a la sociedad futura y valiéndose por todos los medios que ameriten necesarios para que sean posibles tales propuestas; todo esto a partir de los resultados obtenidos de la investigación, tomando de base los resultados y acelerar los cambios que sean pertinentes y aconsejables para superar esa problemática, con propuestas estratégicas de

fortalecimiento a la administración académica de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA.

SINCRÓNICA

Esta investigación se realizó en un tiempo y espacio de la realidad social, el enfoque metodológico se basa y estudia los comportamientos sociales, en su estructura simultánea, prescinde de su dimensión histórica donde se encuentra este hecho, el lugar y un tiempo limitado (2011 – 2013) concentrado en la Universidad Mayor de San Andrés. piso 12 del Monoblock Central - Carrera Ciencias de la Educación, Administración y Gestión en Educación Superior y los resultados obtenidos en esta institución.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Mario Bunge, el método científico es una abstracción al proceso de adquisición del conocimiento.

La presente investigación se desarrolla, en el marco del estudio de las diferentes contingencias que se presentan en el ámbito educativo, de una ciencia social, concretamente que corresponde a la educación superior como es la UMSA y su correlacionamiento con las necesidades emergentes del contexto

De esta manera el proceso de adquisición de conocimientos sean válidos y muy significativos en sus resultados al formular el procedimiento que se plantea; mediante esta cadena ordenada de pasos cuyo cumplimiento exacto permitiría plantear problemas de investigación y luego resolverlos.

La metodología en la cual se basa es el método CIENTÍFICO, con apoyo del Método CUALICUANTITATIVO, DEDUCTIVO -INDUCTIVO, pues la investigación requiere observación y análisis científico del procedimiento de la

administración educativa en Educación Superior.

Método Inductivo, aplicado a la búsqueda del conocimiento a través del razonamiento, que va de lo particular a lo general, es decir que nos permitió generalizar los hechos conocidos y descubrir casos desconocidos dentro la planificación estratégica institucional.

Método Deductivo, que parte del conocimiento teórico y en base a ello se comprobó en hechos de la realidad actual y deducir en conclusiones que permitan especificar las causas y el efecto del problema, es decir, de lo general a lo particular.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó libreta de apuntes, fichas bibliográficas, la presentación de informes, de datos estadísticos, la revisión de archivos, por lo cual se colige que la presente es una investigación de campo, fundada a partir de la recolección de experiencias vividas personales en el campo educativo (*como base para la investigación en el marco de la realidad fáctica*), la redacción de estudios escritos e informes científicos, procedimientos y búsqueda de conocimientos nuevos, publicación y preparación de conferencias, haciendo posible una investigación cualitativa, profunda y propositiva.

Los instrumentos de recolección de datos serán: entrevistas, observación, análisis de documentos como también la formulación de cuestionarios, cámara de fotografías, etc.

3.6. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

3.6.1 POBLACIÓN

El estudio de la investigación abarcó a la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación de la U.M.S.A, con un número de 80 catedráticos los estudiantes egresados y titulados por año aproximadamente, y un promedio de alumnos nuevos matriculados y titulados por gestión, para la aplicación de instrumentos y la consiguiente recopilación de datos de la presente investigación. Se trabajó con los siguientes datos:

- 1 Director de Carrera y 3 Administrativos
- 18 Catedráticos de un total de 80 que trabajan.
- 190 matriculados nuevos 120 egresados y 64 titulados por cada gestión.

3.6.2 MUESTRA

Es una parte o fracción representativa de un conjunto de una población Docente, universo, obtenida con el fin de investigar ciertas características de la administración académica con la finalidad de fortalecer ciertas falencias.

A posteriori se generalizo los resultados o hallazgos después de la interpretación. La misma que descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída.

La población objeto del muestreo realizado a través de una encuesta está configurada en los siguientes parámetros de género y edad:

DOCENTES SEGÚN EL GÉNERO

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	10	56%
FEMENINO	8	44%
TOTAL	18	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2010)

De un total de 18 casos encuestados una mayoría son varones en contraposición al menor número de mujeres.

EDAD: Las edades entre los Docentes encuestados varían de la siguiente manera

DOCENTES Y ADMINISTRADORES SEGÚN LA EDAD

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
30 a 39	8	44%
40 a 49	6	33%
50 a 59	3	17%
60 a más	1	6%
TOTAL	18	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2011

El mayor porcentaje de docentes (44%) de acuerdo a sus edades se ubican en un rango de 30 a 39 años de edad; 6 docentes que equivalen al 33% tienen una edad promedio de 40 a 49 años y 3 docentes de 50 a 59 17% y de 60 a más años que equivale en un 6%. Esto muestra que existe un cambio generacional con el ingreso de personas más jóvenes al rubro de la docencia universitaria.

<i>AÑO DE EGRESO/ AÑO DE TITULACIÓN</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL TITULADOS	PORCENTAJE	PROM. TITULADOS POR AÑO
2004	5	2	6	9	5	11	S/D	38	32%	6
2005 (Adm. Capi - Buena)	-	5	9	11	9	10	S/D	44	36%	9
2006 (Adm. Capi - Buena)	-	-	1	16	9	15	S/D	41	34%	10
2007 (Adm. Huanca – Regular)	-	-	-	4	12	9	S/D	25	20%	8
2008 (Adm. Huanca – Regular)	-	-	-	-	1	6	S/D	4	6%	4
2009 (Adm. Capi - Buena)	-	-	-	-	-	5	S/D	5	4%	5
2010 (Adm. Capi - Buena)	-	-	-	-	-	-	2	2	2%	2

FUENTE: Revisión de archivos Carrera Cs. De la Educación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la hipótesis de la investigación.

