

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN



TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRÍA EN
PLANIFICACION EDUCATIVA

“Planificación estratégica como un modelo de gestión universitaria en la carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto ”

POSTULANTE: Lic. Wilson Gutierrez Troche

TUTOR: Dr. Raúl Eid Ayala Ph. D

Cobija – Bolivia
2014

DEDICATORIA:

A mis padres Félix y Alicia por permitirme estar a su lado y culminar con éxito una etapa de mi vida profesional.

A Erik por su inmensa paciencia y aliento, a mis queridas hermanas Zulma y Liliam por su apoyo constante y confianza.

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer a la Universidad Amazónica de Pando por brindarnos esta oportunidad de desarrollarnos personal y profesionalmente.

Quiero agradecer a todos los docentes por orientarnos y brindarnos conocimientos en los diferentes módulos.

Agradecer a mi tutor de tesis Raúl Eid Ayala Ph.D por su orientación en la presente investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA:	i
AGRADECIMIENTOS:	ii
TABLA DE CONTENIDOS	vi
TABLA DE GRÁFICOS	vii
HOJA DE RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA PROBLEMÁTICA	3
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos de investigación	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Alcance de la investigación	7
1.4.1 Alcance espacial	7
1.4.2 Alcance temporal	8
CAPÍTULO 2: SUSTENTO TEORICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.2 Planificación estratégica	11
2.2.1 Desarrollo de políticas de la planificación	12
2.2.2 Características de la planificación	13
2.2.3 Niveles de planificación	13
2.2.3.1 Planificación estratégica	14
2.2.3.2 Planificación táctica	14
2.2.3.3 Planificación operativa	15
2.2.4 Modelos de planificación	16
2.2.5 Etapas de planificación	19
2.2.5.1 Etapa de análisis	19
2.2.5.2 Etapa de decisión	20
2.2.5.3 Etapa de implementación	20
2.2.5.4 Etapa de evaluación	21
2.2.6 Estructura de planificación	21

2.2.6.1	Mandato de competencias	22
2.2.6.2	Diagnóstico institucional.....	23
2.2.6.3	Misión.....	24
2.2.6.4	Visión.....	24
2.2.6.5	Áreas de éxito.....	25
2.2.6.6	Objetivos estratégicos	26
2.2.6.7	Estrategias.....	26
2.2.7	Toma de decisiones en la planificación estratégica	27
2.2.7.1	Tipos de decisiones	27
2.2.7.2	Etapas del proceso de decisión	28
2.3	Gestión universitaria.....	29
2.3.1	Políticas de la gestión universitaria	31
2.3.1.1	Eficiencia	32
2.3.1.2	Eficacia.....	32
2.3.1.3	Liderazgo	33
2.3.1.4	Gobernabilidad.....	34
2.3.2	Gestión de recursos humanos y su planificación	35
2.3.2.1	Administración de personas	36
2.3.2.2	Diseño de puestos.....	37
2.3.2.3	Compensación de personas.....	38
2.3.2.4	Motivación de personas	38
2.3.2.5	Desarrollo de personas.....	38
2.3.2.6	Higiene, seguridad y calidad de vida	38
2.3.2.7	Ambiente laboral	39
2.3.3	Gestión de recursos materiales.....	39
2.3.3.1	Infraestructura	40
2.3.3.2	Equipamiento.....	40
2.3.3.3	Transporte	40
2.3.3.4	Biblioteca.....	41
2.3.4	Gestión de recursos económicos y financieros	41
2.3.4.1	Plan operativo anual	41
2.3.4.2	Ingresos económicos.....	42

2.3.4.2.1	Ingresos de operación.....	42
2.3.4.2.2	Tesoro general de la nación	42
2.3.4.2.3	Coparticipación tributaria	42
2.3.4.2.4	Impuestos a los hidrocarburos	43
2.4	Marco legal	43
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLOGICA		46
3.1	Formulación de hipótesis	47
3.2	Operacionalización de variables	47
3.3	Enfoque metodológico.....	48
3.4	Tipo de investigación.....	48
3.5	Población y Muestra.....	49
3.6	Instrumentos de recolección de datos utilizados	50
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....		51
4.1	Percepciones de docentes sobre la planificación estratégica	52
4.2	Percepciones de docentes sobre la gestión universitaria.....	58
CAPITULO 5: PROPUESTA		69
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	Conclusiones	80
5.2	Recomendaciones	81
BIBLIOGRAFÍA.....		83
ANEXOS.....		85

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla N° 1: Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial	13
Tabla N°2: Matriz FODA.....	24
Tabla N° 3: Tipos de liderazgo	34
Tabla N° 4: Operacionalización de variable independiente	47
Tabla N° 5: Operacionalización de variable Dependiente	48
Tabla N° 6 Diagnostico valor publico.....	75
Tabla N° 7 Diagnostico financiero.....	76
Tabla N° 8 Diagnostico financiero.....	77
Tabla N° 9 Objetivos estratégicos	78

TABLA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2:	9
Grafico N°1: Modelo Kotler.....	16
Grafico N°2: Modelo Steiner.....	17
Grafico N°3: Modelo de dirección estratégica empresarial	18
Grafico N°4: Modelo de gerencia estratégica.....	19
Grafico N°5: Estructura de planificación	22
Grafico N°6: evaluación y elección de la mejor alternativa	29
CAPÍTULO 4:	51
Gráfico N° 1Existe un plan estratégico al interior de la carrera de Ciencias de la Educación	52
Gráfico N° 2¿Usted está acuerdo en participar en la elaboración y formulación de un plan estratégico en la Carrera?	53
Gráfico N° 3¿Qué tipo de comunicación y coordinación considera que realiza el director para la elaboración y formulación del plan estratégico?	54
Gráfico N° 4¿Se tiene acceso a la información sobre los recursos asignados a la carrera y la manera en la cual se distribuye?	55
Gráfico N° 5¿Usted considera que la planificación estratégica ayudará a solucionar problemas de la gestión universitaria?	56
Gráfico N° 6¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director de carrera de ciencias de la educación?	57
Gráfico N° 7¿Qué tipo de trabajo de investigación realizan los docentes de la carrera y/o universidad?	59
Gráfico N° 8¿El personal administrativo cumple con eficiencia y eficacia las tareas designadas en la gestión universitaria?	60
Gráfico N° 9¿Se toma en cuenta las competencias requeridas para el desempeño de cargo al seleccionar al personal administrativo por parte de recursos humanos al interior de la carrera y/o universidad?	61
Gráfico N° 10¿El personal docente de la carrera en su mayoría es?	62
Gráfico N° 12¿La carrera cuenta con la infraestructura adecuada para el proceso de enseñanza aprendizaje?	64
Gráfico N° 13¿Existe recursos económicos y materiales para realizar investigaciones para docentes y/o estudiantes en la gestión universitaria?.....	65
Gráfico N° 14¿Usted considera que la distribución de los recursos económicos y financieros por parte de las autoridades universitarias es de manera?.....	66
Gráfico N° 15¿A través de qué mecanismos se establece el financiamiento para la formación profesional, investigación e interacción social?	67

HOJA DE RESUMEN

El presente trabajo de investigación se denomina planificación estratégica como un modelo de gestión universitaria, el objetivo de este trabajo es determinar si la planificación estratégica puede ser un instrumento de gestión universitaria de los recursos humanos, materiales y financieros ya que es uno de los problemas que presenta la carrera de ciencias de la educación, de la Universidad Pública de El Alto. En relación a la metodología investigación el tipo de estudio es descriptivo de corte transversal, cuyo diseño de investigación es no experimental y la muestra es no probabilística. En la recolección de datos se emplearon cuestionarios donde se aplicaron a directores de carrera de la Universidad Pública de El Alto y cuya validación se realizó mediante un aprueba piloto. Los resultados obtenidos evidenciaron que los directores de carrera no tienen un conocimiento cabal sobre la planificación estratégica. A partir de los resultados de investigación se pudo comprobar que la incorporación de una planificación estratégica institucional, que lograra una vinculación adecuada con la gestión universitaria mostrando eficiencia y eficacia de la misma. Además los miembros de la carrera manifiestan que no existe una Planificación Estratégica en la institución y que las mismas están sujetas a ciertas limitaciones políticas. También el director está dispuesto a un cambio radical, la misma que deciden colaborar para la elaboración del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

La tesis pretende contribuir a la gestión universitaria ofreciendo un instrumento que permita potencializar los esfuerzos, cada vez mayores, en esta línea de acción. Desde esta perspectiva se propone un instrumento eficaz para la gestión universitaria. Se plantea como una estrategia para fortalecer el desarrollo de la cultura de la planificación y evaluación universitaria, y actualizar las normas universitarias en función a los nuevos roles, desafíos y gobierno institucional, establecer mecanismos para una gestión universitaria transparente.

La planificación estratégica institucional se ha convertido en un referente clave para los procesos de gestión. La importancia de la planificación estratégica como instrumento de gestión universitaria orientado hacia el logro de las metas trazadas en términos reales considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presenta en el entorno institucional. La universidad es dinámica y debe actuar conforme lo requieran las circunstancias y en consecuencia un plan estratégico debe dar respuesta a los objetivos institucionales.

El presente trabajo de investigación está estructurado y se desarrolló de la siguiente manera:

Primer capítulo, hace referencia a la problemática de la investigación, en el que se establece el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de investigación y alcance de la investigación.

Segundo capítulo, se presenta el sustento teórico donde se explican los conceptos fundamentales de las variables utilizadas y así como del estado del arte, asimismo la estructura del marco teórico.

Tercer capítulo, se presenta todo lo concerniente a la estrategia metodológica de la investigación. Aquí se expone la forma en que se procedió en el trabajo. Para ello se determina la hipótesis, la identificación de variables, operacionalización de variables, el tipo de investigación, método de investigación, métodos y técnicas de investigación, instrumentos de investigación,

Cuarto capítulo, se presenta, el análisis e interpretaciones datos obtenidos de acuerdo a las preguntas de las encuestas aplicadas.

Quinto capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado durante todo el proceso de investigación y que contribuirán como un aporte la institución.

Sexto capítulo, este momento tiene que ver con la formulación de la propuesta de estudio.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos de la presente investigación.

CAPÍTULO 1: LA PROBLEMÁTICA

1.1 Planteamiento del problema

Las universidades públicas actualmente están reguladas por el estatuto orgánico de la universidad Boliviana, coordinan sus actividades por intermedio del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). En la actualidad la Universidad Boliviana propone el plan nacional de desarrollo universitario, proyección estratégica, líneas de acción, tiene como uno de los objetivos, perfeccionar la gestión universitaria a través de la coordinación de programación, organización, ejecución y evaluación de las políticas y actividades académicas y administrativas de la universidad Boliviana.

Los esfuerzos realizados por las universidades del sistema universitario en los últimos años, han sido muy importantes, porque han creado una preocupación constante por la mejora de la calidad universitaria. A pesar de la importancia que tiene la planificación estratégica para las universidades se presentan dificultades a la hora de aplicarla, Docentes, trabajadores administrativos y directivos limitan su implantación argumentando desconocimiento.

Los cambios dinámicos que se producen en lo económico, político, social y cultural crean realidades complejas, esta situación exige una respuesta al interior de la universidad. Una estrategia para fortalecer el desarrollo de la cultura de la planificación y evaluación universitaria que lleve a actualizar las normas universitarias en función a los nuevos roles, desafíos y gobierno institucional y como resultado, establezca mecanismos para una gestión universitaria transparente.

De acuerdo con Ander-Egg (1995) la planificación es la acción que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos tomando en cuenta la racionalidad y organización de un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, el propósito es identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros actuales y que pueden surgir en el futuro los cuales combinado con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores condiciones en el presente para aprovecharse de las oportunidades y evitar los peligros.

La planificación estratégica debe considerarse como una vía ordenada y planeada para conducir por el buen camino a la institución universitaria. Sin embargo, predomina un sistema de información de gestión limitado al proceso presupuestario, a un sistema de planificación estratégica desarticulado con la gestión operativa para cumplir con exigencias

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009:5).

El problema radica en una responsabilidad universitaria social. Por un lado, se plantean propuestas académicas aún no ha desarrollado ejes estratégicos como pilares fundamentales a nivel institucional. La planificación estratégica es una de las mayores innovaciones en la administración pública, la misma es adoptada por las universidades públicas, es una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección.

El Problema que afronta la universidad Pública de El Alto, es la gobernabilidad interna, la baja tasa de graduación de profesionales, la deserción universitaria, el mercado laboral y el alto grado de representación estudiantil o cogobierno en toma las decisiones universitarias. El sistema de elección de autoridades universitarias, hace que la universidad sea ingobernable y altamente politizada. Los directores de carrera enfrentan constantes problemas de recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos y financieros, la falta de infraestructura y las malas relaciones humanas entre personal administrativo, docente y estudiantes entre otros.

El Problema principal de la universidad y al interior de la carrera de Ciencias de la Educación es la no existencia de una planificación estratégica que permita cumplir con eficiencia y eficacia que no permite cumplir su misión, visión, principios, fines y objetivos, encontrar mecanismos de gestión de acorde a la modernidad y de acuerdo a los aspectos normativos existentes. Cabe señalar, la universidad como cualquier organización moderna tiene que aplicar los conocimientos científicos y técnicos para optimizar el uso de

recursos privilegiando sus fines sustantivos. Como todo tipo de gestión tiene que preocuparse por la racionalización de recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros

Por la no incorporación de un plan estratégico¹ al interior de la universidad, áreas y carreras, no se podrá detallar las necesidades de información prioritarias, proyectos y actividades que permitan cubrir requerimientos de procesamiento de datos de la institución. La carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, carece de políticas de control interno lo cual afecta a los resultados de la gestión.

El objeto de estudio pretende generar un plan estratégico para una buena gestión universitaria que permita orientar y alcanzar objetivos institucionales al interior de la universidad, área o carrera.

En este sentido y de acuerdo a lo planteado surge la siguiente formulación del problema:
¿De qué manera la planificación estratégica mejoraría la gestión universitaria en la carrera de Ciencias de la educación de la Universidad Pública de El Alto?

1.2 Justificación

Este trabajo tiene como finalidad reflejar que la planificación estratégica toma en cuenta, lo que está pasando afuera pero da mayor preponderancia a lo que ocurre adentro. Además, la gestión universitaria está basada en la gestión de recursos humanos, materiales y financieros. Por lo tanto, el tema de investigación es de actualidad. Por ello el tema se justifica por que contribuirá con reflexión y aportaciones para futuros sucesos de similares características.

Desde el punto de vista práctico, es importante destacar que este estudio representa un aporte a la institución y a la sociedad en su conjunto porque permitirá enfrentar los problemas de gestión que se presenten de manera cotidiana y también para consultar y verificar la información obtenida.

¹ La planificación estratégica permite alinear los objetivos institucionales, asimismo, provee resultados mediante estudio d costo y beneficio para el cálculo del presupuesto universitario de acuerdo a las diferentes prioridades.

Asimismo, desde el punto de vista teórico, la investigación realizada quedará como un marco de referencia para la realización de otros estudios acerca de la materia tratada. De ese modo las instituciones tendrán mayores luces para lograr sus objetivos y metas de gestión. Por otra parte, también será el punto de partida de nuevas investigaciones que hagan referencia a este tema de gestión universitaria.

1.3 Objetivos de investigación

De acuerdo al problema identificado en la presente investigación se plantean los siguientes objetivo general y específicos. Ellos serán el referente de todo el estudio a realizarse.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de planificación estratégica para el mejoramiento de la gestión universitaria en la carrera de Ciencias de la educación de la Universidad Pública de El Alto.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la Carrera de ciencias de la Educación en cuanto a la planificación estratégica institucional.
- Analizar la toma de decisiones en la gestión universitaria y su repercusión en la eficiencia y eficacia orientada a logro de los objetivos institucionales.
- Describir la importancia de la planificación estratégica y su relación con la gestión universitaria según el estamento docente de la carrera de ciencias de la educación.

1.4 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación toma como parámetros de limitación espacial y temporal a lo siguiente:

1.4.1 Alcance espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la universidad Pública de El Alto, ubicada en la ciudad de El Alto, zona Villa esperanza. De manera específica se concentra en la carrera de Ciencias de la Educación.

1.4.2 Alcance temporal

El tiempo en el cual se realizo la presente investigación fue de siete meses. Entre febrero y agosto de la gestión 2012.

CAPÍTULO 2: SUSTENTO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para abordar el problema de investigación propuesto en este estudio se intentó analizar los aspectos sobre la planificación estratégica y la gestión universitaria. No obstante, “la gestión pública es compleja no solo por la magnitud de los temas que involucra las razones de interés público sino además, porque debe estar sujeta a los intereses y al juicio de los ciudadanos” (Sánchez, 2003:26).

La planificación estratégica ha sido introducida en empresas a mediados de 1950, periodo en que las empresas desarrollaron sistemas de planificación estratégica denominados sistemas de planificación a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, la planificación estratégica establece metas organizacionales, determina políticas, planes, programas, proyectos y estrategias institucionales. La formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización y la determinación de amenazas y oportunidades externas de una organización.

