# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

**VICERRECTORADO**
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Título:**

# Modelo de gestión institucional por resultados para la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA

**POSTULANTE:** LIC. ROBERTO PABLO CALLISAYA MAMANI

**TUTOR:** DR. RAÚL GUSTAVO EID AYALA PHD.

**COBIJA – BOLIVIA**
**2013**

# *Agradecimientos*

*Mi eterna gratitud a Dios por haberme dotado de humildad, fortaleza, perseverancia, e inteligencia para poder concluir con éxito el presente trabajo de investigación.*

*A mi madre, a mi padre, que me manifestaron su apoyo invalorable en todos los momentos difíciles que tuve que atravesar.*

*A la Universidad Amazónica de Pando y la Fundación Manos de Vida, que me permitieron cursar esta maestría y culminar la misma.*

*Un agradecimiento especial al Dr. Raúl Eid Ayala PhD, quién con su sabiduría y experiencia guió la tesis.*

# ÍNDICE

**RESUMEN** ..... **6**
**INTRODUCCIÓN** ..... **7**
**CAPÍTULO I** ..... **10**
**1. Planteamiento del problema** ..... **10**
**1.1. Antecedentes de la problemática** ..... **10**
**1.2. Comportamiento de la problemática** ..... **11**
**2. Objetivos** ..... **14**
**2.1. Objetivo General** ..... **14**
**2.2. Objetivos específicos** ..... **14**
**3. Estrategia Metodológica** ..... **14**
**3.1. Hipótesis** ..... **14**
**3.2. Operacionalización de variables** ..... **15**
**3.3. Tipo de investigación** ..... **17**
**3.4. Técnicas de investigación** ..... **19**
**3.4.1. Técnica interrogativa** ..... **19**
**3.4.2. Técnica de investigación documental** ..... **19**
**3.4.3. Técnica de observación** ..... **19**
**3.5. Instrumentos de investigación** ..... **20**
**3.5.1. El cuestionario** ..... **20**
**3.5.2. La revisión documental** ..... **20**
**3.5.3. Tablas de observación** ..... **20**
**3.6. Muestra de la población** ..... **21**
**3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación** ..... **22**
**3.7.1. Validez de los instrumentos de investigación** ..... **22**
**3.7.2. Confiabilidad de los instrumentos de investigación** ..... **23**
**3.8. Administración de los instrumentos de investigación** ..... **23**
**3.8.1. Recopilación de datos** ..... **24**
**CAPÍTULO II** ..... **25**
**Marco teórico** ..... **25**
**1. Modelo de gestión** ..... **25**

**1.1. Componentes del modelo de gestión ..... 25**
**2. Gestión Tradicional ..... 27**
**3. Gestión institucional ..... 30**
**3.1. Tendencias de la gestión institucional ..... 30**
**3.2. La gestión institucional centrada en la administración ..... 30**
**3.3. Enfoques Conceptuales Sobre La Gestión Institucional ..... 33**
**3.3.1. Administración educativa ..... 33**
**3.3.2. Gestión ..... 34**
**3.3.3. Gestión Institucional ..... 35**
**3.3.4. El enfoque sistémico en la gestión institucional ..... 36**
**4. Política Públicas ..... 37**
**4.1. Objetivos de las políticas públicas ..... 38**
**4.2. Formulación de las políticas públicas ..... 39**
**4.2.1. El establecimiento de la agenda política ..... 39**
**4.2.2. La Definición de los Problemas ..... 40**
**4.2.3. La Previsión ..... 40**
**4.2.4. Establecimiento de Objetivos ..... 40**
**4.2.5. Selección de Opción ..... 40**
**4.3. Implementación ..... 41**
**4.4. La evaluación y la continuidad o cambio ..... 41**
**5. Gestión por Resultados ..... 41**
**5.1. Características que comprende la Gestión por Resultados ..... 42**
**5.2. Antecedentes de la Gestión por Resultados ..... 43**
**5.3. Beneficios de la Gestión por Resultados ..... 44**
**5.4. Terminología utilizada en la gestión por Resultados ..... 44**
**5.5. Implementación del logro de resultados en la administración pública ..... 45**
**5.6. La gestión por resultados como el logro de productos ..... 46**
**5.7. Componentes de la Gestión por Resultados ..... 47**
**5.8. Las competencias: *condición necesaria para la gestión por resultados* ..... 47**
**CAPÍTULO III ..... 50**
**Marco referencial ..... 50**