El análisis e interpretación de la información se realizó con la aplicación de los instrumentos elaborados, también con el procesamiento de datos estadísticos se reforzó la capacidad reflexiva y crítica del investigador. Se contó con el apoyo permanente de algunos docentes, administrativos, de la UMSA y los estudiantes más allegados al proceso en educación superior.

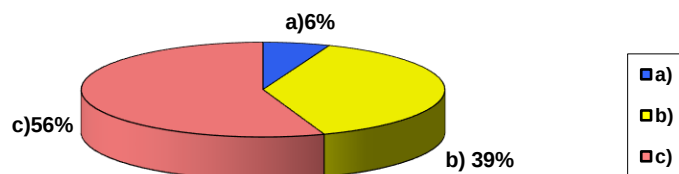
Se presenta, a continuación los siguientes resultados, a través de los cuadros y su interpretación gráfica; además de las guías de observación, a objeto de dar cumplimiento al logro de **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**.

El presente cuestionario fue aplicado en fecha 25 de Junio de 2014, a un total de 18 docentes, ex Directores y actual Director de carrera de Ciencias de la Educación de la UMSA, a continuación se detalla cuáles fueron las respuestas de los docentes, y cual el análisis de la información obtenida:

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA

1.-Se desarrollan en la Carrera Ciencias de la Educación actividades de transversalización como: Concursos, ensayos, foros debates, expo ferias, publicaciones científicas estudiantiles y otros?

a) Frecuentemente	1	6%
b) Regularmente	7	39%
c) Muy poco	10	56%
TOTAL	18	100%

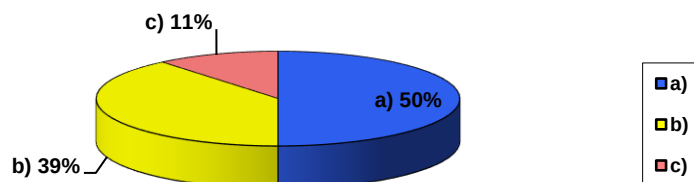


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: La mayoría de los Docentes encuestados, en un 56%, respondieron que muy poco se llevan a cabo este tipo de actividades de transversalización en Educación Superior.

2.-En qué medida se aplican en la comunidad universitaria, los resultados de las actividades de interacción social e interculturalidad; con miras para una educación Integral?

a) No se aplican	9	50%
b) Se aplican	7	39%
c) Aplican y proponen	2	11%
TOTAL	18	100%

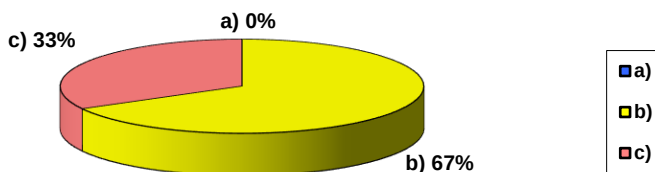


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Solamente el 50% de los encuestados señalan que no se aplican los resultados de las actividades de interacción social e interculturalidad; sin embargo, no existe el dominio pleno de esta posición respecto a las otras alternativas planteadas.

3.-Existe financiamiento económico por parte de la administración para el desarrollo de las actividades de transversalización de la Educación Superior, interacción cultural y socialización de propuestas?

a) Si financia	0	0%
b) Muy poco	12	67%
c) Son autofinanciadas	6	33%
TOTAL	18	100%

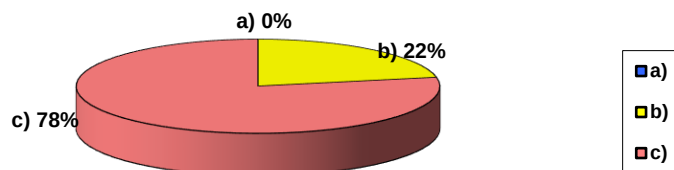


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Una mayoría ponderada de los docentes encuestados en un 67% afirman que el apoyo es muy poco y el 33% indicaron que se autofinancian, por lo tanto el problema está en el factor económico de parte de la administración porque nadie indicó que el Director financie este tipo de actividades.

4.-Considera Ud. que la mayoría de los estudiantes de la Carrera son capaces de desarrollar un proyecto de investigación científica y las nuevas formas de producir ciencia?

a) Excelentes	0	0%
b) Buenos	4	22%
c) Necesitan apoyo	14	78%
TOTAL	18	100%



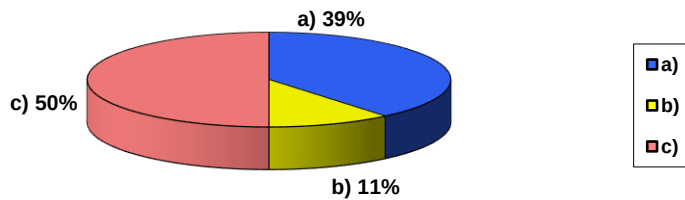
FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: De la totalidad de los Docentes encuestados, casi tres cuartas, partes el 78% aseguran que necesitan apoyo los egresados de Carrera en Educación y el 22%, de los estudiantes estarían aptos para desarrollar la investigación y nadie afirmó que son excelentes.

Es significativa la cantidad de estudiantes egresados que necesitan apoyo de parte de sus docentes. Al respecto este hecho puede reflejar que se instrumentaliza la Carrera en educación para mayor competitividad en el rubro; diferente es la posición del resto, que no se encuentra concientizado por la relevancia de esta carrera en su futuro ejercicio laboral, sea porque se estudia otro tipo de carreras no relacionadas con educación, o inclusive se desarrolla actividades ajenas a la formación superior.