Es así que la planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determina la existencia de la organización. En este sentido en la preparación del plan estratégico, se debe tener en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que puedan afectar a la organización y por ende, se debe tomar acciones y medidas para contrarrestar las eventualidades externalidades negativas de referidos factores. De esta manera, que los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia y eficiencia con que las instituciones encaren su misión, visión que se les han sido encomendadas.

La gestión universitaria implica una serie de acciones, decisiones y políticas que lleva acabo la autoridad institucional sobre los procesos académicos y administrativos, mismos que están orientados a que las instituciones educativas cumplan a cabalidad las funciones sustantivas para lo que fueran creadas. es decir, estas acciones decisiones y políticas tienen como finalidad central el que las instituciones educativas instrumentan actividades administrativas de docencia, de investigación, de difusión de la cultura para el mejoramiento de eficiencia y la eficacia de los sistemas educativos.

En este marco, “la educación, por cierto, no está aislada de otras instituciones de la sociedad o de las amplias esferas económicas y políticas” (Walsh, 2009:51). La base de constitución es la organización democrática, donde la soberanía se asienta en la comunidad universitaria, conformada por los docentes y estudiantes, quienes en forma paritaria participan del cogobierno universitario. Se caracteriza como organización institucional que se basa en la vigencia plena de la autonomía universitaria y el cogobierno paritario estudiantil. El sistema de la Universidad Boliviana se rige por los principios de la autonomía universitaria y el cogobierno. Esta particular relación entre Universidad – Estado radica en los atributos otorgados por la Nueva Constitución Política del Estado.

Según Pérez y Oviedo (2002) en la actualidad, el modelo de gestión educativa tiende a concentrarse en la dimensión organizativa – administrativa, con una débil aproximación a la práctica; en esta dinámica, no se percibe una interacción de aspectos técnicos pedagógicos, administrativos, comunitarios y contextuales; esta disociación es un factor que influye en la calidad de la educación. También se le faculta la administración de bienes, admisión de personal docente y administrativo y la libertad de cátedra. La autonomía de la Universidad en las facultades y/o área y carreras y en el orden académico y administrativo le permite optar políticas, estrategias.

2.2 Planificación estratégica

Planificar implica estudiar con anticipación los objetivos y acciones para definir que se realizara en el futuro, siempre utilizando algún método, plan y programa. Constituye la primera etapa del proceso administrativo. Sirve de base para las demás etapas e implica la elección de decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planificación estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y a lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se Proveen (Armijo, 2011:15).

La planeación estratégica es engañosamente simple. Analizar la situación actual y la que se espera al futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistémico para identificar y analizar los factores externos a la organización y compararlos con la capacidad de la empresa (Koontz y Weihrich y Cannice, 2008:131).

Por lo demás, una planificación estratégica es el “proceso de adaptación organizacional que implica aprobación y toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años” (Chiavenato, 2002: 228).

Por tanto, la planificación estratégica deberá tener en cuenta planificar, coordinar y alcanzar las metas, propósitos y objetivos de la institución, mejorando la capacidad de realizar una gestión universitaria más eficiente que involucre liberación de recursos humanos y material no utilizado, aumentando la productividad.

2.2.1 Desarrollo de políticas de la planificación

La implementación de políticas de planificación son decisiones públicas un problema puramente administrativo, entendido como un problema técnico, de simple ejecución. Por el contrario desde la perspectiva del análisis de las políticas públicas, esta etapa es fundamental porque es ahí que la política, hasta ese entonces casi exclusivamente hecha de discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en realidades palpables.

Al respecto las políticas son declaraciones que guían el pensamiento de los que dirigen una institución en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino tienen el propósito de guiar a los límites. Esto se manifiesta en la competitividad, la calidad, excelencia y mercado, a través de la legitimidad establecida por procesos de evaluación y acreditación.

2.2.2 Características de la planificación

- Articulador. entre la planificación del desarrollo y la planificación de corto plazo.
- Orientador. de la toma de decisiones respecto a la definición de los objetivos y estrategias institucionales.
- Ordenador. en tanto permite ordenar la gestión a partir de la visión, misión, objetivos y estrategias.
- Participativo. En la medida que los servidores públicos, interactúan y participan.

2.2.3 Niveles de planificación

La planeación se realiza mediante planes. La planeación incluye gran parte de la actividad organizacional. Los planes deben cubrir diversos horizontes temporales. Por lo tanto, es una función administrativa presente en todos los niveles organizacionales.

Tabla N° 1: Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial

NIVELES DE PLANEACION EN TERMINOS DE DIVISION DEL TRABAJO EMPRESARIAL				
Nivel empresarial	Nivel planeación	Alcance	Extensión	Grado de incertidumbre
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias que no pueden proveerse
Intermedio	Táctico	Una tarea específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo	Reducción, gracias a la programación y racionalización de todas las actividades

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009). Administración proceso administrativo. Pag.171

2.2.3.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional que está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planificación constituye un intento constante de aprender a ajustar a un ambiente complejo, competitivo y variable.

La planeación estratégica, se orienta hacia el futuro. Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de planeación, la consideración de los problemas actuales se da solo en función de los obstáculos y barreras que pueden dificultar el logro de un objetivo (Chiavenato, 2002:228).

Por otra parte se basa en tres parámetros: la visión del futuro, los factores ambientales externos y los factores organizacionales internos. Comienza por la construcción del consenso sobre el futuro que se desea: es la visión que describe el mundo en estado ideal. A partir de ahí, se examinan las condiciones externas del ambiente y las condiciones internas de la organización.

2.2.3.2 Planificación táctica

Es la fase en la que deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. “La planificación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias niveles inferiores de la jerarquía de la organización” (Chiavenato, 2009:171).

Táctica es la planeación a mediano plazo que hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. El mediano plazo está definido como el periodo que se extiende en el horizonte de un año (Chiavenato, 2002:230).

Estos programas deben ser específicos y detallaran los pasos a seguir, fechas de inicio y finalización, objetivos a alcanzar, recursos a utilizar, responsables de cada acción. Los planes tácticos generalmente se refieren a:

- Planes de producción: incluyen métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipos como soportes de las actividades y tareas.
- Planes financieros: incluye la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.
- Planes de marketing: incluyen los actos de vender y distribuir bienes y servicios en el mercado y atender al cliente
- Planes de recursos humanos: incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Una herramienta del planeamiento táctico es la administración por objetivos. “La administración por objetivos abarca mucho más que una lista de herramientas para ser utilizadas eficientemente. Es en realidad un modo de pensar acerca de cómo debe administrarse una organización” (Segade, 2007:48).

2.2.3.3 Planificación operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. “La planificación operacional corresponde a cada periodo de gestión, de acuerdo a las normas legales que estén en vigencia y que tienen relación con la ejecución del presupuesto público aprobado por el congreso”(Sánchez, 2003: 44).

Es a través de la planificación operativa que se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deban ejecutar los últimos niveles jerárquicos.

Se concreta a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por qué hacer y por cómo hacer las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional (Chiavenato, 2002:232-233).

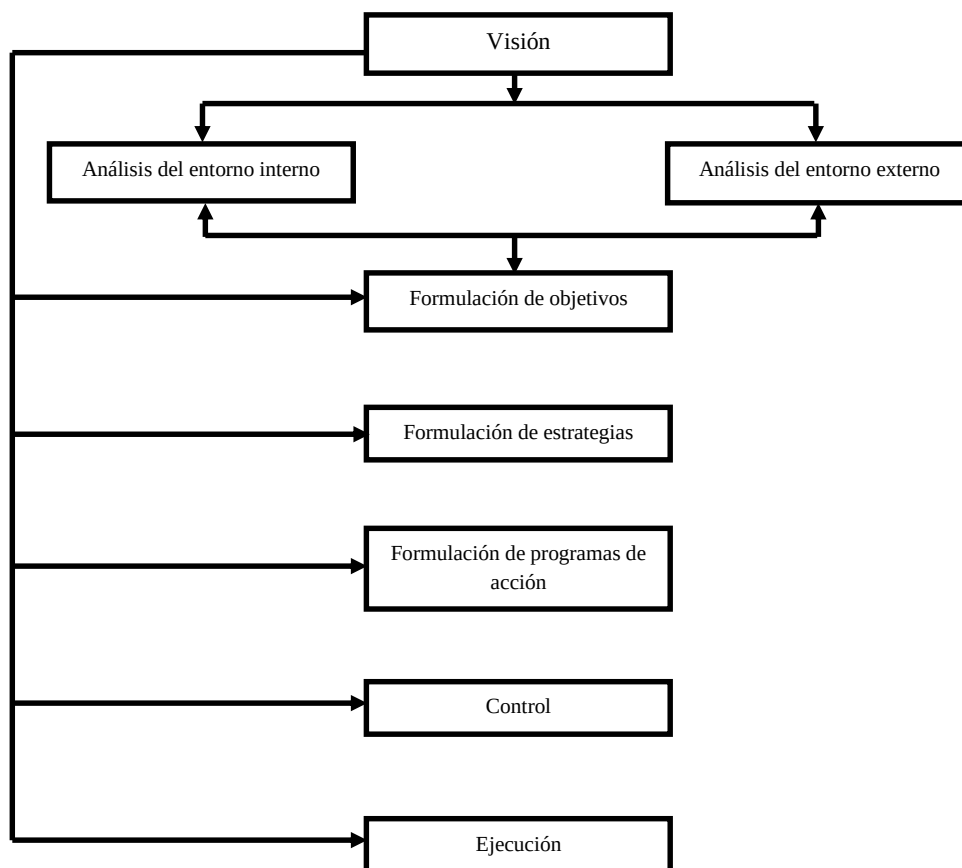
Esta última etapa de planeamiento consiste en definir las acciones específicas que permitan llevar a buen término y convertir en realidad los objetivos planteados en el nivel estratégico a través de los caminos establecidos en el táctico.

2.2.4 Modelos de planificación

A continuación se presentan los diferentes modelos que se han implementado y aplicados en el sector privado y público.

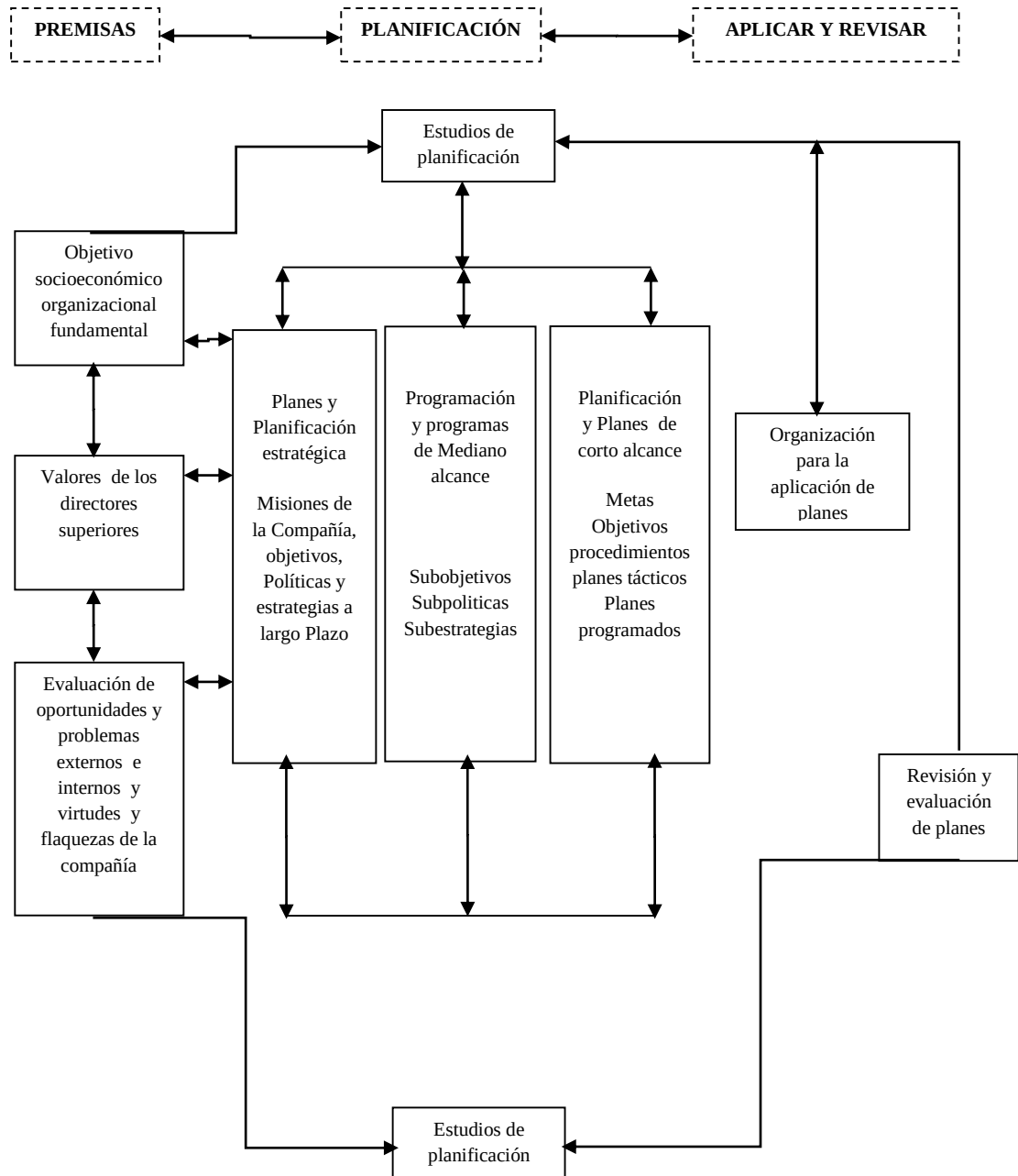
El modelo Kotler (2001), plantea el proceso de planificación estratégica en una unidad de negocio, que permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la institución. Con estos resultados se llegan a formular micro- proyectos que permitan resolver la problemática.

Grafico N°1: Modelo Kotler



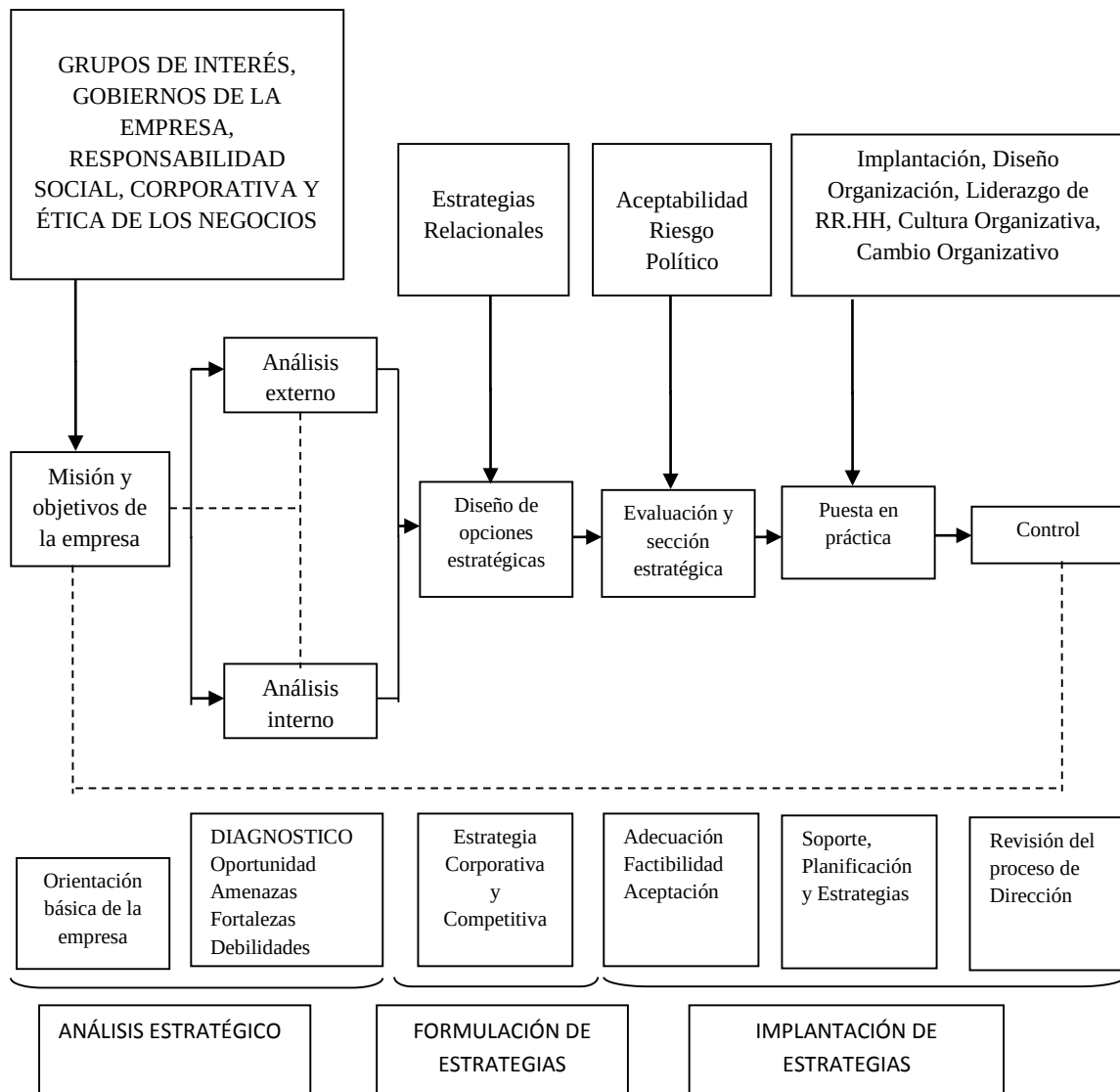
El modelo Steiner (1969), con templa tres etapas i) elaboración de premisas, ii) planificación y iii) implementación o aplicación.