**1. Antecedentes institucionales de la Universidad Pública de El Alto ..... 50**
**1.1. Naturaleza jurídica e institucional ..... 50**
**1.2. Estructura académica ..... 50**
**1.3. Visión ..... 51**
**1.4. Misión ..... 51**
**2. De la Carrera Ciencias de la Educación ..... 51**
**2.1. Visión ..... 52**
**2.2. Misión ..... 52**
**2.3. Objetivos ..... 52**
**2.3.1. Objetivos generales ..... 53**
**2.3.2. Objetivos específicos ..... 53**
**2.4. Políticas ..... 53**
**2.5. Integración con la sociedad ..... 54**
**3. Aspecto Administrativo ..... 55**
**4. Aspecto sobre la gestión institucional ..... 56**
**CAPÍTULO IV ..... 57**
**RESULTADOS ..... 57**
**CONCLUSIONES ..... 75**
**RECOMENDACIONES ..... 79**
**CAPÍTULO V ..... 81**
**Propuesta ..... 81**
**1. Gestión Institucional por Resultados ..... 81**
**1.1. Planificación estratégica ..... 82**
**1.2. La planificación universitaria desde un enfoque estratégico ..... 82**
**1.3. Etapas de la planificación estratégica ..... 83**
**1.3.1. Etapa de análisis ..... 83**
**1.3.2. Etapa de decisión ..... 83**
**1.3.3. Etapa de implementación ..... 84**
**1.3.4. Etapa de evaluación ..... 85**
**2. Reingeniería de procesos ..... 85**
**2.1. Principios de la reingeniería ..... 86**

**2.2. Características ..... 87**
**2.3. Instrumentos y Técnicas ..... 88**
**3. Gestión estratégica del conocimiento ..... 88**
**3.1. Capital intelectual y conocimiento ..... 91**
**3.2. Capital humano ..... 92**
**3.3. Capital estructural ..... 94**
**3.4. Capital relacional ..... 95**
**BIBLIOGRAFÍA ..... 97**
**ANEXOS ..... 99**

## RESUMEN

En la gestión institucional se definen acciones y decisiones académicas, políticas y directivas, en el marco de lo institucional, que junto a otros actores adoptan un modelo de gestión.

La investigación fue realizada en la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA (Universidad Pública de El Alto), donde se pudo visualizar que la implementación del modelo de gestión "tradicional" no responde a las demandas coyunturales de los estudiantes, docentes y plantel administrativo. En ese sentido, se formuló la siguiente hipótesis: En el sistema de gestión institucional de la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA, existe deficiencia e ineficacia de las políticas públicas institucionales porque no se basa en un modelo de gestión por resultados.

Para responder a esta conjetura se adoptó una metodología investigativa descriptiva, transversal con características de estudio de caso, donde se elaboraron instrumentos cualitativos y cuantitativos.

El trabajo investigativo propone un modelo de gestión institucional por resultados para la Carrera Ciencias de la educación de la UPEA. Asimismo, se confirmó la hipótesis de trabajo.



Palabras clave: gestión institucional por resultados, efectos e impactos de gestión, políticas públicas.

# INTRODUCCIÓN

En Bolivia, el Sistema Universitario Público posee normas centradas en proceso y procedimientos administrativos burocráticos, que generan demandas y problemas en las universidades. En ese sentido, la UPEA (Universidad Pública de El Alto) teniendo sus propias normativas, enmarcadas en la normativa del Sistema Universitario Público, practica modelos de gestión institucional basados en la burocracia (administración tradicional).

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

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

Por esta razón, se estudia en la presente investigación el sistema de gestión institucional que se implementa en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto. Dicha investigación es exploratoria, descriptiva, sincrónica y fundamentalmente cuali-cuantitativa porque en el proceso de la investigación se valoró el desarrollo del modelo de gestión institucional.

Como el desarrollo del modelo gestión institucional, de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA, es implementado por el Director de Carrera con la participación de consejeros de

carrera, la investigación es propositiva porque el objetivo principal es el de proponer la implementación del modelo de Gestión por Resultados.

Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es: diseñar un modelo de gestión por resultados para la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.

Por otro lado, se afirma que en el sistema de gestión institucional de la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA, existe deficiencia e ineficacia de las políticas públicas institucionales.

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

- La realidad interna de la institución, contextualizando la situación real y actual de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.
- La gestión tradicional, dando explicaciones de sus características más esenciales, es decir, se define que se entiende por gestión tradicional y se describe los elementos que lo componen (la división del trabajo, la coordinación del trabajo, la racionalización del trabajo, jerarquía y autoridad).
- Las tendencias de la gestión institucional en instituciones de educación superior, explicando de manera general cómo son administradas las instituciones públicas de educación superior e identificando el tipo de gestión desde el punto de vista administrativo.
- Los enfoques conceptuales sobre la gestión institucional, en el cual se desarrolla aspectos como ser: administración educativa, gestión, gestión educativa institucional, cultura institucional, calidad educativa institucional y calidad en gestión educativa institucional (precisando lo que se entiende por calidad y lo que se entiende pro institucional).
- Las metodologías e instrumentos para el desarrollo eficaz de la gestión institucional. Proponiendo la implementación de la Gestión por Resultados, es decir, proponiendo la planificación estratégica, la reingeniería de procesos y la gestión estratégica del conocimiento.