5.-Cuál considera Ud. que es el problema fundamental que influye en la titulación de los egresados?

a) Problemas personales	7	39%
b) Inconv. económicos	2	11%
c) Dificultades en los tramites	9	50%
TOTAL	18	100%



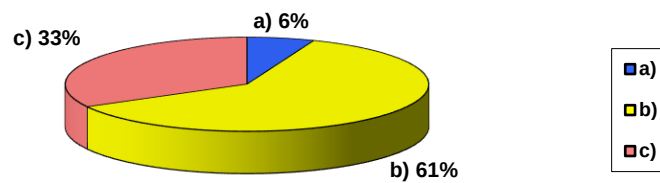
FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: El 50% de los egresados, según los Docentes afirman, la Burocracia universitaria es el principal problema para que muchos estudiantes no lleguen a titularse, como ellos dejan pendientes sus trámites de titulación, por estas dificultades.

Bajo el argumento señalado, puede interpretarse lo siguiente, un problema significativo para la titulación universitaria es la burocracia en la administración, en el sentido de una retardación de sus trámites y el cumplimiento de requisitos engorrosos, sin embargo, también puede establecerse que 40% de la responsabilidad recae en el estudiante, al no poder adecuar su situación personal y sus prioridades con respecto a su propio tramite de titulación.

6.-Cuál considera Ud. que es el problema fundamental que dificulta la gestión administrativa de la Dirección de Carrera?

a) Recursos Económicos	1	6%
b) Inadecuada Organización	11	61%
c) Convenios Interinstitucionales	6	33%
TOTAL	18	100%

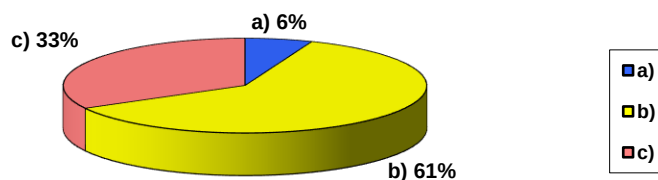


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En un 61% de los Docentes encuestados, se afirma que el problema que influye es la Inadecuada Organización. Aledañamente, otro gran factor administrativo señalado como problema, es la firma de Convenios Interinstitucionales, que sumado al primer factor llega al 94%, manifestando, que la responsabilidad recae en la administración de Carrera.

7.-¿Existe financiamiento y apoyo logístico de otras instituciones en el quehacer educativo en la UMSA?

a) Si existe	1	6%
b) Muy poco	11	61%
c) Ninguno	6	33%
TOTAL	18	100%

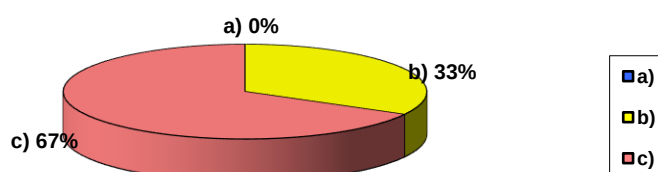


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Según la encuesta realizada a los docentes una mayoría de 61% respondieron que el problema en la administración es la falta de apoyo logístico de otras instituciones en el que hacer de la educación superior en la UMSA y un 33% respondieron que no se cuenta con ningún apoyo solo un 6% indicaron que tiene ese apoyo, total las dos primeras partes el 94% indicaron que no hay ese apoyo de otras Instituciones estatales ni privadas.

8.-¿Cada qué tiempo se renuevan los equipos tecnológicos y la modernización en la Carrera?

a) Frecuentemente	0	0%
b) Cada gestión administrativa	6	33%
c) Cuando cumplen su vida útil	12	67%
TOTAL	18	100%

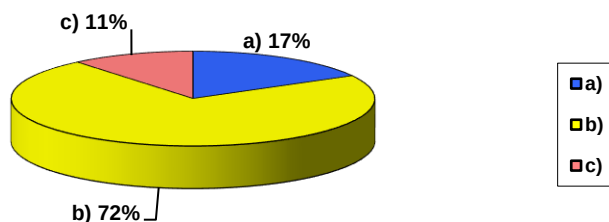


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Una gran mayoría de los docentes encuestados, en un 67%, afirmaron que los equipos tecnológicos no se modernizan en la carrera, sino hasta que se cumpla su vida útil. No obstante, en el campo de la investigación la modernización tecnológica es un gran aliado para mejorar y producir ciencia y desarrollo.

9.- ¿Se han efectuado en la Carrera la socialización de información a través de bibliotecas virtuales, distribución de medios digitales, acceso a internet y otros para un intercambio cualitativo?

a) No se han implementado	3	17%
b) Poca implementación	13	72%
c) Implementación fluida	2	11%
TOTAL	18	100%

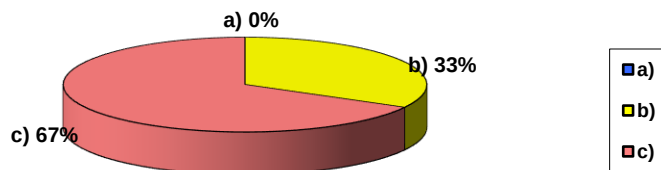


FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En la encuesta realizada a los Docentes, el 72% indicaron muy poca implementación y efectivización de los nuevos avances tecnológicos, el 17% afirmaron que no se han implementado en lo absoluto, sumados estas se obtiene 89% del total, que apuntan que falta desarrollar más el avance tecnológico en la carrera.