Grafico N°2: Modelo Steiner



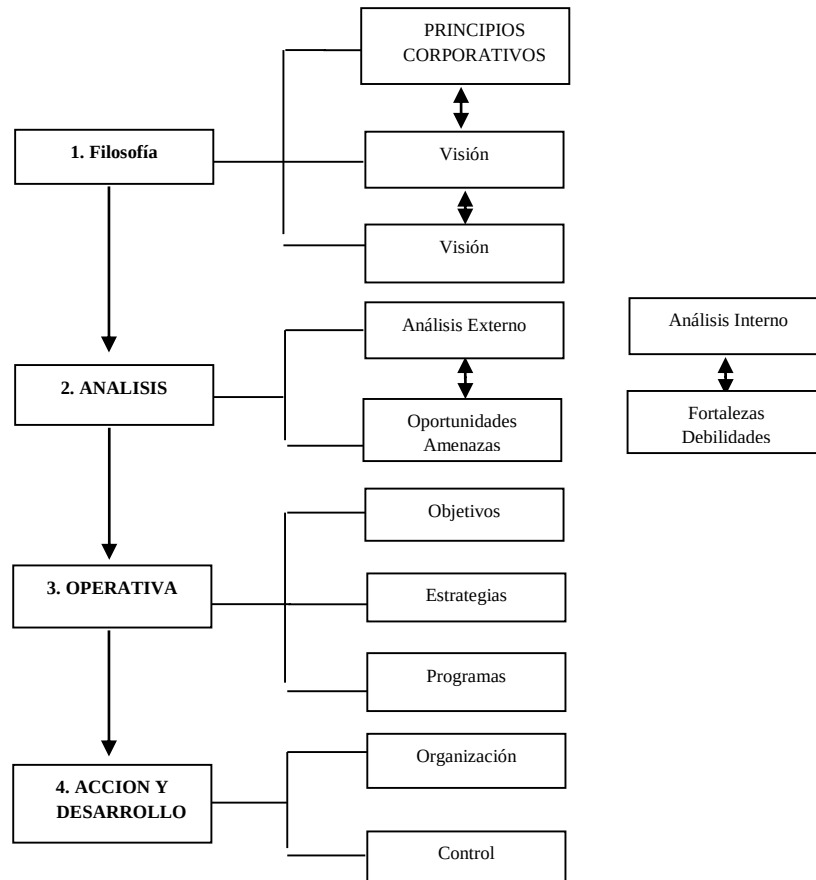
El modelo guerras (2004), enfatiza en cambio el proceso de dirección estratégica empresarial, tomando como referencia evidentemente un proceso de planificación. Este modelo también se estudia las relaciones y problemas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico.

Grafico N°3: Modelo de dirección estratégica empresarial



El modelo de gerencia estratégica centra su atención en la misión, visión, estrategia y con referencia al diagnóstico, este modelo formula, lo que evidencia la ausencia de integración entre los nivel estratégico, táctico y operativo.

Grafico N°4: Modelo de gerencia estratégica



2.2.5 Etapas de planificación

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

2.2.5.1 Etapa de análisis

En esta etapa el ambiente de la organización es algo que no siempre podrá controlar y en consecuencia se deberá investigar a fondo para detectar los posibles cambios que en el puedan ocurrir.

A esta parte del proceso se la llama búsqueda de oportunidades y amenazas y las ventajas obtenidas a partir de ellas tendrán origen en las fortalezas y debilidades de

organización. De la correcta evaluación de unas y otras surgirán las ventajas competitivas que permitan desempeñarse con éxito dentro de un ambiente que en ocasiones puede resultar hostil.

2.2.5.2 Etapa de decisión

No solo se trata, del análisis del ambiente y del diagnóstico de la situación a la que finalmente se arriba, surgirán una o varias alternativas de acción por seguir. Lo que es importante son los casos muy puntuales, si del análisis surgiera tan solo una alternativa, posiblemente sea tiempo de empezar a preocuparnos, pues será un indicio de que no se ha hecho un análisis completo ni un diagnóstico adecuado.

Esta segunda etapa consiste tomar la decisión correcta eligiendo la mejor estrategia a seguir que llevará a cumplir con éxito los objetivos. La estrategia adecuada será aquella que logre la mejor adaptación de la organización al medio ambiente.

2.2.5.3 Etapa de implementación

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

Aquí se habla tanto de los recursos materiales y económicos, como técnicos y humanos. Ningún objetivo podrá ser cumplido por mas conocimiento del ambiente que se tenga y por más acertada que haya sido la elección de la estrategia si al intentar ponerla en práctica no se cuenta con los recursos apropiados.

Será difícil que una organización sobreviva si no cuenta con recursos financieros o si su personal no está capacitado adecuadamente para cumplir con las funciones asignadas. También es necesaria una estructura adecuada. Esto resulta de fundamental importancia porque se define si la organización funcionará con mayor o menor grado de eficiencia.

La estructura de una organización es la forma en que se dividen las tareas y coordinación entre ellas. En su aspecto formal esta presentada por el organigrama, en donde aparecen todas las unidades que la forman y las relaciones entre ellas. El diseño de la estructura debe estar siempre supeditado a la estrategia elegida y no a la inversa. Es decir una vez seleccionada la estrategia, y no antes se inicia la tarea de estructurar la empresa, de manera que su diseño sea útil para llevar la estrategia a cabo.

2.2.5.4 Etapa de evaluación

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

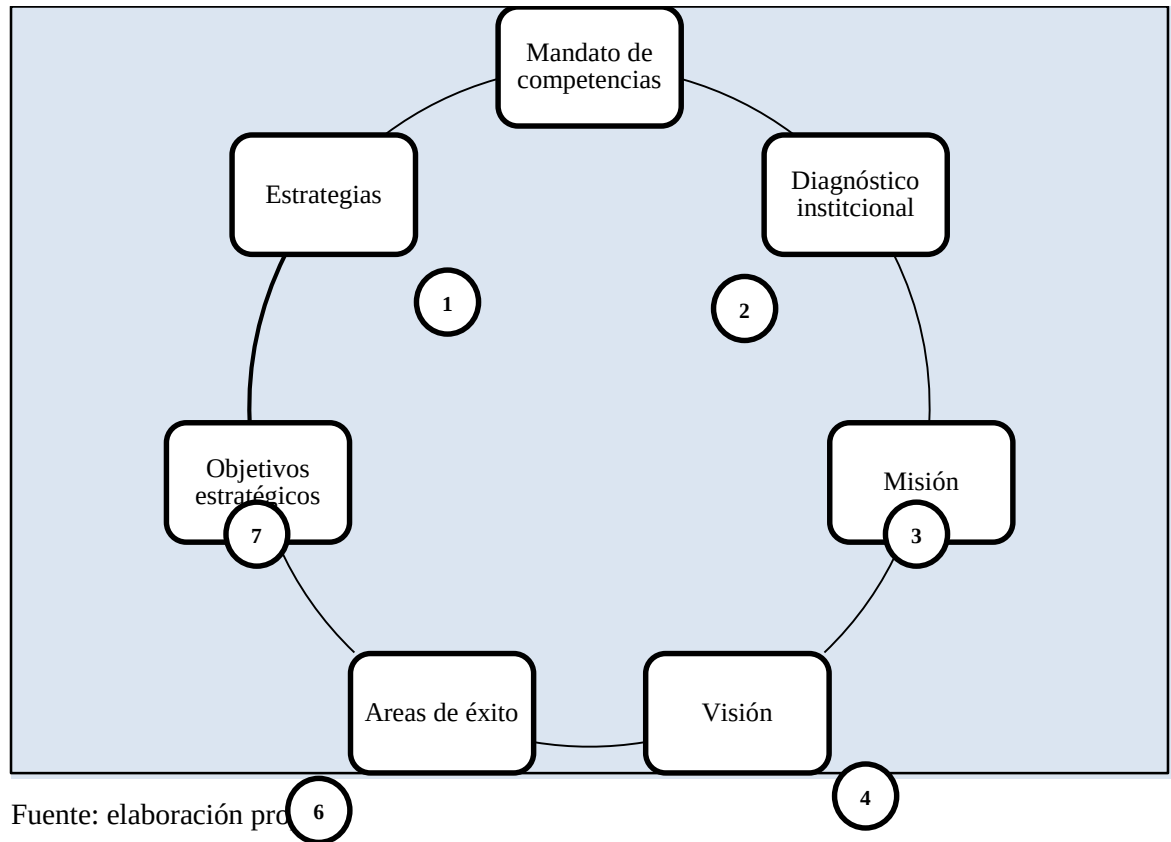
- Los objetivos: esto resulta fundamental, porque de no ser compatibles la definición de las estrategias no tendría razón de ser.
- El ambiente. Una estrategia incompatible con el ambiente en donde se desarrollar tiene pocas posibilidades de supervivencia.
- Los recursos que se poseen o que pueden llegar a adquirirse: no se deben elaborar estrategias que contemplen recursos fuera de alcance.
- Los riesgos a correr: los mismos no deben hacer peligrar la vida de la organización, y aunque no lo hicieran, deben estar dentro de los límites que se han estipulado.
- Plazos adecuados: la estrategia debe contemplar plazos adecuados para la obtención de los objetivos

Posibilidad de realización: la posibilidad de llevar adelante la estrategia debe ser razonable y no algo imposible de cumplir o que provoque una carga excesiva a la organización.

2.2.6 Estructura de planificación

La estructura que se desarrollara a continuación comprende los pasos que comúnmente abarca como ser:

Grafico N°5: Estructura de planificación



2.2.6.1 Mandato de competencias

Mandato de competencias:

La institución identifica o aclara su mandato en términos de los productos (Bienes, Servicios y Normas) que debe generar para la sociedad. Con estos productos debe cumplir objetivos y alcanzar resultados.

Mandato Legal:

Son las salidas o expresión concreta de un proceso de producción específico.

Bienes. Son productos de naturaleza física, tangible que pueden ser diseñados, elaborados y construidos.

Servicios. Son productos de naturaleza intangible, donde prevalece lo cualitativo.

Normas. Son productos que regulan el comportamiento de los actores, las formas de producción y los resultados deseados.

Mandato social:

Determinar la contribución de la entidad a las políticas de los planes de desarrollo.

2.2.6.2 Diagnóstico institucional

Toda propuesta de plan de mejora debe partir de un diagnóstico previo de la propia institución, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la organización. Es el proceso mediante el cual la entidad identifica factores internos y del entorno que afectan positiva o negativamente al desarrollo de la entidad. Análisis interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades. Análisis del entorno: Se analizan las oportunidades y amenazas

- **ANÁLISIS INTERNO:**

FORTALEZAS: Son factores de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones y que implica ventaja sobre los demás. La institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición. “CAPACIDADES ESPECIALES”

DEBILIDADES: Son restricciones, defectos o inconsistencias de la institución que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una disminución en la posibilidad desarrollarlos. Aspectos internos en los que se debe mejorar para lograr una posición más competitiva. “POSICIÓN DESFAVORABLE”

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO:**

OPORTUNIDADES: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno, fuerzas que surgen desde fuera de la institución pero que afectan sus acciones internas. Son potencialmente favorables para la entidad. “RESULTAN FAVORABLES Y EXPLOTABLES”

AMENAZAS: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la institución, que pueden afectar negativamente de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. “RESULTAN DESFAVORABLES”

Tabla N°2: Matriz FODA

	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS Condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	FO: MAXI – MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa	DO: MINI – MAXI Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
AMANEZAS EXTERNAS Competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades”	FA: MAXI - MINI uso de las fortalezas para hacer frente o evitar amanezas	DA: MINI – MINI Como atrincheramiento, liquidación o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

Fuente: matriz FODA, Koontz y Weirich (2008) Administración una perspectiva global y empresarial. México. pág. 139

2.2.6.3 Misión

“La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia” (Armijo, 2009:23). Se puede decir que es la razón de ser de la entidad, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación. Se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de cada entidad, así como con la constitución política del estado y otras disposiciones legales sobre la organización del sector público.

2.2.6.4 Visión

Es la declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro; significa el reto de la institución para cumplir su misión. La principal función de una exposición de la visión es, por tanto, transmitir lo que las personas dentro de su organización se imaginan que es posible para ellas. “El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su

esencia, su significado último y la justificación social de su existencia” (Cámara, 2005:78).

2.2.6.5 Áreas de éxito

Las áreas de éxito constituyen las distintas dimensiones, perspectivas, o ejes que deben permitir a la entidad lograr su visión. Están conformados por factores de éxito, que son los elementos específicos “clave” que se consideran esenciales para cumplir la visión. La agrupación de factores de éxito afines y priorizados, definen un área de éxito. Las áreas de éxito o dimensiones para el logro de la visión son las siguientes:

a) Político

La dimensión política es aquella en la cual se trabajan estrategias y operativamente los temas de imagen institucional.

b) Valor publico

La dimensión del valor público es aquella que permite identificar y trabajar con precisión los beneficio que perciben los beneficiarios de la institución respecto a su accionar, respecto a los producto que genera la entidad y que son utilizados por el entorno. Esta dimensión es fundamental para lograr la visión ya que permite ver en términos prácticos los resultados tangibles del trabajo institucional en el marco del rol que debe cumplir y su misión institucional.

c) Desarrollo organizacional

La dimensión de desarrollo organizacional permite identificar y trabajar en todos los procesos y productos internos básicos que condicionan la eficacia, la eficiencia, la equidad y la transparencia de sus acciones desde el corto hasta el largo plazo que condicionan, en síntesis la generación del valor público.

d) Financiera

La dimensión financiera, relacionada de manera directa con la misión y la visión, está orientada a la ejecución de recursos por transparencia y generación de información clave para la toma de decisiones.

2.2.6.6 Objetivos estratégicos

Son considerados como logros fundamentales para la concreción de la visión que explotan las oportunidades, aprovechan las fortalezas y reducen o eliminan las debilidades y amenazas en el análisis de la situación. Es también considerada como la expresión de la situación futura deseada o de lo que se quiere lograr, no de lo que se quiere hacer.

A través de los objetivos estratégicos se operacionalizan las estrategias señaladas. Los objetivos estratégicos deben ser formulados de una manera tal que sean creíbles, motivadores, generadores de compromiso coherentes entre sí. En cuanto a los logros se establece los siguientes aspectos:

- Pretende alcanzar en un plazo determinado,
- En función del cumplimiento de su misión y de la concreción de su visión,
- En coherencia con las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones de la institución.
- Con relación a las exigencias de los planes de desarrollo y,
- En función de atender las áreas y factores de éxito identificados

2.2.6.7 Estrategias

Son los cursos de acción a seguir para el logro de los objetivos. Las estrategias marcan las acciones para la concreción de los objetivos, la visión, en el marco de la misión. Políticas de desarrollo. Sobrepasan el ámbito institucional, ya que en su formulación y aplicación están involucrados actores institucionales y otros actores sociales.

- Las estrategias no deben ser contrarias a las normas y a los valores y creencias de los grupos sociales a los que está orientada.
- Una vez definidos los objetivos y estrategias, deben identificarse los resultados que se pretenden lograr (efectos e impactos).
- La consulta y concertación de las estrategias, es un proceso de búsqueda de consensos al interior de la entidad.

2.2.7 Toma de decisiones en la planificación estratégica

“La función principal de un dirigente, director o gerente es conducir el desempeño de su organización hacia el logro de determinados objetivos” (Carucci, 2003: 7). Tomar una decisión, si bien parece una tarea realizada en forma automática y casi inconscientes, implica atravesar varias etapas para llegar al final del camino, que es la decisión propiamente dicha.

La toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción entre varias alternativas. Se encuentra en el centro de la planeación. Toda toma de decisiones implica un riesgo. Toda decisión tiene un componente racional que pretende acercarse al ideal, pero la realidad nos muestra que no todas las decisiones son manejadas de esta manera. “Sin embargo, lo fundamental en la toma de decisiones es que estas se encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego”(Sapag y Sapag, 2008:5).