Dentro de ésta perspectiva, en el presente trabajo de investigación tratará sobre aspectos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo eficaz de la gestión institucional, basados en los instrumentos creados en el marco institucional; coadyuvando de ésta forma a la determinación del rol que deben cumplir tanto Directores de Carrera como Consejeros de Carrera.

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

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

Para dar cumplimiento a las problemáticas planteadas en la investigación se optó por realizar un seguimiento, una descripción al accionar particular de la institución Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA. En este seguimiento, los participantes objeto de estudio fueron: el Director de Carrera, Consejeros Estudiantiles y Consejeros Docentes.

Para responder a las problemáticas planteadas se utilizaron los siguientes instrumentos: la revisión documental (revisión del Plan Estratégico de la Carrera), el cuestionario (aplicado a consejeros docentes y estudiantes), tablas de observación (aplicado al Director de Carrera), que tuvo la finalidad de recoger información sobre el estilo de organización, función y relacionamiento que se implementa en la institución (modelo de gestión implementado por las autoridades de la Carrera).

# CAPÍTULO I

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1. Antecedentes de la problemática

"Se sostiene que las posibilidades que ofrece la innovación en la gestión pública están vinculadas con la generación de mecanismos que doten autonomía a la acción de los directivos públicos" (Iacoviello, 2010 pág. 23), quienes deben traducir la visión y los grandes objetivos que definen las políticas públicas y transformarlas en resultados de corto, mediano y largo plazo.

Se argumenta, que la gestión por resultados es una herramienta de gestión innovadora, que permite a los directivos públicos su "derecho a gestionar". "Son los gestores públicos quienes conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación social, el soporte al diseño estratégico hasta el sistema de gestión de los procesos más operativos, desde cualquier organización pública" (Iacoviello, 2010 pág. 26).

Dentro de ese contexto, una de las instituciones públicas de educación superior es la UPEA (Universidad Pública de El Alto), que "implementa esquemas de gestión orientados al modelo organizacional jerárquico (burocrático-weberiano) que requiere un líder "administrador" ajustado al cumplimiento de normas, procesos y procedimientos" (Espinoza, 2011 pág. 31).

Dicha institución, constituye su funcionamiento con 35 direcciones de carrera, los mismos cuentan con la representación de profesionales elegidos mediante un acto democrático, secreto, obligatorio y participativo (cogobierno paritario docente – estudiantil). El mandato de las autoridades tiene un tiempo de dirección es de 2 años y por única vez. Para ser director de carrera no es imprescindible tener conocimientos técnicos – científicos sobre gestión y gerencia (esta aseveración se puede evidenciar en los "requisitos para la elección de autoridades" del Estatuto Orgánico de la UPEA), lo cual evidencia factores que interfieren en el desarrollo de las actividades institucionales de las carreras de la UPEA.

Dentro de este marco, la Carrera Ciencias de la Educación, perteneciente al área educativa, atraviesa problemáticas relevantes acerca de su gestión institucional, ya que "desde su inicio tuvo directores de carrera que desconocían los atributos prácticos de la gestión y gerencia institucional" (Mamani, 2009 pág. 24), los mismos implementaban acciones a base de conocimientos empíricos.

Desde el año 2008, año en que se implementó el estatuto Orgánico de la UPEA y desde que asumió el cargo un director electo, no se aplicó ningún modelo de gestión innovador y contextual, que responda a las expectativas y necesidades del estamento estudiantil y docente de la carrera (cf. Escobar, 2010).

Hoy en día, la Carrera Ciencias de la Educación tiene un director quien está desarrollando las actividades institucionales en el marco de la normativa de la carrera y la normativa de la UPEA, dichas normativas tienen un enfoque netamente burocrático y tradicional (plasmadas en el Estatuto Orgánico de la UPEA) que no responde a las demandas y necesidades (desarrollo institucional, estabilidad laboral, equipamiento de aulas, sala de informática y biblioteca) del cogobierno universitario de la carrera.

### 1.2. Comportamiento de la problemática

"La realidad de las universidades públicas de educación requieren de soluciones viables a los múltiples problemas que confrontan los procesos y procedimientos universitarios" (Espinoza, 2011 pág. 37), de ellos, la gestión institucional constituye un factor importante en la administración del sistema universitario, ya que proporciona el conjunto de resultados políticos, académicos e institucionales estipulados en los objetivos internos y sociales a cumplir por dichas instituciones.