10.- ¿Es adecuado y accesible el uso de los ambientes y equipos tecnológicos de la Carrera, para el desarrollo óptimo de sus actividades pedagógicas y académicas?

a) Excelente	0	0%
b) Bueno	6	33%
c) Regular	12	67%
TOTAL	18	100%



FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: De la encuesta realizada a los docentes y Administradores la mayoría absoluta de 67%, respondieron que no son tan adecuados y accesibles el uso de los ambientes y los equipos tecnológicos.

4.2. Conclusión parcial

Una vez aplicada la encuesta a los Docentes y los Directores de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés, se evidenció que las dificultades en la administración académica son ocasionadas por varios factores influyentes, que constituyen un verdadero problema para el desarrollo normal del proceso de administración y gestión que tienen lugar en el desarrollo administrativo del contexto de la UMSA, donde imposibilitan la formación óptima y satisfactoria del nuevo profesional. Para detectar esta situación se formularon

varios cuestionamientos, llegando al resultado de múltiples factores que causan la baja titulación respecto de los egresados que es uno de los indicadores para saber la eficiencia o la deficiencia académica. Con el procesamiento y tabulación de estos datos estadísticos se logró obtener y establecer varias falencias dentro del proceso académico curricular, administrativo como también otros factores externos influyentes en la administración y gestión:

- Bloquean las aspiraciones del nuevo profesional.
- Distorsionan la vocación y nuevas perspectivas de superación.
- Causan malestar y perjuicios económicos y sociales.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Introducción.

Esta propuesta de investigación planteada como estrategias de fortalecimiento para la administración académica, es muy relevante la importancia de esta actividad, aplicada en todas las instituciones privadas como estatales, es el motor fundamental para jalar el manejo de un conjunto humano para lograr un objetivo.

Jiménez Castro, Administración es una ciencia social que tiene: principios, técnicas, práctica y cuya aplicación al conjunto humano permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo basados en planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar el uso de recursos para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz, como resultado de esta labor para satisfacer las demandas sociales. Equivale al gobierno, régimen, cuida intereses públicos; mientras como ciencia constituye los saberes, conocimientos y reglas necesarias para gestionar actividades de servicio al pueblo.

La administración es gobernar, dirigir y manejar los negocios particulares o públicos que se desarrollan bajo el mando del administrador para producir bien.

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) como una Institución máxima de Educación Superior a nivel nacional debe concentrar su preocupación en el manejo administrativo, para de esta manera mejorar la calidad educativa en las diferentes carreras, en especial en aquellas universidades de dependencia estatal y no tanto así en las instituciones privadas.

Se deben plantear y proponer las soluciones concretas de parte de la administración basados en las fases terminales de PERMANENCIA UNIVERSITARIA y no solamente basarse en los datos cuantitativos sino tomar en cuenta la parte cualitativa.

Debemos unificar criterios tanto académico investigativo, administrativo organizacional, económico y social para adoptar nuevas políticas de obtención del título como producto, mediante un análisis diversificado de las tendencias: sociales, económicas, políticas, culturales con un enfoque multidisciplinario y transdisciplinario

Por ello, para la consideración de las estrategias a ser planteadas en este acápite, debe considerarse las mismas como propias en determinados momentos de la Gestión académica, ya sea en el marco de la planificación estratégica, de la organización institucional, de la dirección académica y de la evaluación de los resultados.

5.2. Acciones del Proceso de la gestión educativa.

Deberá considerarse las siguientes acciones:



FUENTE: Feliciano Gutiérrez

La Universidad, para obtener los mejores resultados debe tomar en cuenta los siguientes parámetros a nivel general de todo lo que es la administración académica:

- La calidad educativa en educación superior.
- El conocimiento de los tipos de problemas que se generan.
- La necesidad de contar o elaborar convenios con instituciones de educación e investigación Estatales. Privadas y del exterior.
- El desarrollo del sistema educativo nacional.
- Los principios fundamentales de una ética humana aplicadas a cada profesión.
- El desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- La parte de planificación y organizacional en la administración y gestión como también la implementación de nuevas políticas institucionales.

Para una mejor comprensión de la propuesta diseñada para la Carrera de Ciencias de la Educación, se han identificado cuatro áreas de desarrollo de la Administración los Recursos Humanos, los Recursos Materiales, la Gestión Académica, y el Factor Didáctico, para los cuales se propone estrategias de solución en el marco de cuatro campos de acción un Cambio Filosófico, Estructural, Tecnológico y de Calidad educativa.

5.3. Estrategias para el fortalecimiento administrativo de la carrera de educación de la U.M.S.A.

Problemas	Estrategias	Acción	Tareas	Resultados a obtener
Falta de uniformidad en la corriente filosófica asumida institucionalmente	Desarrollo Productivo de la Administración académica	Cambio Filosófico (<i>Recursos Humanos</i>)	Establecimiento de corrientes filosóficas	Establecimiento de la corriente productiva
Falta de vocación de servicio del personal administrativo			Cursos de relaciones humanas para el personal administrativo	Mejoramiento de la calidad de trato
Diferencias culturales			Programación y realización de ferias de interculturalidad e integración	Interacción social e interculturalidad
Falta de espíritu de competitividad de los docentes y alumnos			Concientización crítica de la competitividad en el mundo globalizado del conocimiento científico	Fortalecimiento de la competitividad
Falta de valoración de conocimientos empíricos y ancestrales			Revalorización del Sistema Universitario Nacional rescatando los valores culturales	Rescate de los valores culturales
Ausencia o falta de conocimiento de los Reglamentos	Cambio de estructura organizacional y modelo administrativo	Reestructuración de la Gestión Académica	Elaboración y sociabilización de Reglamentos donde se establezcan los deberes y obligaciones de todos los participantes.	Establecimiento de responsabilidades en democracia participativa