Por lo tanto, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de planeación. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho o cuando una acción tiene influencia solo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos. Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por si solo porque virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008:157)

2.2.7.1 Tipos de decisiones

En todos los niveles de la organización existe la necesidad de tomar decisiones. Las mismas pueden ser clasificadas de acuerdo a las siguientes características:

- a) Programadas: de utilidad para ambientes estables y predecibles, en donde el conocimiento de los eventos futuros permite tomar decisiones por anticipado. en este caso se definen procedimientos con pasos que se repiten siempre de la misma manera y en la misma oportunidad, y como es de imaginar, se aplican en las decisiones en donde intervienen variables internas controlables de la organización.
- b) No programadas. para ambientes dinámicos con eventos inciertos en donde los plazos son más extensos y las decisiones implican trabajar con variables externas, no controlables, de la organización. se aplica en los niveles superiores, ya que los eventos y en consecuencias repetitivos y resulta imposible establecer una rutina para enfrentarlos (Segade, 2007:57)

2.2.7.2 Etapas del proceso de decisión

Llegar a una decisión con respecto a dos o más alternativas implica un proceso, al cual se divide en cuatro etapas:

a) Definición de un problema

La definición del problema no consiste simplemente en su enunciación, sino en agotarlo lo más posible para poder tener una medida exacta de la situación que se debe resolver. Si bien la apreciación es la correcta, de poco le servirá para tomar, una decisión acertada. Hay necesidades de analizar más detalladamente la situación, el por qué de la disminución, los motivos, las consecuencias, los antecedentes y poco a poco llegar a las conclusiones que ayudarán a conocer profundamente el verdadero problema.

b) Recopilación de información necesaria

En este punto se debe tener presente que no necesariamente cantidad equivale a calidad. Lo peor con respecto a la información es tratar de obtener la mayor cantidad posible, sin importar su costo ni qué tan relevante sea. Usualmente para facilitar el estudio de las diferentes ciencias, se recurre a una herramienta conocida como modelo. Como la realidad con todas sus variables resulta muy difícil de estudiar, los científicos se valen de la utilización de modelos, que no son otra cosa que representaciones simplificadas de la realidad.

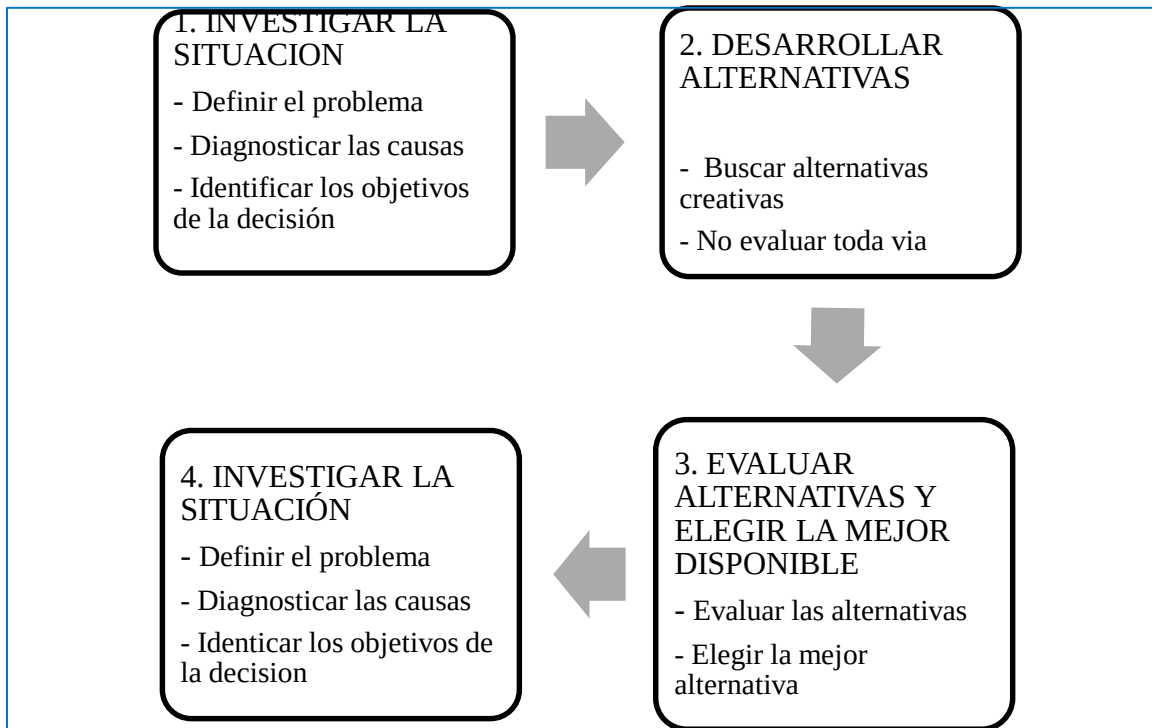
c) Formulación de alternativas posibles

Una vez definido el problema y obtenida la información que ayudara a tomar nuestra una decisión, se busca darles utilidad a los pasos dados. Para ello, y en base a las conclusiones planteadas se, formula serán las diferentes alternativas de solución. Al igual que para la recopilación las alternativas a considerarse en la formulación serán aquellas que debidamente fundamentadas, y no todo el universo posible de soluciones.

d) Evaluación y elección de la mejor alternativa

Para lograr una correcta evaluación de las diferentes alternativas que no se debe perder de vista el objetivo que se desea alcanzar. Asimismo, se debe tener clara que cada una de las decisiones a tomarse tendrán una o varias consecuencias, y no todas ellas necesariamente serán positivas. La evaluación de las diferentes alternativas puede realizarse mediante métodos cuantitativos que le dan un valor numérico a cada decisión. Pareciera ser un trámite sencillo el hecho de elegir a la más conveniente.

Grafico N°6: evaluación y elección de la mejor alternativa



Fuente: Stoner, J. , Freeman, R., & Gilbert, D.(2009) Administración. Pág. 271

2.3 Gestión universitaria

La gestión universitaria significa usar los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales. Es decir, los recursos se disponen tanto para docentes, estudiantes, administrativos y otros. La responsabilidad y la toma de decisiones adecuadas es una nueva forma de realizar gestión universitaria. Por otro lado hay que hablar de calidad de la educación superior tomando en cuenta el nivel de enseñanza universitaria, investigación y tecnología e interacción social universitaria.

a) Nivel de enseñanza universitaria:

La Universidad Pública Boliviana es una Institución de educación superior que desarrolla procesos académicos en los niveles de grado o tercer nivel y postgrado o cuarto nivel. El Sistema Curricular es el conjunto armónico y coherente de principios, normas, parámetros y procedimientos pedagógicos que rigen el desenvolvimiento académico de la Universidad Pública Boliviana. El Modelo Académico del Sistema Curricular a través de sus componentes pedagógicos refleja, interpreta y aplica los principios, fines y objetivos de la Universidad Boliviana.

b) Investigación científica y tecnológica:

La investigación científica y tecnológica es obligatoria y constituye parte indivisible de la actividad académica formativa en todo el Sistema de la Universidad Boliviana. La ligazón de la investigación científica y tecnológica con la enseñanza - aprendizaje y la interacción social debe estar reflejada a nivel de todo el Sistema Universitario en la estructura académica, en los objetivos curriculares, planes, programas, metodología y evaluación. Luego la investigación científica y tecnológica se orienta al conocimiento y esclarecimiento de la realidad boliviana y a la búsqueda de soluciones concretas de los problemas de la producción, gestión y desarrollo y la productividad regional, nacional e internacional.

c) Interacción social y extensión universitaria

La interacción social es una función fundamental de la Universidad Boliviana que requiere de procesos debidamente planificados, organizados, dirigidos y controlados a efectos de que la acción universitaria permita una relación recíproca entre la Universidad y la sociedad, verificando y retroalimentando su pertinencia y calidad en el contexto externo institucional. Dicha función se realiza en estrecha relación con la investigación científica y tecnológica, la formación de profesionales y la oferta de servicios.

La extensión Universitaria, es la acción que las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana planifican, organizan, dirigen y controlan con la finalidad de promocionar el desarrollo y difusión de actividades científicas, culturales, productivas y otras que contribuyan al desarrollo integral sostenible de la sociedad Boliviana. La interacción social y la extensión universitaria en todas las Universidades deberán

definirse y planificarse de acuerdo a los fines, políticas, planes, estrategias, objetivos y metas de la Universidad Boliviana, en un proceso continuo y sostenible de relacionamiento de la universidad con el estado, la sociedad y la cultura. El Sistema de la Universidad Boliviana en el marco de sus políticas de Interacción Social y Extensión Universitaria, prestará asesoramiento y consultoría en el campo tecnológico y científico al gobierno nacional, departamental, municipal y otras instituciones públicas o privadas ligadas con el desarrollo del país.

2.3.1 Políticas de la gestión universitaria

Las políticas son declaraciones que guían el pensamiento de los que dirigen una institución en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen el propósito de guiar a los límites. El hecho de que los universitarios no conozcan los objetivos estratégicos para los que trabajan no quiere decir que esos objetivos no existan.

Sin embargo, en el ámbito universitario se constituye un espacio público y factible para el desarrollo de proceso de construcción de nuevos modos de tomar decisiones articulando lo académico y lo administrativo. La eficiencia de una organización se precisa cuando se cumplen los objetivos planteados.

Las universidades actuales se legitiman por su capacidad para crear conocimientos, por su pertinencia social, por su capacidad para autodeterminarse de acuerdo a las políticas que definan la validez teórica y el interés estratégico de los saberes científicos, profesionales y tecnológicos de que se ocupan (Pérez, 1998:73).

En relación a la vinculación al mercado y al sector productivo y a la visión de la función social universitaria no hay un cambio sustancial. La diversificación institucional en el propio sector público, como respuesta a las demandas y presiones de sectores sociales de tener control sobre procesos formativos que se desarrollen de manera exclusiva para ellos y sobre procesos formativos.

Las políticas institucionales para su estructuración necesitan de los siguientes factores. Sin ellos la institución no avanzaría como se espera todo lo contrario quedaría estancada.

2.3.1.1 Eficiencia

Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos. Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

La eficiencia según la ley Safco 1178 de (1990) es la relación de recursos invertidos y los resultados obtenidos deben aproximarse a un índice de eficiencia establecido para la entidad a un indicador externo aplicable. Asimismo se puede decir que es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado o lograr un fin. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente. Asimismo es la relación que existe entre insumo (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el producto (cantidad, calidad, espacio y tiempo) durante el subproceso estructurado de insumos y productos.

2.3.1.2 Eficacia

“La eficacia “Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referir al costo de los mismos por esta razón podemos obtener indicadores e eficacia, tanto de los productos o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (Impactos). Los resultados deben alcanzar las metas previstas. De acuerdo con la ley Safco 1178 (1990) la eficacia son resultados que deben alcanzar las metas previstas en los programas de operación, ajustadas en función a las condiciones imperantes durante la gestión y en especial al razonable aprovechamiento o neutralización de los efectos de factores externos de importancia y magnitud.

Por tanto, la eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas con un tiempo predeterminado. Es la capacidad para cumplir que se desea o se espera sin que priven para ellos los recursos o los medios empleados. La eficacia, es la relación

existente entre el producto y resultado y está en relación a la calidad del producto deseado.

2.3.1.3 Liderazgo

Para Koontz (2008) el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Por tanto, “El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida de una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación y objetivos por conseguir (Chiavenato, 2002:562).

Existen diversas teorías sobre estilo de liderazgo. Sin embargo, White y Lipptt enfocan tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, libera y democrático.

- a) Liderazgo autocrático: El líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente. El liderazgo autocrático enfatiza en el líder.
- b) Liderazgo liberal: el líder permite total libertad para La toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeña bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, el liderazgo liberal enfatiza solo en líder.
- c) Liderazgo democrático: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se procura igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentaron buena cantidad de trabajo y calidad sorprendente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal y compromiso de las personas.(White y Lipptt, 1960: citado por Chiavenato, 2002: 568)

Tabla N° 3: Tipos de liderazgo

Aspectos	Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
Toma de decisiones	Solo el líder y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Toda libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
Programación de los trabajos	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
División de trabajo	El líder determina la tarea a cada uno y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para acoger los colegas.
Comportamiento del líder	El líder es dominador y pernal en los elogios y en las críticas al grupo.	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa solo cuando es solicitada.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

Fuente: Idalberto Chiavenato. (2002) Administración en los nuevos tiempos. pág. 568

2.3.1.4 Gobernabilidad

La gobernabilidad debe ser entendida como un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado /gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz. Por tanto la gobernabilidad indaga acerca de cómo se gobierna prestando atención a la estabilidad política. Bajo este criterio la gobernabilidad tiene niveles de relacionamiento como la cultura política, instituciones y las políticas públicas y campos de acción gubernamental está ligado al campo político, económico y social que tiene cierta articulación entre los dirigentes y liga la población universitaria.

En este contexto, la gobernabilidad se relaciona con dos elementos que hacen a la consolidación del sistema político. Estabilidad democrática y cohesión social que produce dos efectos legitimidad y eficacia. a) La legitimidad está en función en la creencia de los actores políticos de que la forma e institución de gobierno existente, son las mejores para alcanzar los objetivos, expectativas y metas. Está relacionada con la cultura política es decir, con las ideas y creencias de los individuos frente a sus

instituciones valores, normas, reglas, rutinas y procesos. b) La eficacia es la capacidad del gobierno para dar respuestas a las demandas sociales. Está ligada al desarrollo económico y resultado.

Es importante señalar que la gobernabilidad en la universidad pública esta expresada en la política: llegar al poder y mantenerse como producto del consenso de los estamentos universitarios. En este sentido deberá existir una articulación de proyectos institucionales y planificación entre las diferentes carreras al interior de la universidad para desarrollar proyectos y una asignación de recursos económicos de manera adecuada. Sin embargo, la gobernabilidad es un proyecto institucional es una consecuencia de una orientación estratégica y proactiva en el gobierno de la universidad. Sirve como expresión de visión institucional, afirmación de un escenario deseado para el futuro y que contribuye para orientar la gestión de las actividades universitarias.

2.3.2 Gestión de recursos humanos y su planificación

La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. “Estas capacidades se adquieren a través de la experiencia. Las habilidades interpersonal son de especial importancia para el desarrollo de equipos de trabajo” (Romero, 2010: 41).

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos (Werther, 2008:8).

La planificación estratégica de recursos humanos hace referencia al proceso de formulación de estrategias de personal con las cuales pretende alcanzar objetivos institucionales dentro de una institución. “La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización” (Werther y Davis, 2008: 124).

Para Fernández (2005) la comunicación es el fenómeno fundamental de relación de la existencia humana. Sin comunicación no habrían los grupos humanos ni las sociedades. No se podría compartir las experiencias más personales, no conseguir convivir con los demás porque se carecería del medios para hacerlo.

2.3.2.1 Administración de personas

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende institución y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen, también las personas eligen las organizaciones donde quieren trabajar.

a) Reclutamiento de personas:

“Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (Werther y Davis 2008:152). El reclutamiento de personas en una institución puede ser interno y externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más innovadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

b) Selección de personas:

Según Werther y Davis (2008) el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. La selección de personas es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos. La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades. Por lo tanto se deben tomar en cuenta de considerar la experiencia laboral, trayectoria académica.

c) Orientación de personas:

La orientación de personas trata de los procesos de asignar y posicionar a las personas en sus actividades de la organización, el objetivo principal de esta parte es mostrar cómo son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización. También es un proceso de adaptación que debe ser mutua para lograr los verdaderos resultados.

d) Diseño de cargos

Es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. El diseño de puestos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un área. Este se genera del ocupante del puesto el significado del trabajo, la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultado de trabajo. “La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña al individuo durante su vida laboral” (Werther y Davis, 2008: 282).

e) Evaluación de desempeño humano

Para Werther y Davis (2008) la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización. La evaluación de desempeño ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan para ver el comportamiento de éste relacionado con su trabajo. Cuyo objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

2.3.2.2 Diseño de puestos

El diseño de puesto incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada puesto para atender las necesidades de los empleados y de la institución. A su vez consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. En suma los puestos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

2.3.2.3 Compensación de personas

El proceso de compensación de personas, constituye el elemento fundamental para el incentivo y la motivación de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por lo anterior, los procesos de compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las instituciones. El proceso de compensación consta de la remuneración, incentivos al personal y por último los servicios y beneficios que se ofrecen a los empleados.

2.3.2.4 Motivación de personas

La motivación es el impulso interior de las personas que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Sin embargo, esta definición se queda corta cuando se trata de describir a una persona que trabaja para una organización.

2.3.2.5 Desarrollo de personas

El desarrollo de personas, se relacionan estrechamente con la educación. Todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo, debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas. Desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

2.3.2.6 Higiene, seguridad y calidad de vida

La higiene laboral, está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo, constituye el área de acción del ambiente laboral e implica aspectos ligados a la exposición de organismos humanos y agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad y equipos de

trabajo. Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo de establecer condiciones psicológica y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas para evitar efectos nocivo como el estrés.

2.3.2.7 Ambiente laboral

El ambiente laboral se refiere a las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. Se enfatiza la manera de como el individuo se relaciona dentro de la institución con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, si se siente parte de un grupo y se ayudan mutuamente los empleados.

El manejo del ambiente laboral la hace autoridad formal, también es un factor determinante en el lugar de trabajo o desempeño laboral de los, ello propicia un clima diferente del que se da con una autoridad participativa.

2.3.3 Gestión de recursos materiales

La gestión de recursos materiales puede ser definida como la administración del patrimonio de la institución y están constituidos por los bienes muebles, inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la misma. La asignación de los recursos materiales se realiza con el propósito de apoyar los programas sustantivos de las dependencias o entidades, hecho que contribuye a la consecución de la misión institucional.

Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de una organización El término recursos en un sentido amplio es definido como: los medios humanos, materiales, técnicos, financieros, institucionales de que se dota a sí misma una sociedad para afrontar a las necesidades de sus individuos, grupos y comunidades, en cuanto integrante de ella. Los recursos materiales son aquellos que constituyen la infraestructura y los equipamientos, transporte y servicios que presta la institución.

2.3.3.1 Infraestructura

La infraestructura de la carrera de Ciencias de la Educación, de la Universidad Pública de El Alto, es donde se realiza las actividades administrativas y académicas. Desde esta perspectiva, la infraestructura constituye una parte esencial de los insumos requeridos para llevar a cabo los de formación universitaria que tiene lugar en la universidad, lo que a su vez impacta en las oportunidades de aprendizaje del estudiante.

El tema de infraestructura universitaria es patrimonio público, cuya importancia y contribución va enfocado a los procesos de aprendizaje. Por su parte la universidad dota de servicios básico necesarios y básicos de acuerdo a los requerimientos establecidos por las diferentes unidades y/o carreras. Todo esto es monitoreado por una dirección de infraestructura la cual planifica la dotación de servicios y de aula y espacios. Por otro lado, los recursos de mantenimiento y conservación de la infraestructura universitaria están para brindar condiciones para brindar las condiciones de los estudiantes, docentes y otro personal.

2.3.3.2 Equipamiento

El equipamiento dentro de una institución es el soporte físico materiales impresos (libros de texto, revistas científica), materiales audiovisuales (videos, películas programas televisivos, audiocintas y otros), materiales informáticos (páginas web, software educativo, interactivos). El equipamiento tiene una fase planificación que comprende dar una propuesta a una situación determinada. La fase de implementación, comprende la intervención y adaptación de la misma, y posteriormente la fase de evaluación.

2.3.3.3 Transporte

El sistema de transporte es un patrimonio de la universidad. Es importante destacar que a través de ellas se podrá fortalecer actividades académicas, investigación y de interacción social. Sin embargo, se gestionan a través de la dirección de carrera mediante la presentación de proyectos. Este servicio al interior de la universidad pueda contribuir al fortalecimiento institucional.

2.3.3.4 Biblioteca

El Servicio de Biblioteca es un servicio de apoyo a la docencia y los estudiantes, al estudio y la investigación, mediante la gestión y difusión de documentación e información. Equipamiento informático, empleadas para docencia y estudiantes, libre acceso y formación.

2.3.4 Gestión de recursos económicos y financieros²

La gestión de recursos económicos y financieros es derivada del conjunto de medidas económicas y presupuestarias de que dispone la administración, la comunidad, o las organizaciones para afrontar las actuaciones previstas con base en las necesidades analizadas. Son indispensables para la adquisición de nuevos recursos.

Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para el logro de los objetivos.

2.3.4.1 Plan operativo anual

El Programa Operativo Anual (POA) es un instrumento de planificación que define las operaciones necesarias para el desarrollo de un plan. Estima el tiempo de ejecución, determinar los recursos financieros, designa responsables por el desarrollo de las operaciones y establece los indicadores de eficiencia de los resultados a obtener. “El plan operativo anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos” (Armijo, 2009: 17).

Es importante señalar que los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el presupuesto por programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieran para la realización de estas. El programa de operaciones anual de la entidad, es la consolidación de los POAS de las áreas funcionales. El

² La asignación de recursos al interior de la universidad no ha cambiado. En la mayoría de los casos existen problemas de burocracia. Por tanto, no se evidencia una mayor eficacia y eficiencia en la gestión universitaria.

programa de operaciones anual por áreas funcionales, es el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión, define las operaciones necesarias, determina los recursos a utilizarse, estima los tiempos de ejecución de cada operación y establece indicadores de eficacia y eficiencia de los resultados a obtenerse.

En relación al presupuesto por programas se orienta a determinar producción final de volúmenes físicos y valorizados desde un punto de vista de los recursos financieros y programar anualmente en los POA. Sin embargo, cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo no permite ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones.

2.3.4.2 Ingresos económicos

El estado contribuye al sostenimiento de las universidades, destinándoles recursos económicos financieros necesarios conforme a la Constitución Política del Estado y cuyo ingreso económico son:

2.3.4.2.1 Ingresos de operación

También denominado recursos propios, son aquellos ingresos generados por las actividades propias de las universidades del sistema, sobre la base de sus planes operativos anuales que se enmarcan en sus planes de desarrollo institucionales.

2.3.4.2.2 Tesoro general de la nación

Son recursos otorgados por el Estado en observancia de la Constitución Política del Estado. Los mismos se diferencian en subvención ordinaria y Extraordinaria y son asignados anualmente. El criterio para definir el incremento presupuestario se basa en la inflación proyectada para la gestión presente, situación que incorpora un alto nivel de incertidumbre a las finanzas ordinaria de la institución universitaria.

2.3.4.2.3 Coparticipación tributaria

Son recursos fiscales emergentes del 5% de las recaudaciones que se efectúan por concepto de impuestos internos a recaudaciones aduaneras, que depositadas diariamente en cuentas del sistema.

2.3.4.2.4 Impuestos a los hidrocarburos

Como resultado de la coparticipación de la Ley de hidrocarburos N° 3058, el sistema universitario recibe desde el año 2005 aportes generados por la explotación de hidrocarburos valuados en boca de pozo. Las universidades públicas utilizan los recursos provenientes del IDH en actividades definidas en los programas operativos en los programas operativos anuales-POA y consignados en el presupuesto de la gestión, en los siguientes componentes:

- Infraestructura y equipamiento académico.
- Procesos de evaluación y acreditación bajo la norma vigente.
- Programas de mejoramiento de la calidad y rendimiento académico.
- Investigación científica, tecnológica e innovación en el marco de los planes de desarrollo y producción a nivel nacional, departamental y local
- Programas de intervención social dirigidos principalmente poblaciones vulnerables y con altos índices de pobreza.

2.4 Marco legal

La bases legales de esta investigación se encuentran constituidas en diversos instrumentos jurídicos como ser la Constitución Política del Estado, ley Safco, Ley de educación 070 Elizardo Pérez y Avelino Siñani, Plan nacional de desarrollo universitario, y Estatuto Orgánico de la UPEA.

Con relación a la Constitución Política del Estado de Bolivia (2009) en el capítulo sexto, sección II Educación Superior, artículo 91, Inc. II se establece que la educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

Asimismo, en el artículo 92, inciso II señala que las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus

finés y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario.

La Ley SAFCO 1178 ³(1990) en el Capítulo II, Sistema de Administración y de Control Artículo 6, señala que: El sistema de programación traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de manera integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como la ejecución de reinversión e inversión.

La planificación estratégica institucional es un proceso que se encuentra fundamentado en Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, en el artículo 14 que establece: El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles.

Según la Ley de la educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez N° 070 (2010)” Capítulo III, sección IV, Artículo 56. (Universidades Públicas Autónomas). Las Universidades Públicas Autónomas se registrarán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

El estatuto orgánico de universidad Boliviana señala en capítulo IV objetivos, Artículo 10.- Son objetivos de la Universidad Pública Boliviana:

- a) Planificar y coordinar las actividades académicas de investigación científicas - técnicas y de interacción social para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.

³ Esta Ley sigue en vigencia según la gaceta oficial

- b) Contribuir a la elaboración de planes y mejoramiento universitario económico y promoción social para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la realidad política y cultural del país.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) proyección estratégica líneas de acción cuyo objetivos son:

- Coordinar el Sistema de programación, organización, ejecución y evaluación de las políticas y Actividades Académicas y Administrativas de la Universidad Boliviana.
- Fortalecer el desarrollo de la Cultura de la Planificación y Evaluación Universitaria.
- Actualizar las normas universitarias en función a los nuevos roles, desafíos y gobierno institucional.
- Adecuar las estructuras universitarias para una institución abierta, desconcentrada y con currículo flexible.
- Concretar fuentes de financiamiento sostenible para las funciones universitarias de formación profesional, Investigación Científica, Interacción Social y de Gestión.
- Establecer mecanismos para una gestión universitaria transparente.

La normativa legal vigente de la Universidad Pública de El Alto, contempla una serie de disposiciones estable: Título I Fundamentos Institucionales, Capítulo I Disposiciones generales, capítulo II principios artículo 7. Autonomía universitaria inciso I. al autonomía universitaria se basa en: parágrafo 5) la elaboración, aprobación y aplicación y ejecución de sus planes, PDIs, POAs, Programas, Proyectos y su presupuestos.

Asimismo en el Artículo 12 plantea una: Planificación y coordinación interinstitucional y con la sociedad. Señala en el parágrafo 5) de dicho artículo señala: la formulación de líneas de acción y ejecución de políticas sobre la generación de conocimientos a través de la investigación científica e innovación tecnológica.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLOGICA

3.1 Formulación de hipótesis

En términos generales el término hipótesis se define como una respuesta probable de carácter tentativo a un problema de investigación y que es factible de verificación empírica. La hipótesis expresa la relación entre dos o más variables que son susceptibles de medición. Según Bisquerra (2004) las hipótesis son proposiciones generalizadas o afirmaciones comprobables que se formulan como posibles soluciones al problema planteado.

“La propuesta de planificación estratégica “calidad de educación para el siglo XXI” mejorará el trabajo de la gestión universitaria de carrera de Ciencias de la Educación, de la Universidad Pública de El Alto”

3.2 Operacionalización de variables

Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. “La Operacionalización es un proceso que consiste en descomponer las variables principales en otras más específicas llamadas dimensiones y las dimensiones en indicadores” (Koria, 2007:195).

Tabla N° 4: Operacionalización de variable independiente

Variable independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de investigación
Planificación estratégica	Es el proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el desarrollo de políticas, desarrollo de sistema de información para la toma de decisiones.	Desarrollo de políticas planificación	- Participación en planificación estratégica institucional	Cuestionario
		Sistema de información para la toma de decisiones.	- Optimización de la información - Solución de problemas	Cuestionario

Tabla N° 5: Operacionalización de variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de investigación
Gestión universitaria	Es el proceso de gestión que permite visualizar la gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y la gestión de recursos económicos y financieros. de manera integrada	Gestión de recursos humanos	- Planificación de recursos humanos - Políticas de gestión universitaria	Cuestionario
		Gestión de recursos materiales	- Infraestructura - Equipamiento - Transporte	Cuestionario
		Gestión de recursos económicos financieros	- Plan operativo anual - Ingresos económicos -	Cuestionario

3.3 Enfoque metodológico

El enfoque de investigación planteada es cuantitativo, la metodología planteada ofrece la posibilidad de generalizar los resultados otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Este tipo de investigación responde al paradigma positivista busca describir y explicar esencialmente. “Uno de los rasgos más importantes de la investigación cuantitativa es que opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones” (Barragán, 2003: 118).

3.4 Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva. Consiste en “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta análisis” (Hernández y otros, 2006: 102). Es una

investigación que cosecha un conocimiento de mayor profundidad. El propósito de este estudio es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. La misma se ocupa de la descripción de las características que identifican a los diferentes elementos y componentes y su interrelación.

El estudio tiene un diseño de investigación No experimental de corte Transeccional o transversal. Son diseños de investigación Transeccional o transversal que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En la investigación no experimental se realizan sin manipulación de variables en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, es decir, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza (Hernández y otros, 2006:205).

3.5 Población y Muestra

La población de esta investigación se encuentra representado por docentes de la carrera de Ciencias de la Educación, esta población se encuentra conformada de un total de 140, docentes que imparten diferentes asignaturas.

Por su parte, Hernandez, Fernandez y Baptistas (2010), señala que la muestra es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

Para la presente investigación se ha tomado como tipo de muestra a la no probabilística “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández y otros, 2010:176).

De un total de 140 docentes se ha seleccionado a 40 docentes, con este tipo de muestro se intenta tener representatividad del universo estudiado. La selección se hace de acuerdo con el siguiente criterio:

- Los docentes seleccionados tienen una antigüedad mayor a 5 años,

- trabajaron de forma continua en la carrera,
- la mayor parte de los seleccionados han sido delegados al Honorable consejo de de carrera (HCC).
- Todos los docentes encuestados tienen la calidad de interinos,

3.6 Instrumentos de recolección de datos utilizados

La técnica que se utilizó fue el cuestionario como instrumento de recolección de la información.

Cuestionario:

El cuestionario elaborado ha respondido a la necesidad de conocer desde el punto de vista de los personajes involucrados, Se aplicó el cuestionario al personal de la institución de un total de 40 docentes un director. Para la elaboración del cuestionario, se utilizó ítems con preguntas cerradas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

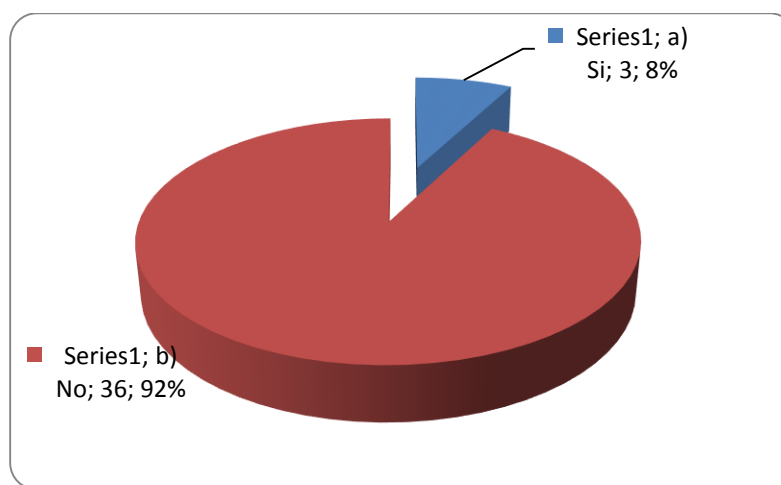
A continuación se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos una vez efectuada la aplicación de los cuestionarios a docentes.

4.1 Percepciones de docentes sobre la planificación estratégica

En primer momento se buscó saber el grado de conocimiento que se tiene sobre que es un plan estratégico y sus características. Dicho trabajo se plasma en las primeras preguntas de ellas se tuvo las siguientes resultados

Gráfico N° 1

¿Existe un plan estratégico al interior de la carrera de Ciencias de la Educación?



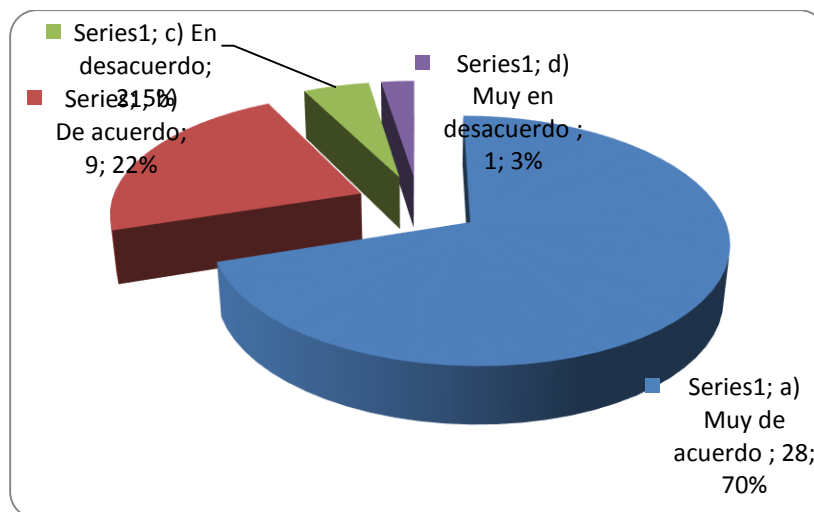
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se establece mediante los resultados obtenidos, los docentes encuestados contestan en un 92% señala que no existe un plan estratégico al interior de su carrera. El otro 8% manifestó conocer de su existencia. Sin embargo, preocupa estos resultados porque la falta de un Plan Estratégico Institucional hace que exista una gestión lenta por parte de las autoridades y no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos de la carrera y la universidad.

Con base a lo señalado, es necesario implementar como política institucional, el plan estratégico institucional que oriente y articule los proyectos, actividades y tareas propuestas. Por otra parte, permitirá un conocimiento más profundo de las políticas y planes por parte de las autoridades y docentes que puedan alcanzar objetivos metas y propósitos al interior, lo cual puede contribuir como una herramienta de planeación y una adecuada gestión universitaria.

Gráfico N° 2

¿Usted está acuerdo en participar en la elaboración y formulación de un plan estratégico en la Carrera?