Limitaciones en los tipos de modalidades de titulación ofrecidos a los estudiantes			Ampliar las modalidades de titulación a través de reglamento.	Aumentar el índice de titulados
Complejidad y costo de los trámites administrativos			Facilitación de los tramites por parte de la administración, a través de la simplificación de procedimientos	Eficiencia del personal administrativo
Excesiva burocracia administrativa			Reformulación del esquema administrativo a través de un nuevo organigrama y manual de funciones	Mejoramiento del control y la supervisión
Falta de firma de convenios interinstitucionales			Suscripción de convenios interinstitucionales con instituciones estatales, privadas y del Exterior	Implementación de prácticas, becas y financiamiento de proyectos
Falta de actualización docente en el manejo de TICs	Disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos	Cambio tecnológico (<i>Recursos materiales</i>)	Programas de actualización de uso de TICs para docentes a través de cursos, talleres, seminarios	Mejoramiento del rendimiento académico
Acceso a bibliotecas virtuales			Implementación de bibliotecas virtuales.	Optimizar el acceso a bibliografía de apoyo
Falta de acceso a bibliografía especializada			Facilitación de material bibliográfico en medio digital	Democratización del acceso a la información
Escasa renovación de recursos materiales didácticos			Inclusión en los instrumentos de planificación presupuestaria de la renovación de materiales didácticos e instrumentos tecnológicos	Mejoramiento tecnológico

Difícil acceso al uso de ambientes y equipos			Reglamentación del uso de ambientes y equipos, a fin de permitir su accesibilidad a los estudiantes egresados.	Disponibilidad de materiales didácticos e instrumentos tecnológicos
Falta de Asesoramiento Docente en la elaboración de la tesis.	Producción intelectual e investigación	Calidad de producción (Factor didáctico)	Asignación de docentes de metodología y especialidad para asesorar en la redacción del perfil de tesis y documento final.	Mejoramiento de la calidad de la producción intelectual y titulación.
Falta de conocimientos de metodología de la investigación			Cursos de actualización en técnicas de investigación científica para docentes y alumnos	Fortalecimiento de la aplicación práctica del conocimiento
Limitaciones en el acceso a información de otros investigadores			Organización de grupos de trabajo y apoyo estudiantiles para la sociabilización de información y comparación de criterios	Liberación científica productiva
Falta de seguimiento a los estudiantes egresados			Organización de un equipo docente para realizar un proceso de seguimiento y monitoreo a todos los egresados.	Asegurar el emprendimiento productivo de los estudiantes
Falta de incentivos a los estudiantes			Incentivo económico a los estudiantes cuya proposición suponga proyectos de mayor impacto social.	Impulsar innovaciones emprendedoras.

FUENTE: Elaboración Propia

5.4. Las metas a las que aspira el fortalecimiento para la –administración académica

Las metas que se proponen como las estrategias de fortalecimiento para la administración académica es plan estratégico para lograr los siguientes:

- Cambio Filosófico.
- Cambio Estructural.
- Cambio Estratégico y tecnológico.
- Seguridad en la Producción y calidad.
- Seguridad en la salud del estudiante.
- Seguridad en la alimentación del estudiante.
- Seguridad en el trabajo profesional como calidad del producto.

Para asegurar el alcance de las mismas, el plan estratégico se instrumentará con las medidas y condiciones siguientes:

- Accesibilidad en la administración y participación propositiva.
- No politizar la administración de la carrera.
- Utilizar y cuidar la producción intelectual con fines de mejorar la calidad profesional.
- Mantener una Universidad progresista.
- No utilizar el abuso de poder con fines políticos.
- Practicar la democracia participativa en la carrera y la UMSA.
- Transformar y hacer un cambio cualitativo.
- Tomar la política administrativa como un servicio al pueblo.
- Respeto de la autonomía en función a la realidad.
- Cuidar el bienestar de la carrera y la UMSA.
- Realizar un proceso de seguimiento y evaluación del desarrollo profesional.

- Erradicar la corrupción de la carrera.
- Cualificar la administración en el bien estar de la carrera.
- Erradicar la burocracia administrativa.
- Revalorizar y rescatar los saberes ancestrales.
- Apropiarse de los conocimientos y las tradiciones culturales.
- Elaborar un nuevo perfil de la carrera.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se han identificado los cuatro tipos de problemas que dificultan la administración académica de la carrera de Ciencias de la Educación, Facultad de Humanidades. de la U.M.S.A, que son: problemas académicos, administrativos, económicos y sociales o familiares.

- 6.1.1. Los problemas administrativos, se solucionan con el Desarrollo productivo de la administración académica.
- 6.1.2. Los problemas administrativos influyen en el comportamiento de los estudiantes, ya que las características actuales evidencian que hay maltrato por parte del personal administrativo.
- 6.1.3. La imagen institucional se encuentra condicionada a la vocación de servicio del personal administrativo y su calidad de trato en las relaciones humanas, aspectos evaluados por el administrador.
- 6.1.4. Las diferentes posturas filosóficas asumidas institucionalmente limitan el desarrollo productivo de la Administración académica.
- 6.1.5. La aplicación de los resultados obtenidos por actividades de interacción social e interculturalidad pueden paliar las diferencias culturales hacia una educación integral y mejorar la administración académica.
- 6.1.6. La aplicación de un nuevo modelo administrativo permitirá mejorar la gestión administrativa de la Dirección de carrera, superando los obstáculos que se presenten.
- 6.1.7. El desarrollo de actividades de transversalización de la educación fortalece el espíritu de competitividad de los docentes y estudiantes.

- 6.1.8. La permanente actualización de docentes y estudiantes en el área de investigación permitirá mejorar la calidad de la producción científica de la carrera.
- 6.1.9. La reestructuración del organigrama y manual de funciones hará más eficiente al personal administrativo de la Carrera.
- 6.1.10. Existe necesidad de realizar convenios interinstitucionales que permitan obtener financiamiento y apoyo logístico en el quehacer educativo de la UMSA.
- 6.1.11. La renovación y modernización de los equipos e instrumentos tecnológicos, permitirán mejorar la calidad educativa.
- 6.1.12. La socialización de información a través de Bibliotecas Virtuales, distribución de medios digitales, acceso a internet y otros puede producir un cambio cualitativo en la producción intelectual de los Estudiantes
- 6.1.13. Una adecuada reglamentación del uso de ambientes y equipos tecnológicos de la carrera harán más accesible el uso de estos por parte de los docentes para el desarrollo óptimo de sus actividades pedagógicas.

6.2. RECOMENDACIONES.

- 6.2.1. Las autoridades universitarias de la Carrera, deben de implementar estrategias de fortalecimiento con las acciones que puedan superar los problemas académicos administrativos y disminuir las deficiencias renovando los equipos tecnológicos y TICs. de información.
- 6.2.2. El presente trabajo de investigación, puede ser utilizado como referencia por las autoridades universitarias, para la identificación de problemas y la aplicación de las estrategias o acciones que se proponen como potenciales soluciones.
- 6.2.3. Las autoridades universitarias deben apuntar a generar conocimientos propios, llevando a cabo actividades como concursos, ensayos, foros,

debates, ferias, publicaciones científicas y otros.

- 6.2.4. En la UMSA se debe trabajar sobre la transformación y la descolonización con actividades de interacción social e interculturalidad, además de firmar convenios internacionales para fortalecer mecanismos que permitan desarrollar actividades académicas de investigación.
- 6.2.5. El Estado debe apoyar a la Educación Superior con la provisión de ingresos, que sean destinados exclusivamente a la renovación de los equipos tecnológicos y modernización de la UMSA.
- 6.2.6. El Director de Carrera debe tener una visión de coordinación con las instituciones estatales para la producción y la transformación de los recursos humanos.
- 6.2.7. Los administradores de la Educación Superior deben implementar mecanismos de control social que permitan la evaluación de los resultados y consecución de objetivos institucionales de gestión.
- 6.2.8. La UMSA y las Autoridades Universitarias deben crear una Unidad de Transparencia para evitar la burocracia administrativa y hacer públicas las actividades en el manejo administrativo financiero.
- 6.2.9. El administrador de la carrera debe apuntar al desarrollo productivo de la gestión académica, mediante un cambio filosófico, tareas que permitan los resultados, calidad del producto que son los estudiantes que logran ser profesionales competitivos con miras hacia una integración del país.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

Ander-Egg, Ezequiel. *Técnicas de Investigación Social.* Vigésimoprimera edición. Argentina. Editorial Humanitas. 1990.

Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. *Ley No. 070, Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez.* Primera edición. Bolivia. Editorial e Imprenta CJ Ibañez. 2010

Barragán, Rossana y otros. *Guía de procedimientos básicos para la formulación de un proyecto de investigación.* Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. 2006

Camilloni, Alicia R. W. De. Celman, Susana. Litwin, Edith, Palou de Maté, María del Carmen, Idalberto. *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo.* Argentina, España, México. PAIDOS.

Cea D' Ancona, Ma. Ángeles. *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social.* Primera edición. España. Editorial Síntesis S.A.. 2001

Chiavenatto, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.. 2006

Forero Racines, Jaime. *Fundamentos de Administración.* Colombia. Escuela de Cs. Administrativas UNAD. 2005

Gutiérrez L., Feliciano. *Administración y Gestión Educativa.* Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. 2006

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.. 2006

Hurtado de Barrera, Jacqueline. *Como formular objetivos de investigación*. Primera edición. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. 2004

Jones, Gareth R. George, Jennifer M. *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2006

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. *Bases Generales de Administración educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL.. 2001

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -Bolivia. *Planificación Educativa*. Segunda edición. Bolivia. Bolivia Dos Mil SRL. 2001

Nava Rivero, Mario. *Administración y supervisión de la Educación*. Primera edición. Bolivia. Ediciones NAVE. 1994

Pérez Serrano, Gloria. *Investigación Cualitativa, retos e interrogantes I Métodos*. Primera edición. Bolivia. Grafica Gonzales. 2006

Ramírez Escalante, Mario. *Administración de unidades educativas*. Séptima edición. Bolivia. Imprenta Fernández. 1999

RESÚMENES, TEXTOS DE APOYO, OBRAS INÉDITAS

Anónimo. *Calidad Total 3*. Material de apoyo Biblioteca UAP – UNESCO 1998.

Bahena Quintanilla, Miguel. *Aplicación de la Metodología seis sigma para mejorar la calidad de productividad*. Tesis para obtener el grado de Maestría. Universidad Iberoamericana Puebla. 2006

Eid Ayala, Raúl Gustavo. *Consideraciones sobre el método del sistema problémico: Modelos Epistémicos.* 2006

García Duchén, Juan Eduardo. *Repasemos los pasos fundamentales para iniciar una investigación aprovechando la experiencia de los expertos en investigación.* Universidad Mayor de San Andrés. Documento resumen de *Metodología de la investigación* de Hernández Sampieri, Roberto

Ibarra, Celmys. *Gerencia Integral.* Texto de apoyo del módulo homónimo de la Maestría en Administración y gestión en educación superior - Universidad Amazónica de Pando. 2011

Ministerio de agricultura. *Seguimiento de actividades realizadas en el marco del cumplimiento del plan nacional de lucha contra la corrupción II Semestre-2010.* 2011.