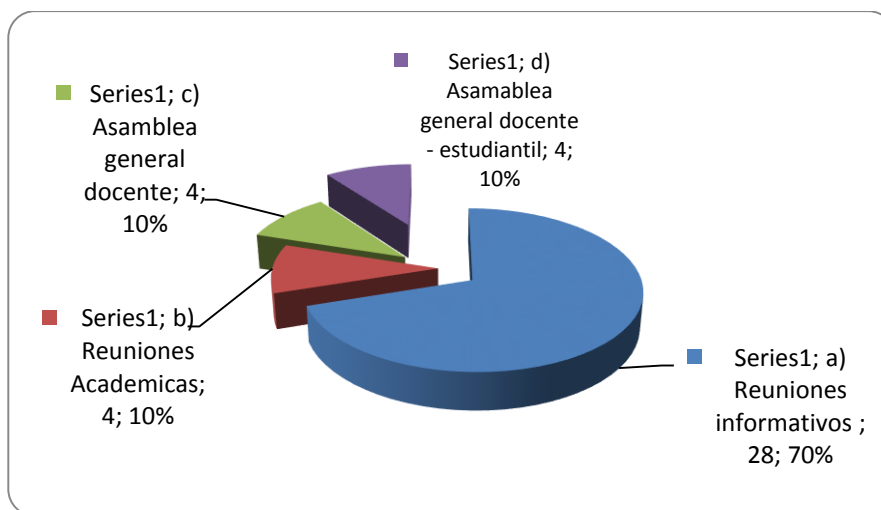
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al gráfico se evidencia que 70% de los docentes están muy de acuerdo en participar y contribuir en la elaboración de un plan estratégico, mientras que 22% manifestó que está de acuerdo en la elaboración de un plan estratégico. También se puede observar que el 5% está en desacuerdo y solo un 3% muestra su desacuerdo.

Estos resultados hacen pensar con antelación que los docentes de la carrera están dispuestos a colaborar y apoyar con la elaboración y aplicación del plan estratégico institucional que permita generar decisiones u procedimientos idóneos que beneficie a la carrera. Por otra parte, algunos docentes no perciben el mejoramiento o el aporte de un plan estratégico al interior de la carrera que permitan encontrar objetivos, políticas y estrategias para generar oportunidades tanto en lo administrativo y académico.

Gráfico N° 3

¿Qué tipo de comunicación y coordinación considera que realiza el director para la elaboración y formulación del plan estratégico?



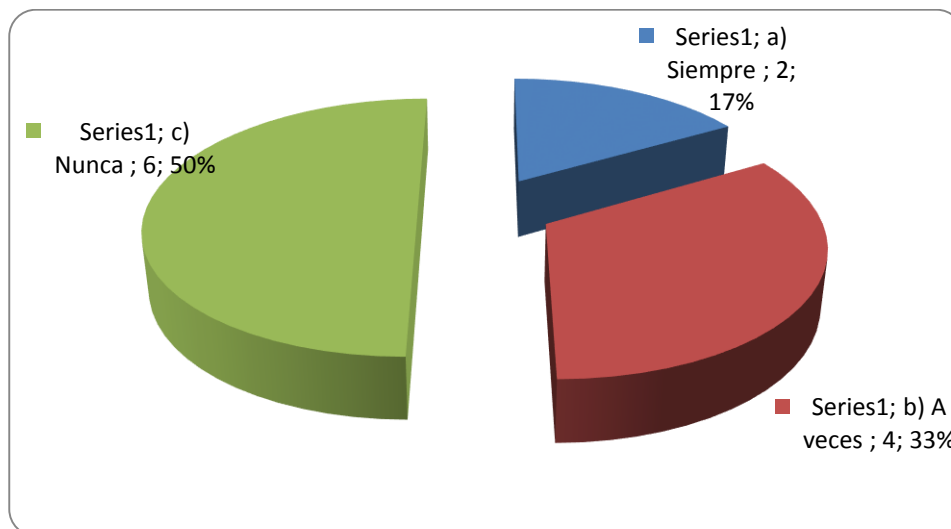
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados expuestos se deduce que un 70% de los docentes señalan que el tipo de comunicación y coordinación que debe llevarse a cabo son reuniones informativas, mientras que el 10% dijo por reuniones académicas, y el otro 10% asamblea general docente, y final mente 10% Asamblea general docente-estudiantil. De esta manera, se puede afirmar que existe una participación y comunicación con los docentes de forma colectiva. Asimismo se puede apreciar que las reuniones académicas, a que la asamblea docente y asamblea general docente estudiantil son procesos de menor intensidad de comunicación y coordinación con menor comunicación.

Estos resultados permite valorar que el director de carrera difunde información hacia los docentes de tal manera que facilita la participación de todos los docentes que deberán coadyuvar en la elaboración y formulación de un plan estratégico. Una de las ventajas es la motivación que muestran los docentes de carrera. Además, no solo podrán participar de manera individual sino el trabajo en equipo lo cual implica un compromiso y oportunidad de contrastar planes, programas y proyectos.

Gráfico N° 4

¿Se tiene acceso a la información sobre los recursos asignados a la carrera y la manera en la cual se distribuye?



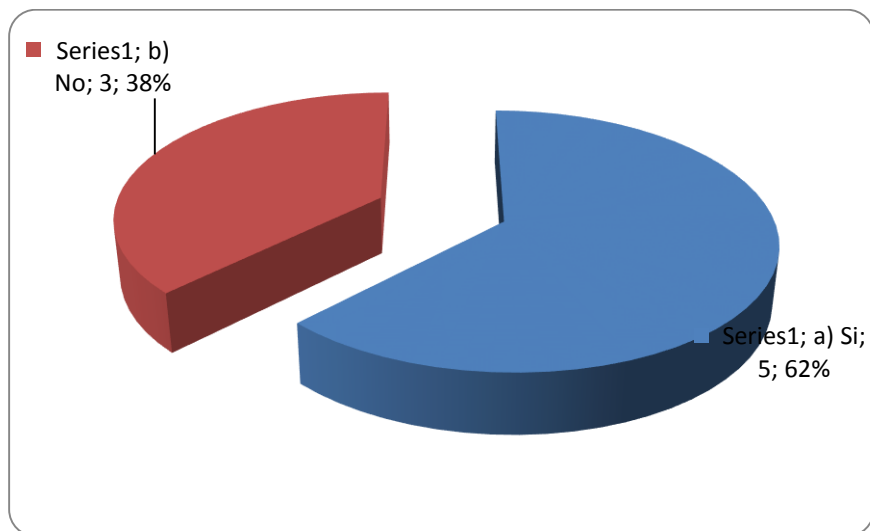
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el mencionado gráfico se puede apreciar que el 50% de los docentes encuestados en su mayoría afirman que no tienen acceso a la información sobre los recursos asignados a la carrera, el 33% señalan que a veces tiene acceso a la información y el otro 17% siempre. Estos resultados indican la importancia que tiene el acceso a la información de recursos para mejorar la calidad de educación y con su aplicación mejoraría la atención de los docentes y estudiantes de parte de las Autoridades universitarias.

En este sentido, es de fundamental importancia que el acceso de información de recursos facilite el desarrollo de la carrera con mayor responsabilidad y participación de los docentes, estudiantes y administrativos. A través de lo planteado se pueda generar un cambio político, académico, y administrativo. De esta manera constituirá una gestión responsable y satisfactoria.

Gráfico N° 5

¿Usted considera que la planificación estratégica ayudará a solucionar problemas de la gestión universitaria?



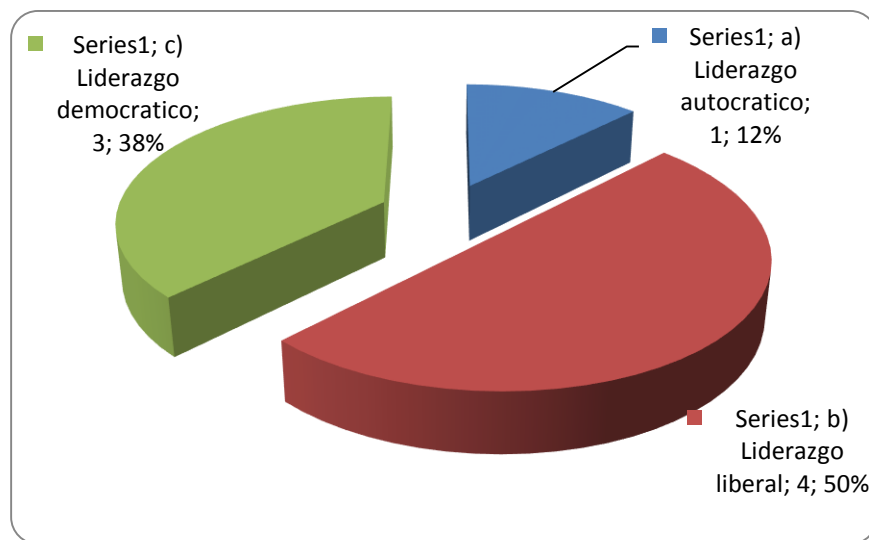
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados expresados permiten darse cuenta que un 62% considera que la planificación estratégica ayuda a solucionar problemas de la gestión universitaria, y el 38% respondió que no ayudaría. De estos resultados se evidencian que existen inquietudes por parte de los docentes en relación a solución problemas de la gestión universitaria.

En este sentido, se podría orientar que la planificación estratégica ayudará a mejorar la gestión administrativa, lógicamente, al interior de la carrera. Con la aplicación de un plan estratégico se conseguiría mejorar la oferta académica, infraestructura, implementación de las nuevas tecnologías de información TIC y otros. De esa manera se puede afirmar que los docentes encuestados están de acuerdo en la elaboración de un Plan Estratégico institucional. En ese orden de ideas, es fundamental que estos docentes puedan fomentar proyectos que articulen con la visión y misión institucional.

Gráfico N° 6

¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director de carrera de Ciencias de la Educación?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Estos resultados confirman que el 50% de los docentes perciben que el director ejerce un liderazgo liberal, mientras que el 38% un liderazgo democrático y el 12% señala un liderazgo autocrático al interior de la carrera. Luego se infiere que el director de carrera utiliza diferentes tipos de liderazgo que contribuya al fortalecimiento institucional.

En relación a lo señalado se puede deducir que el liderazgo al interior de la carrera implica trazar líneas de organización tanto con docentes, estudiantes y administrativos. En este sentido la planificación se tiene que hacer de acuerdo a los objetivos institucionales ello reducirá cambios repentinos o conflictos que pueden llegar a tomar decisiones. Es pertinente crear un clima organizacional, en un liderazgo horizontal que integre aportes y críticas favorablemente a la gestión.

CONCLUSIONES PRELIMINARES EN TORNO A LA PERSPECTIVA DOCENTE SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En base a lo señalado por los docentes sobre la planificación estratégica se puede concluir preliminarmente lo siguiente:

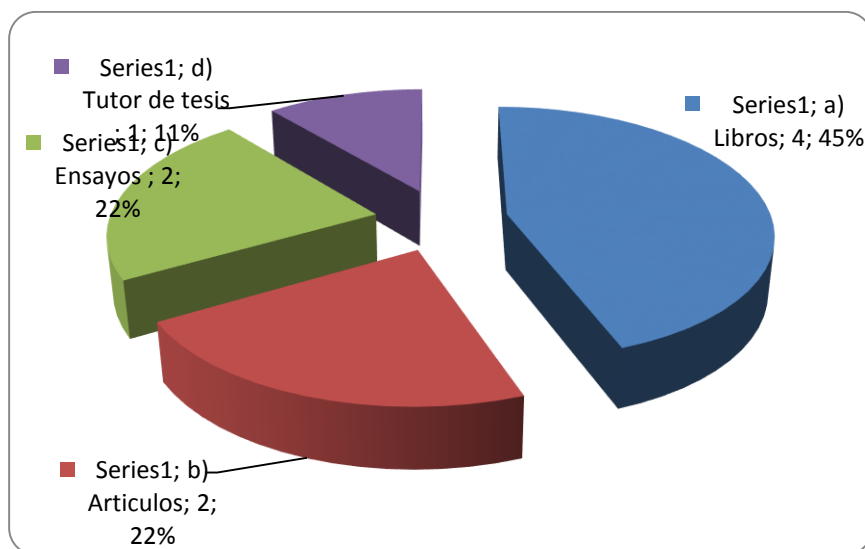
- De acuerdo a la visión de los docentes la implementación de una planificación estratégica contribuirá a un mejor desarrollo del trabajo en la carrera.
- Ante la falta de la misma, las condiciones actuales de funcionamiento son defectuosas.
- El estamento docente desea su inmediata implementación.
- Hay plena predisposición para trabajar en su construcción.
- Por tanto a pesar de su ausencia el interés docente contribuirá a su puesta en marcha de manera oportuna.

4.2 Percepciones de docentes sobre la gestión universitaria

A partir de séptima pregunta se ingresa a escudriñar de la gestión universitaria en la carrera. Esto de forma más específica permite tener una perspectiva más clara de la situación de la carrera de ciencias de la educación los resultados fueran las siguientes:

Gráfico N° 7

¿Qué tipo de trabajo de investigación realizan los docentes de la carrera y/o universidad?



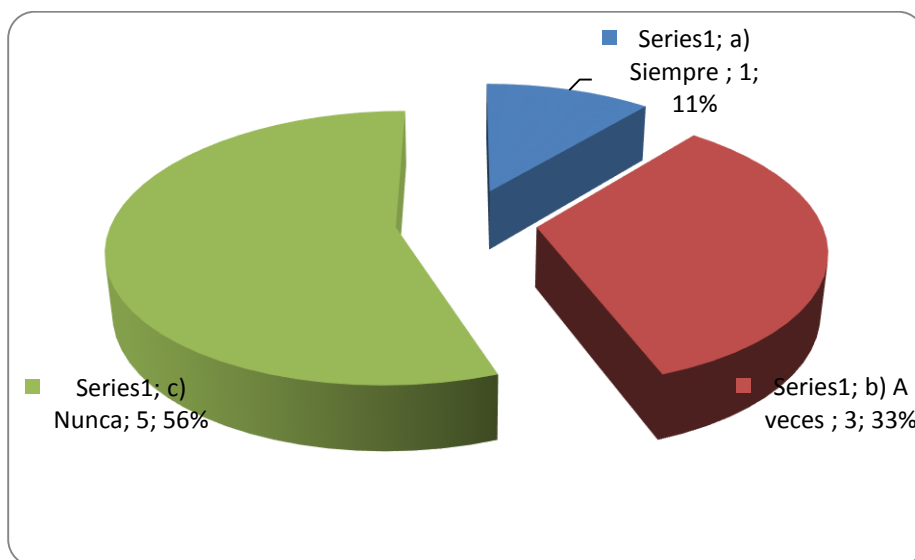
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 45% de los docentes respondió que el tipo de trabajo de investigación que realizan y publican son libros, y mientras tanto que el 22% manifestó que realizan artículos, el 22% afirmó que hacia ensayos y otro 11% respondió como tutor de tesis. Estos resultados obtenidos sirven de orientación para analizar cómo la oportuna solución de problemas coadyuvaría en la gestión universitaria.

Tal como se aprecia en el mencionado gráfico, lo que nos indica que pocos docentes escriben libros, por falta de incentivos económicos o poca innovación de interacción social. En este sentido es oportuno acotar que los trabajos de investigación son de temas de iniciativa ya sea manera individual o colectiva. Esta carencia debe ser compensada por el instituto de investigación y posgrado que genere líneas de investigación que posteriormente puedan difundir y divulgar los trabajos de investigación de los docentes.

Gráfico N° 8

¿El personal administrativo cumple con eficiencia y eficacia las tareas designadas en la gestión universitaria?



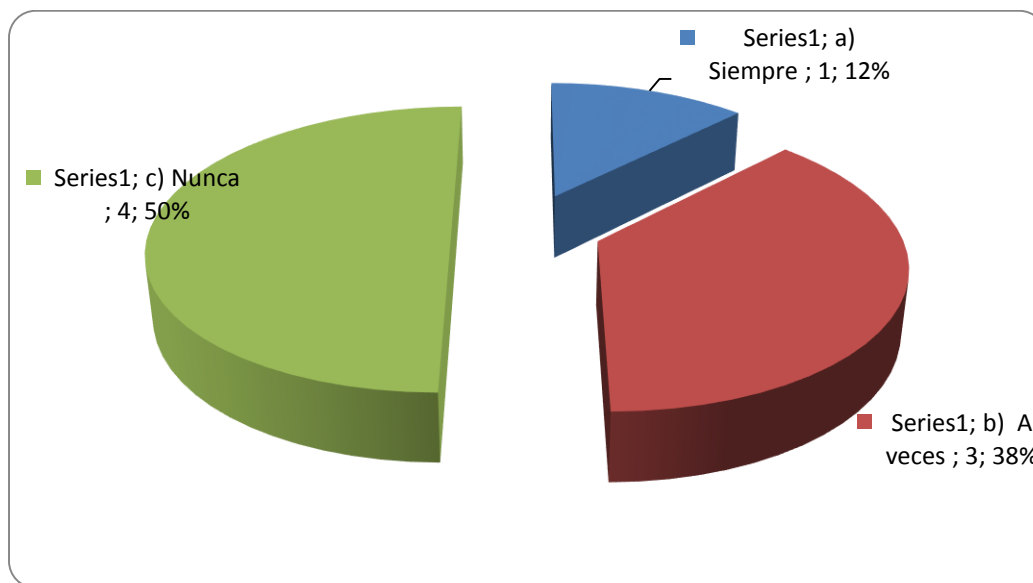
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados el 56% del personal administrativo nunca cumplen con eficiencia y eficacia las tareas asignadas, mientras que el 33% manifiesta que a veces cumple, y el otro 11% señala que siempre cumple con eficiencia y eficacia las tareas asignadas.