Quezada Mostajo, Claudia. *Planificación Educativa y Diseño Curricular.* Texto de apoyo del Módulo homónimo del Doctorado en Ciencias de la Educación - Universidad Amazónica de Pando. 2011

Universidad Amazónica de Pando. *Administración Educativa.* Texto de apoyo del módulo homónimo de la Maestría en Administración y gestión en educación superior. 2011

Universidad Mayor de San Andrés. *Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés.* Texto de difusión libre. 1988

Universidad Pública de El Alto. 2012 *Teoría y Práctica de Evaluación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.* Material de Apoyo Bibliográfico Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior. 2012

Universidad Pública de El Alto. 2012*Didáctica de la Educación Superior: Enfoque Sistémico del Proceso Pedagógico.* Material de Apoyo Bibliográfico Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior. 2012

Universidad Pública de El Alto. 2012*Teoría y Práctica de Evaluación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje.* Material de Apoyo Bibliográfico Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior. 2012

Varios. *Calidad en la Gestión Institucional.* Material de apoyo Biblioteca UAP – UNESCO.2010

Zegarra Argandoña, Rubén Ángel *Bases y normas legales de la Educación Superior.* Texto de apoyo de la Maestría en Administración y gestión en educación superior - Universidad Amazónica de Pando. 2011

REVISTAS:

Vásquez Martínez, Rosalinda. Guadarrama Granados Javier de J.*El clima organizacional en una institución tecnológica de Educación Superior. En Tiempo de Educar.* Año 3, No. 005. UNAM. México. 2001

Carrera Cs. De la Educación – UMSA. *Educación y Conocimiento .UMSA* Año 3, No. 3. UMSA. Bolivia. 2003

Carrera Cs. De la Educación - UMSA. *Construyendo Educación.* UMSA Año 1, No. 1. UMSA. Bolivia. 2004

Del Palacio Díaz, Alejandro. *Institucionalidad y administración en REVISTA CASA DEL TIEMPO.* Número 90. 2006

Zerda Sarmiento, Álvaro. *Educación Superior en el siglo XXI.* Universidad Nacional de Colombia; Bogotá DC Octubre 2007.

CRES. *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y El Caribe* ,Cartagena de Indias-Colombia; 2008.

Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), *Plan Estratégico Institucional 2012-2016*, Bolivia. 2012

El Alteño, *La UMSA tiene el 70% de carreras acreditadas internacionalmente.* Pag.7 POLÍTICAS. Lunes 16 de junio de 2014

La Cátedra, *El Rector de la UMSA participó de encuentro internacional en Francia: “NUESTRO MAYOR DESAFIO ES LA ACREDITACIÓN”.* pág. 8 y pág. 12 INSTITUCIONAL. pag.15 LA ENTREVISTA. jueves 12 de junio de 2014

La Razón, *Eternos Universitarios,* Pág. A2 OPINIONES. Viernes 4 de Julio de 2014

La Razón, *La Transparencia En La Universidad.* Pag.A2 OPINIONES. Jueves 12 de junio de 2014

ANEXOS



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD DE POST GRADO

Primera parte



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO UNIDAD DE POST GRADO

1.

2. Cuantos años de servicio tiene como docente universitario y cuantas gestiones lleva como Director de carrera ciencias de la educación?

Respuesta.....

3. Cuáles son los obstáculos que se presentan en la labor administrativa?

Respuesta.....

4. Ocupa actualmente otro cargo jerárquico en otra institución privada o estatal?

Respuesta.....

5. Su personal docente es homogéneo y están preparados para el buen manejo tecnológico?

Respuesta.....

6. El trabajo que se realiza con los docentes, es grupal o individual cual resulta mejor?

Respuesta.....

7. Se realiza la planificación educativa cada que tiempo se realiza esta actividad?

Respuesta.....

8. El trabajo que realiza en la institución coordina con sus docentes en forma participativa?

Respuesta.....

9. Que medios utiliza para el control del personal docente y administrativo de su institución?

Respuesta.....

10. Cuáles son los principales problemas que se presentan de parte de los estudiantes?

Respuesta.....

11. La carrera donde trabaja está en proceso de transformación y acreditación?

Respuesta.....

Encuesta realizada a los Docentes y administrativos de la Carrera de Educación - U.M.S.A.

EDAD _____ SEXO: M () F ()

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente las siguientes preguntas, y responda subrayando la alternativa que usted considere apropiadas.

1. ¿Se desarrollan en la Carrera Ciencias de la educación actividades de transversalización de la educación como Concursos de ensayos, Foros debates, Expo-Ferias, Publicaciones científicas estudiantiles y otros?
a) Frecuentemente b) Regularmente c) Muy poco
2. ¿En qué medida se aplican en la comunidad universitaria los resultados de las actividades de interacción social?
a) No se aplican b) Se aplican c) Se aplican y se proponen
3. ¿Existe financiamiento por parte de la Administración para el desarrollo de actividades de transversalización de la educación, interacción cultural y sociabilización de propuestas?
a) Si, financia b) Muy poco c) Son autofinanciadas
4. ¿Considera Ud. que la mayoría de los estudiantes de la Carrera son capaces de desarrollar un proyecto de investigación científica?
a) Excelentes b) Buenos c) Necesitan apoyo
5. ¿Cuál considera Ud. que es el problema fundamental que influye en la titulación de los egresados?
a) Problemas personales b) Inconvenientes Económicos c) Dificultad en los trámites
6. ¿Cuál considera Ud. que es el problema fundamental que dificulta la gestión administrativa de la Dirección de Carrera?
a) Falta de recursos económicos b) Inadecuada organización c) Falta de Convenios Interinstitucionales
7. ¿Existe financiamiento y apoyo logístico de otras instituciones en el quehacer educativo?
a) Si b) Muy Poco c) Ninguno
8. ¿Cada que tiempo se renuevan los equipos tecnológicos en la Carrera?
a) Frecuentemente b) Cada gestión administrativa c) Cuando cumplen su vida útil
9. ¿Se ha efectuado en la Carrera la socialización de información a través de Bibliotecas virtuales, distribución de medios digitales, acceso a Internet y otros?
a) No se han implementado b) Poca implementación c) Implementación fluida
10. ¿Es accesible el uso de los Ambientes y equipos tecnológicos de la Carrera para el desarrollo de sus actividades pedagógicas?
a) Si b) No c) Muy poco



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD DE POST GRADO

Segunda parte



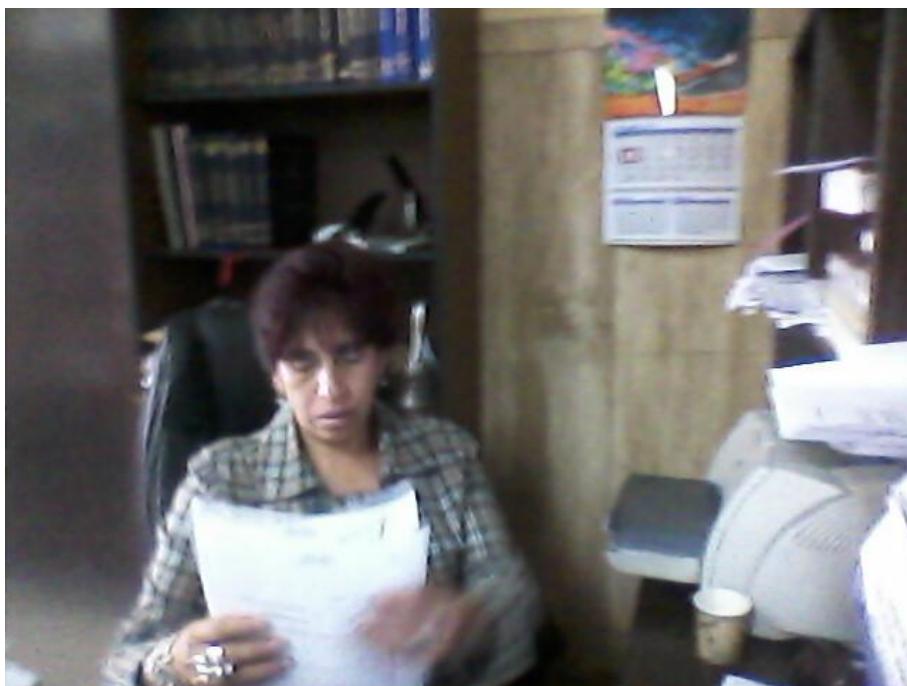
ANEXO B VISTA PANORAMICA EDIFICIO MONOBLOK CENTRAL (U M S A) AV. VILLAZÓN
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FUNDADO 25 DE OCTUBRE DE 1830.



ANEXO B-1: DIRECCION DE CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN PISO 12 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA EN SU PLENO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.



ANEXO B-2: DIRECTOR DE CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (U M S A) EJERCiendo SUS FUNCIONES ACADÉMICAS COMO LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN (UMSA)



ANEXO B-3: SECRETARÍA DE CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (UMSA)



ANEXO B-4: KÁRDEX DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (UMSA)



ANEXO B-5: DOCENTE INVESTIGADOR DE LA CARRERA CS. DE LA EDUCACIÓN.



ANEXO B-6: DOCENTE UNVIERSITARIO EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.



ANEXO B-7: INTERACCIÓN DOCENTE-ESTUDIANTIL DURANTE TIEMPO EXTRA.



ANEXO B-8: ESTUDIANTES ARRIBANDO A SUS CLASES POR LAS GRADAS.



ANEXO B 9: UNIVERSITARIOS EN EL CAMBIO DE PERIODO ACADÉMICO.



ANEXO B 10: SEGUNDO PATIO DEL MONOBLOCK CENTRAL EN EL PERIODO LIBRE.



ANEXO B-11: ESTUDIANTES EN SU TIEMPO LIBRE CON LAS CONVERSACIONES.



ANEXO B- 12: ATRIO DEL MONOBLOCK CENTRAL CON LA ATENSIÓN AL PÚBLICO.



ANEXO B-13: INGRESO Y SALIDA DE LOS ESTUDIANTES EN EL ATRIO CENTRAL.



ANEXO B-14: DESCANSO DE MEDIODIA ATRIO MONOBLOK CENTRAL UMSA.



ANEXO B 15 PRIMER PATIO EDIFICIO ANTIGUO



ANEXO B 16 LOS PABELLONES Y EDIFICIO DE GESTIONES SEGUNDO PATIO



ANEXO B 17 PARANINFO UNIVERSITARIO DEL MONOBLOK CENTRAL



ANEXO B 18 ENTRADA SALIDA CALLE CAPITAN RABELO NUEVO EDIFICIO.



ANEXO B 19 GESTIONES Y ADMISIONES SEGUNDO PATIO EXCOMEDOR.



ANEXO B 20 VISTA PANORAMICA DEL ATRIO Y LOS EDIFICIOS COLINDANTES A LA (UMSA).



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD DE POST GRADO

Tercera parte