Sin embargo, se observa en el gráfico que la falta de eficiencia y eficacia por parte de los administrativos dificulta el proceso de gestión al interior de la carrera. Esto indica que los administrativos deberán coordinar los trabajos con las diferentes unidades o direcciones de tal manera mostrar trabajo en equipo, capacidad y creatividad. Por tanto la dirección de recursos humanos deberá trabajar en la motivación y capacitación del personal administrativo y otros aspectos que hacen al profesional.

Gráfico N° 9

¿Se toma en cuenta las competencias requeridas para el desempeño de cargo al seleccionar al personal administrativo por parte de recursos humanos al interior de la carrera y/o universidad?



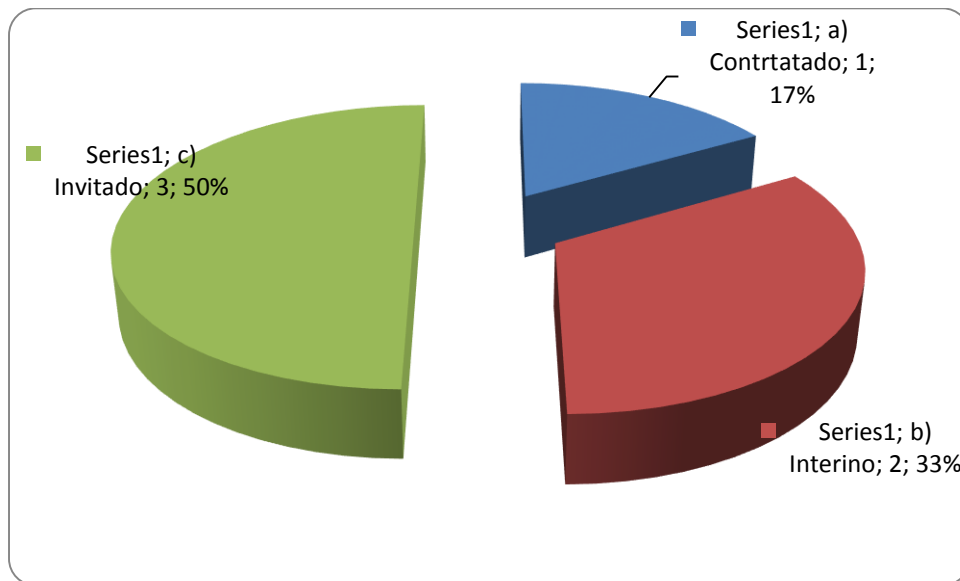
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se refleja que 50% de los docentes señalan para el desempeño de cargo al seleccionar al personal administrativo por parte de recursos humanos no toman en cuenta las competencias requeridas, mientras que el 38% señala que a veces y el otro 12 % manifiesta que siempre toma en cuenta las competencias requeridas al desempeño de cargo. De estos resultados se puede deducir que el trabajo, el esfuerzo, el conocimiento y habilidades son poco satisfactorios en las direcciones, jefatura o unidades que dependen de las máximas autoridades establecidas.

Dichas competencias debe expresarse en el ámbito de trabajo y de las funciones asignadas tanto para administrativos y docentes. Se debe tomar en cuenta la cultura y su estructura organizacional de la universidad tomando en cuenta la participación en la selección de personal que contribuyan con conocimiento, capacidades, habilidades y toma de decisiones.

Gráfico N° 10

¿El personal docente de la carrera en su mayoría es?



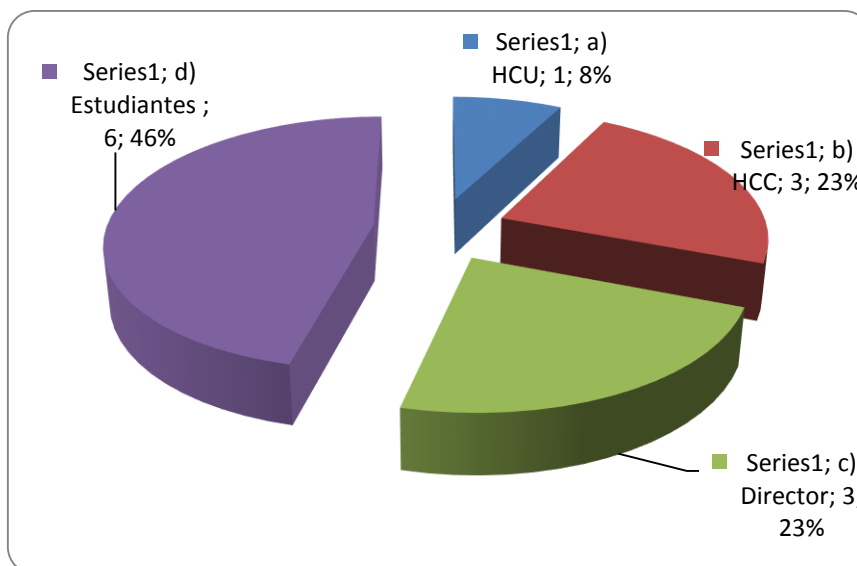
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos que 50% de los docentes son invitados, mientras que el 33% son interinos, y el 17% manifiesta que es contratado. El porcentaje de los docentes es desproporcionado lo que conlleva a cuestionar la permanencia del docente. Sin embargo, se observa que la admisión de personal docente es una necesidad fundamental que implica mayor compromiso, y responsabilidad con la institución.

Esto indica que existe que algunas veces las convocatorias son de orden interno de acuerdo a las necesidades o actividades que realizan esto implica preocuparse de la capacitación de las personas que trabajan al interior de la universidad.

Gráfico N° 11

¿Quién define la contratación de personal docente invitado en la carrera?



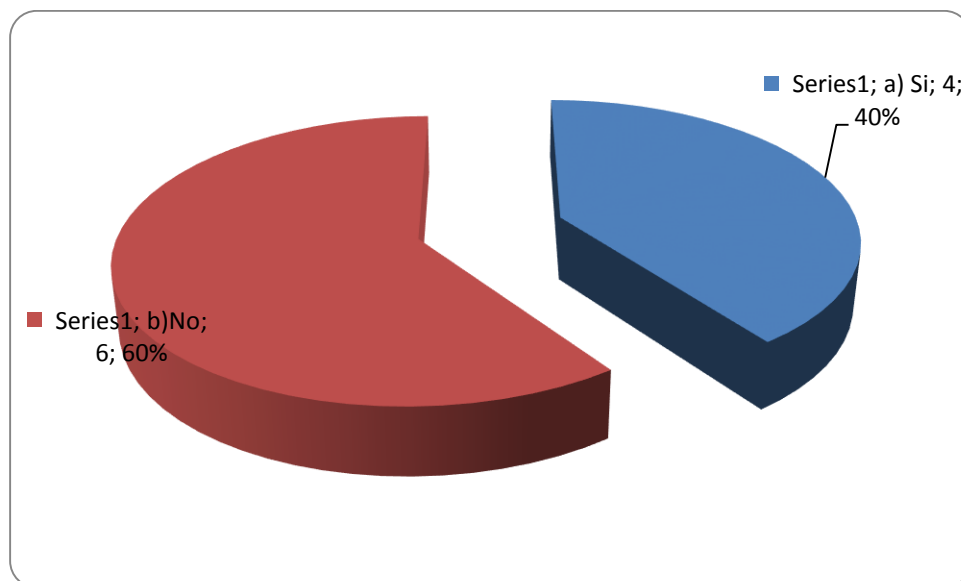
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En virtud a los resultados que 46% de los docentes son invitados por los estudiantes, mientras que el 23% manifiestan el director, el otro 23% el Honorable conceso de carrera, el 8% el Honorable conceso universitario. De estos resultados se videncian que los docentes que prestan servicios académicos tienen deberes y obligaciones al interior de la carrera, y de la universidad.

En este sentido, tienen que realizar la planificación en los procesos académicos, tomando en cuenta los lineamientos técnico pedagógico y sobre todo participar en los proyectos de investigación e interacción aprobados por instancias de cogobierno. Asimismo participar en los programas de formación docente y actualización científica.

Gráfico N° 12

¿La carrera cuenta con la infraestructura adecuada para el proceso de enseñanza aprendizaje?



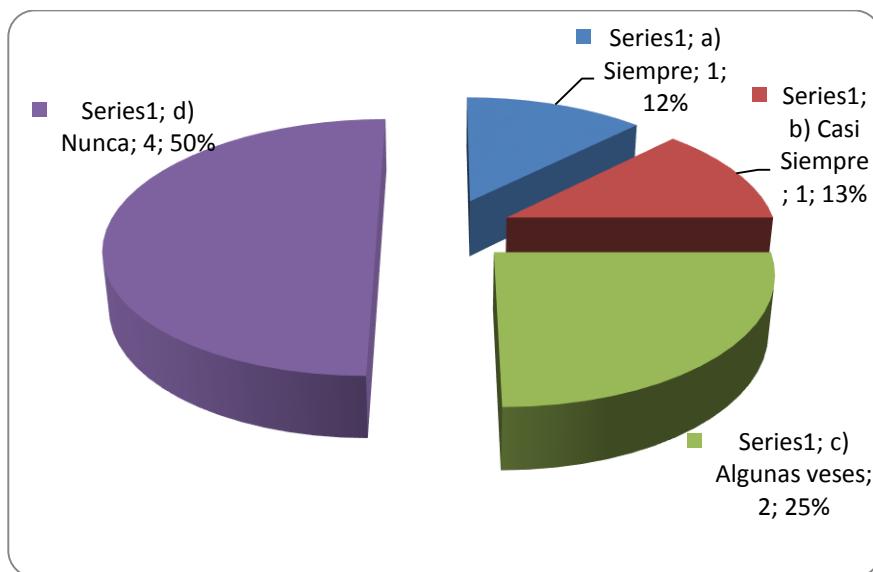
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que el 60% manifestó que no existe una infraestructura adecuada, mientras que el 40% sostiene que si existe una infraestructura adecuada. De estos resultados se puede deducir que una adecuada planificación de infraestructura para aula, laboratorios y otros, permitirá al docente desempeñarse de manera adecuada y sobre todo logrará una formación integral del estudiante universitario.

En este sentido se tiene que tener en cuenta que los directores deberán planificar en temas de infraestructura de acuerdo al crecimiento vegetativo y demanda de la misma. Estos hechos permiten establecer ciertas carencias y limitaciones en la carrera. Esto implica que los directores participen permanentemente en las actividades o reuniones de coordinación al interior de la universidad.

Gráfico N° 13

¿Existe recursos económicos y materiales para realizar investigaciones para docentes y/o estudiantes en la gestión universitaria?



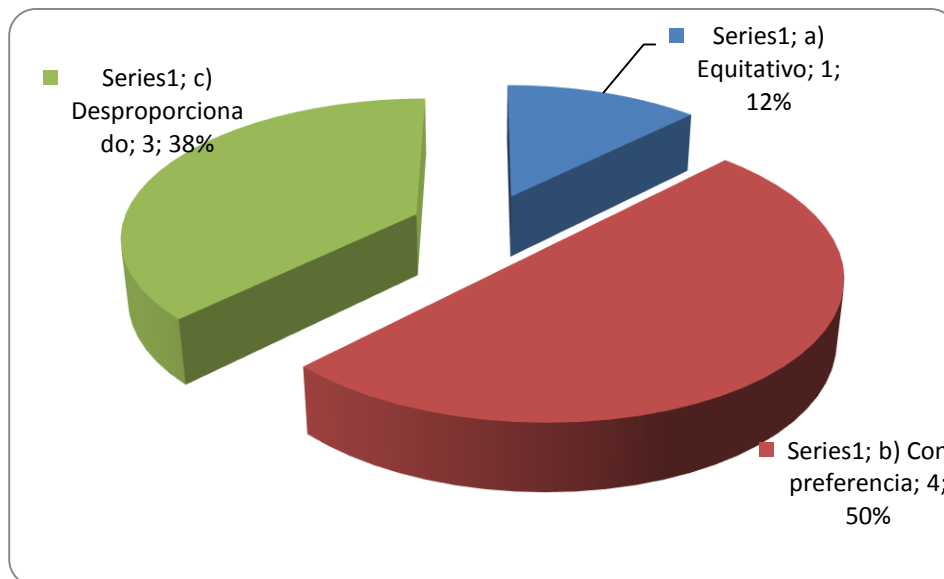
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al gráfico se puede apreciar que el 50% señala que nunca existen recursos económicos y materiales para realizar investigaciones tanto para docentes y estudiantes, mientras que el 25% manifiesta que algunas veces, el otro 13% casi siempre, y el 12% Siempre. Estos resultados indican que algunas veces se cuentan con materiales no de manera oportuna. Esto implica que los docentes de carrera no pueden cumplir con las actividades programadas o atender los con eficiencia y eficacia a la comunidad universitaria.

En ese orden de ideas en algunos casos los servicios son criticados, por la falta de recursos económicos y materiales la falta de atención y la no la disponibilidad de so se podrá mostrar resultados adecuados. Por otra parte el director de carrera deberá tener personal calificado para la atención de la biblioteca y laboratorio.

Gráfico N° 14

¿Usted considera que la distribución de los recursos económicos y financieros por parte de las autoridades universitarias es de manera?



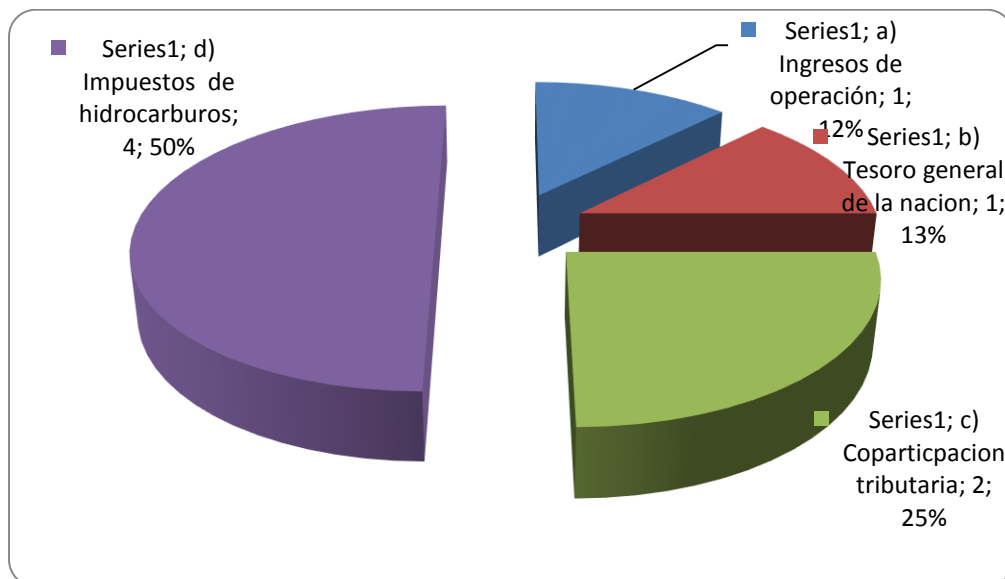
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico ilustrado se puede apreciar que el 50% de los docentes señalan que los recursos económicos y financieros por parte de las autoridades universitarias son con mayor preferencia de su línea política, mientras que el 38% manifiesta que es de manera desproporcionada, y el 12% de manera equitativa.

Estos resultados muestran que los recursos administrativos financieros se manejan con preferencia y de manera desproporcionada. Otra opinión nos señala que es equitativo sin embargo se percibe una disconformidad en la distribución de recursos. La transparencia y distribución adecuada de recursos económicos generará una buena contratación de recursos humanos y manejo de bienes de forma oportuna.

Gráfico N° 15

¿A través de qué mecanismos se establece el financiamiento para la formación profesional, investigación e interacción social?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el mencionado gráfico se puede apreciar que el 50% de los encuestados de los docentes consideran que para el financiamiento para la formación profesional, investigación e interacción social proviene de los impuesto de hidrocarburos, mientras que el 25% manifiesta de la coparticipación tributaria, el otro 13% del tesoro general de la nación, y el 12% ingresos de operación.

Estos resultados indican que la asignación presupuestaria deberá consolidar el plan estratégico institucional a través de la gestión universitaria en marcados en políticas pública y normas universitarias, sobre todo que las actividades se ajusten al logro de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES PRELIMINARES EN TORNO A LA PERSPECTIVA DOCENTE SOBRE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

En base a lo señalado por los docentes sobre la la gestión universitaria se puede concluir preliminarmente lo siguiente:

- ✓ La gestión universitaria se desarrolla con muchas deficiencias.
- ✓ La inestabilidad e incertidumbre de los docentes limita los trabajos investigativos.
- ✓ Esto se agrava por la escasa o ninguna especialización del estamento administrativo en las funciones que desempeña.
- ✓ Por tanto, un estancamiento en la puesta en marcha de objetivos trazados y metas propuestas se hace reiterativo. Todo esto se refleja en los resultados de esta segunda parte de las encuestas.

CAPITULO 5: PROPUESTA

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 – 2016
“CALIDAD DE EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI”

“CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN”

WILSON GUTIERREZ TROCHE

El Alto – Bolivia
2012

1. ANTECEDENTES

La universidad Pública de El Alto (UPEA), es una institución de Educación Superior científica, productiva, autónoma, democrática, pública, laica, gratuita multinacional, pluricultural, que forma parte del sistema universitario Boliviana.

La Carrera de Ciencias de la Educación funciona al amparo de la Ley N° 2115 del 5 de noviembre 2000 y ley 2556 de 12 de noviembre 2003 de la Universidad Pública de El Alto, funciona con cuatro áreas de preespecialidad que son: Psicopedagogía, Administración y Gestión Educativa, Curriculum y evaluación y Educación alternativa y popular.

La UPEA, por su naturaleza histórica social debe actuar conforme lo requieran las circunstancias. En consecuencia para expresar todo el vigor y la fuerza posible se necesita el plan que pueda ser concebido y sea un documento con vida. Desde el momento en que se perfila se va trazando sus líneas y se van desarrollándolas acciones, para de esta forma ya en un documento de referencia.

El plan estratégico deberá considerar a los miembros de la carrera de Ciencias de la Educación a los alumnos, docentes y personal administrativo, quienes serán los actores del plan estratégico, estará incrustado en su entorno no solo por su financiamiento sino en los intereses de la comunidad universitaria.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar la gestión universitaria de la carrera de Ciencias de la educación de la Universidad Pública de El Alto durante 2012-2017.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover el desarrollo académico de la carrera de Ciencias de la Educación.
- Promover la investigación científica de calidad e interacción social.
- Asegurar la calidad de la docencia universitaria con idoneidad y responsabilidad.

3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

La Universidad Pública de El Alto recibe el mandato constitucional como parte del Sistema de la Universidad Boliviana al cual debe responder como toda entidad pública, que recibe un encargo específico para la formación y educación superior, ya que estas definen el accionar de la misma.

3.1 MANDATO LEGAL

La Universidad Pública de El Alto se sustenta bajo la siguiente normativa:

- a) Constitución Política del Estado (CEP)
- b) Plan Nacional de Desarrollo (PND)
- c) Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB)
- d) Plan nacional de desarrollo universitario (PNDU)
- e) Estatuto Orgánico (UPEA)

3.2 MANDATO SOCIAL

Las Líneas de Acción del Plan de Desarrollo Universitario son:

- 1. La formación profesional de excelencia en el pregrado.
- 2. Formación de excelencia en el postgrado.
- 3. Fortalecer la investigación científica.
- 4. Fortalecer la interacción social universitaria.
- 5. Perfeccionar la gestión universitaria.
- 6. Fortalecer las relaciones internacionales.

4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA CCE

A continuación se presenta la misión y visión de la CCE, las cuales muestran la razón de ser de la entidad y su proyección para los próximos cinco años.

4.1 MISIÓN

Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas del que hacer educativo con conocimientos científicos teóricos y prácticos, tecnológicos con conciencia crítica y de manera integral para así, que respondan al encargo social las necesidades de las naciones y nacionalidades originarias con actitudes críticas y reflexivas

comprometidas con el desarrollo de una educación liberadora basada en un enfoque indiscutiblemente productivo.

4.2 VISION

La carrera de Ciencias de la Educación se consolidará como un referente de formación profesional en el área de educación, priorizando la investigación científica en todos los campos del conocimiento, aplicando a la práctica para la transformación económica social, cultural y política a favor de los intereses de las naciones originarias y clases populares, desposeídas y marginadas.

Promover acciones científicas revolucionarias para el cambio del sistema económico, social, político y educativo en función de las necesidades e intereses del pueblo boliviano multicultural plurilingüe integrando la cultura y los saberes de nuestras cultura con el desarrollo de la ciencia y la tecnología en un marco de una autentica autonomía y cogobierno docente estudiantil constituyéndose en una institución que contribuye con liderazgo una formación critica y consiente en pro de la liberación y auto determinación soberana de nuestros pueblos.

5. PRINCIPIOS

Los principios que guían a la carrera son los señalados por la universidad estas son:

- a) La autonomía universitaria.
- b) El co-gobierno paritario docente estudiantil y el fuero universitario.
- c) La igualdad de jerarquía institucional en el sistema de la universidad boliviana.
- d) La democracia universitaria.
- e) la planificación, coordinación interinstitucional y con la sociedad.
- f) La libertad de pensamiento, de expresión y asociación.
- g) El carácter científico, tecnológico y productivo.
- h) La inviolabilidad de los recintos universitarios.
- i) El carácter multinacional, plurilingüe y anticolonial
- j) el carácter democrático, popular, antidiscriminatorio y anti imperialista.
- k) El carácter fiscal y gratuito.
- l) El carácter ético e integral

- m) La catedra libre y cátedra paralela
- n) La libertad de estudio e investigación.

6. AREAS DE ÉXITO

La carrera Ciencias de la Educación define como sus perspectivas o áreas de éxito a las siguientes:

6.1 VALOR PUBLICO

Definida como los beneficiarios que generan los servicios brindados por la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, hacia sus usuarios y beneficiarios. Por tanto se propone una carrera integrada a su entorno.

6.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Definida como sus capacidades con las que cuenta la Carrera de Ciencias de la Educación respecto a: Recursos humanos, estructura y equipamiento. Luego se busca una carrera de excelencia y calidad.

6.3 FINANCIERO

Entendida como la capacidad de la entidad en la generación de recursos económicos y su gestión. En ese orden de cosas se orienta el trabajo hacia una carrera comprometida con las aspiraciones de docentes y estudiantes al transparentar el gasto de los recursos monetarios de la carrera

7. DIAGNOSTICO

Una vez definida las áreas de éxito se realizó el análisis de situación o diagnóstico de cada una de ellas mediante la utilización de cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) además de un cruce de variables.

7.1 Diagnostico valor publico

Tabla N° 6 Diagnostico valor publico

	Fortalezas	Debilidades
	1. Universidad estatal 2. autonomía universitaria co- gobierno docente - estudiante	1. demanda laboral no adecuada 2. plantel docente insuficiente.
Oportunidades	1-a. La CCE cuenta con la infraestructura necesaria	Cobertura en provincias sede académicas.
a. aplicación de nuevas tecnologías b. acceso a la tecnología	2-b. La CCE cuenta con profesionales especializados.	
Amenazas	1-a. La CCE llega a las provincias con equipamiento y personal docente	Implementar aulas y laboratorios que permitirá corregir estas debilidades y hacer frente a gran parte de las amenazas.
a. limitados recursos economicos b. presupuesto no adecuado	2-b. Con un presupuesto adecuado puede ofrecer mejor servicio de educación.	

7.2 Diagnostico financiero

Tabla N° 7 Diagnostico financiero

	Fortalezas	Debilidades
	1) Sedes académicas provinciales 2) Recursos propios	1. Limitados recursos materiales y financieros 2. desconocimiento de normas legales y reglamentos de funcionamiento
Oportunidades	La posibilidad de obtener financiamiento, además de los recursos y patrimonio existentes, permitirá ofrecer mejor calidad de educación.	La CCE mediante le director de carrera podrá ser capaz de generar y mejorar la toma de decisiones en el área de costos y finanzas
a. Financiamiento gubernamental		
Amenazas	Estas amenazas ponen en riesgo la generación de recursos propios, lo cual puede influir de gran manera en la prestación de servicios.	La ausencia de un sistema integrado de información financiera hace que no se tenga un registro confiable para desarrollary contribuir a la toma de decisiones.
a. Ley financiera fomenta la migración de docentes b. sistema administrativo burocrático		

7.3 Diagnostico organizacional

Tabla N° 8 Diagnostico financiero

	Fortalezas	Debilidades
	1. cobertura nacional 2. comunidad estudiantil proveniente de provincias de la ciudad de La Paz	1. deficiencias en la selección de personal administrativo 2. falta de políticas de interacción social 3. ampliación de infraestructura y equipamiento de aulas , oficinas y laboratorio 4.ampliacion de infraestructura y equipamiento 5. Personal a contrato 6. Ausencia de compromiso institucional 7. Planificación Estratégica
Oportunidades	Permite una formación profesional acorde a un proceso técnico científico.	Estas debilidades hacen que muchos políticas presupuestarias y financieras atenten la autonomía universitaria
a. coyuntura favorable para establecer alianzas estratégicas con universidades extranjeras		
Amenazas		
a Injerencia Política.		

8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos trazados para la CCE van dirigidos para cada una de las áreas de éxito:

Tabla N° 9 Objetivos estratégicos

AREAS DE ÉXITO	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS
VALOR PUBLICO	Una universidad integrada a su entorno	Potenciar los proyectos y programas universitarios.	- proponer un plan de investigación y desarrollo con organización públicas y privadas - Apoyar la participación en los estudiantes en programas de cooperación y desarrollo - colaborar con proyectos de carácter social a instituciones publicas
FINANCIERO	Una universidad comprometida con las aspiraciones de docentes y estudiantes	Fomentar la inserción laboral	- optimizar los procesos administrativos - construcción y remodelación de las aulas - construcción de laboratorios o centros psicopedagógicos
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Una universidad de excelencia y calidad	Impulsar la utilización de las TIC	- Impulsar el uso de las TIC en docencia - Impulsar la enseñanza semipresencial y virtual - desarrollar cursos para estudiantes en la enseñan virtual

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Realizado todo el trabajo de investigación y análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones

- No existe una Planificación Estratégica en la institución y las decisiones están sujetas a disposiciones legales y limitaciones políticas. Se evidencia que existe discrepancia entre el director y los docentes lo cual incide en contar con plan estratégico institucional.
- La planificación estratégica ayudaría a mejorar el proceso administrativo. Hay una total predisposición de los docentes para colaborar en la elaboración del plan estratégico.
- Existe una gestión administrativa lenta por parte de las autoridades, las cuales reflejan una disconformidad al interior de la de la universidad.
- El director es un líder consultivo, pero presenta fallas al momento de comunicarse y por ello no hay buenas relaciones humanas.
- No existe trabajo en equipo, por lo que no se cumple los objetivos y metas institucionales.
- No existe adecuada selección de personal por parte de recursos humanos al interior de la carrera y de la universidad.
- En la gestión universitaria existen dificultades en la transparencia de al momento de gastarse los recursos financieros de la carrera.
- Las autoridades manifiestan que es necesaria la Planificación Estratégica para el mejorar formación profesional, Investigación Científica, Interacción Social de la universidad.

- La gestión universitaria está relacionada estrechamente con el proceso planeación, organización, dirección y control pero la misma se ve condicionada por el clima organizacional.
- La propuesta de planificación estrategia presentada es un punto de referencia que busca ser un punto de inflexión en la vida institucional de la carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA

5.2 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, la misma se permite proponer las siguientes recomendaciones

- La puesta en ejecución una planificación estrategia acorde a cada carrera podría tener como un punto de referencia a la propuesta hecha en la presente investigación.
- Ante la posibilidad de estructurar la planificación estratégica de todas las carreras de la UPEA tendría la posibilidad de mejorar su calidad de trabajo. Por eso urge su implementación en todas sus carreras.
- Se necesitan la iniciativa de las máximas autoridades para llevar a cabo diagnóstico y capacitaciones sobre la elaboración de estos instrumentos beneficiosos para la gestión universitaria.
- Ante esta situación es recomendable destinar una parte del presupuesto universitario para cumplir con el hecho de capacitar a la comunidad universitaria.
- Asimismo que las instancias superiores se HCU y rectorado obliguen a tener resultados en plano no mayor a 2 años del diagnóstico y capacitación para implantar de forma obligatoria la realización del plan de desarrollo institucional.

- La universidad debe plantear un plan estratégico institucional basado en una articulación nacional, departamental y municipal que le permita articular sus actividades a través de línea de interacción social e investigación.
- La universidad debe proponer a su propia transformación asumiendo una visión histórica que permita desarrollar una concepción educativa y principios fundamentales que sirvan de excelencia académica.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires-Argentina: Lumen.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Barragan, J. V. (2005). *Planificación estratégica*. Bolivia: Grupo impresor.
- Barragán, R. (2003). *Guía para la formulación de proyectos de investigación* (3ª Edición ed.). La Paz: PIEB.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Colombia: ICFES.
- Carucci, F. (2003). *Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo*. Caracas: ILDIS.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (Primera ed.). Colombia: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración proceso administrativo* (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Fernandez, J. L. (2005). *La comunicación en las relaciones humanas* (Segunda ed.). Mexico: Trillas.
- Gutierrez, F. (2007). *Gestión de administración educativa*. La Paz - Bolivia: Grafica Gonzales.
- Hernandes, R., Fernandez, C., & Bautista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Koontz, h., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). Mexico: McGraw - Hill.
- Peñate, L., & Santiago, H. (2001). *Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del PEI*. Colombia: Magisterio.
- Perez, A. (1998). *Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo*. Buenos Aires-Argentina: Biblos.
- Perez, B., & Oviedo, M. (2002). *Estado de situación de la Educación en Bolivia*. La Paz - Bolivia: CEBIAE.

- Rojas, R. (1999). *Guia para realizar investigaciones Sociales*. Mexico: Plaza y Valdes.
- Romero, J. R. (2010). *Gestion de proyectos*. Madrid: ESIC.
- Sanchez, F. (2003). *Planificacion estrategica y gestion pública por objetivos*. Santiago de Chile: ILPES.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparacion y evalaución de proyectos* (Quinta Edición ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Segade, J. L. (2007). *Administración de organizaciones Planeamiento, Organización, Dirección y Control* (Primera ed.). Buenos Aires Argentina: Macchi.
- stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (octava ed.). Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica* (Tercera Edición ed.). Mexico: Limusa.
- Walsh, C. (2009). *Interculturalidad, estado, sociedad*. Ecuador: Abya - Yala.
- Werther, W., & Davis, k. (2008). *Administracion de recursos humanos* (sexta ed.). Mexica: McGraw - Hill.

ANEXOS



Universidad Pública de El Alto

Creada por Ley 2115 del 5 de Septiembre de 2000 y Autonomía por Ley 2556 del 12 de Noviembre de 2003

CUESTIONARIO

Estimado docente, en el siguiente cuestionario se exponen una variedad de preguntas que tiene como propósito obtener información, por ello sírvase a responder las siguientes preguntas marcando con una x la respuesta que usted considera conveniente.

1. ¿Existe un plan estratégico al interior de la carrera de Ciencias de la Educación?
 - a) Si ()
 - b) No ()

2. ¿Usted está de acuerdo en participar en la elaboración y formulación de un plan estratégico en la carrera?
 - a) Muy de acuerdo ()
 - b) De acuerdo ()
 - c) En desacuerdo ()
 - d) Muy en desacuerdo ()

3. ¿Qué tipo de comunicación y coordinación que debe realizar el director para la elaboración y formulación del plan estratégico?
 - a) Reuniones informativas ()
 - b) Reuniones académicas ()
 - c) Asamblea general docente ()
 - d) Asamblea general docente – estudiantil ()

4. ¿se tiene acceso a la información sobre los recursos asignados a la carrera y la manera en la cual se distribuye?
 - a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()

5. ¿Usted considera que la planificación estratégica ayudara a solucionar problemas de la gestión universitaria?
 - a) Si ()
 - b) No ()

6. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director el director de carrera?
- a) Liderazgo autocrático ()
 - b) Liderazgo liberal ()
 - c) Liderazgo democrático ()
7. ¿Qué tipo de trabajo de investigación realizan los docentes de la carrera y/o Universidad?
- a) Libros ()
 - b) Artículos ()
 - c) Ensayos ()
 - d) Tutor ()
8. ¿El personal administrativo cumple con eficiencia y eficacia las tareas designadas en la gestión universitaria?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
9. ¿Se toma en cuenta las competencias requeridas para el desempeño de cargo al seleccionar al personal administrativo por parte de recursos humanos al interior de la carrera y/o universidad?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
10. ¿El personal docente de la carrera en su mayoría es?
- a) Contratado ()
 - b) Interino ()
 - c) Invitado ()
11. ¿Quién define la contratación de personal docente invitado en la carrera?
- a) HCU ()
 - b) HCC ()
 - c) Director ()
 - d) Estudiantes ()
12. ¿La carrera cuenta con la infraestructura adecuada para el proceso de enseñanza aprendizaje?
- a) Si ()
 - b) No ()

13. ¿Existe recursos económicos y materiales para realizar investigaciones para docentes y/o estudiantes en la gestión universitaria?
- a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) Algunas veces ()
 - d) Nunca ()
14. ¿Usted considera que la distribución de los recursos económicos y financieros por parte de las autoridades universitarias es de manera?
- a) Equitativo ()
 - b) Con preferencia ()
 - c) Desproporcionado ()
15. ¿A través de que mecanismos se establece el financiamiento para la formación profesional, investigación e interacción social?
- a) Ingresos de operación ()
 - b) Tesoro general de la nación ()
 - c) Coparticipación tributaria ()
 - d) Impuestos de hidrocarburos ()

¡GRACIAS POR SU APOYO!



Universidad Pública de El Alto

Creada por Ley 2115 del 5 de Septiembre de 2000 y Autonomía por Ley 2556 del 12 de Noviembre de 2003

GUÍA DE ENTREVISTA AL DOCENTE

1. ¿Usted ha tenido referencia de algún plan estratégico al interior de la carrera de ciencias de la educación?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cómo plantean un plan estratégico al interior de la carrera?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cómo se distribuye los recursos al interior de la carrera?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Cuál es la mayor obstáculo para tener una planificación estratégica adecuada?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo percibe la calidad de los docentes en proceso de enseñanza aprendizaje?

.....

.....

.....

.....