La administración (Considerando los cambios de enfoque) suele ser confundida con la gestión, pero se ha determinado que "la administración se encuentra en la línea de operación de sistemas ya establecidos, mientras que la gestión se encuentra en la creación hacia el futuro construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete" (Philippe, 1997 pág. 88). En el

marco de lo señalado, la administración y la administración educativa constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

En las Carreras de la UPEA se práctica una gestión institucional con un enfoque tradicional burocrático, en el mismo se puede percibir que existe una inflexibilidad de procedimientos, cuellos de botella, una dicotomía entre planificar e implementar, una obsolescencia en políticas del personal, visión simplista de la organización, entre otros (cf. Escobar, 2010).

Estas dificultades; no permiten conseguir resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo; no garantizan el desarrollo institucional, porque no han acertado en un modelo de gestión institucional; no efectivizan las actividades institucionales porque los administrativos de la carrera no tienen debidamente asignadas sus funciones, en torno a las demandas de estudiantes y docentes, (cf. Escobar, 2010).

En esta perspectiva, la gestión institucional no comienza en el marco de una programación estratégica, donde los objetivos y las estrategias sean la base para la definición de las áreas claves de productividad institucional.

Con el análisis de esta realidad universitaria, se logra reconocer las falencias en el ámbito de la gestión institucional de las carreras de la universidad que repercute en el desarrollo de la institución. En este sentido, se llega a percibir en la Carrera de Ciencias de la Educación, de la UPEA, en la gestión II – 2011 y I – 2012, varios problemas en el desarrollo de su gestión, los mismos se detallan a continuación:

*Problema principal*, se implementa un sistema un sistema de gestión institucional que no promueve el incremento de la eficiencia, la eficacia y el impacto en las políticas públicas de la institución.

*Problemas secundarios:*

1. La gestión no comienza en el marco de una programación estratégica, donde los objetivos y las estrategias sean la base para la definición de las áreas claves productividad institucional, es decir se practica una gestión tradicional.
2. La gestión no introduce cambios como la ampliación del control político y la mejora de la imagen institucional.
3. La gestión no toma en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.
4. Existe una débil vinculación entre cultura, liderazgo y gestión organizacional.
5. Los criterios de selección, evaluación y desarrollo del personal administrativo (personal de apoyo) no tienen consistencia con el esquema normativo.
6. Exige la provisión de bienes públicos que no responden a criterios de calidad, eficiencia y eficacia.
7. Existe escaso manejo de liderazgo, técnicas y metodologías de gestión académica e institucional, donde se tiende al control de procesos y procedimientos antes que al control de resultados (visión burocrática).
8. El cambio de autoridades jerárquicas cada dos años dificulta el logro de resultados, a mediano y largo plazo, para la carrera, donde la toma de decisiones se centra en lo político más que en las normas y en resultados.
9. En la gestión se prima intereses personales y grupales antes que el interés institucional.

Todas éstas dificultades se pueden evidenciar en lo establecido en el Estatuto Orgánico de la UPEA, donde las normas, reglamentos, resoluciones del HCU (Honorable Consejo Universitario) y resoluciones del HCC (Honorable Consejo de Carrera) son rígidos, no contemplando así el desarrollo de la institución.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión institucional por resultados que promueva las políticas públicas para la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA.

### 2.2. Objetivos específicos

- Diferenciar entre gestión tradicional y gestión por resultados en la educación superior.
- Establecer la pertinencia de la implementación de una gestión por resultados en la educación superior.
- Establecer un estilo de gestión basado en resultados y responsabilidades.
- Promover la implantación de un estilo de liderazgo que privilegie la participación y delegación.

## 3. Estrategia Metodológica

### 3.1. Hipótesis

La hipótesis es de tipo descriptiva porque “refleja el comportamiento de una variable respecto a la unidad de observación” (Chuquimia, 2001 pág. 63), no así la relación causal entre variables.

Este tipo de hipótesis es básicamente una conjetura, que describe la posible actuación del o los fenómenos que se investiga, “pueden involucrar una o más variables. El análisis se sustenta en el cálculo de las medidas descriptivas” (Yuni, 2006 pág. 108).

Entonces la hipótesis de la investigación es la siguiente:

- La falta implementación del modelo de gestión institucional por resultados incrementa la deficiencia e ineficacia en las políticas públicas de la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA.

En este sentido las variables de investigación son:

- Gestión Institucional por Resultados.
- Políticas Públicas.

### 3.2. Operacionalización de variables

| **Definición Conceptual de Variables** | **Definición Operacional** | | |
|---|---|---|---|
| | **Variables** | **Dimensiones** | **Indicadores** |
| Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficiencia, la eficacia y el impacto de las políticas públicas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. | Gestión Institucional por Resultados | ▪ Rol del director de carrera (MAE) | ▪ Planificación<br>▪ Organización<br>▪ Coordinación<br>▪ Control<br>▪ Ejerce liderazgo<br>▪ Desempeño eficiente<br>▪ Promoción de procesos de participación en toma de decisiones<br>▪ Fomento a la creatividad personal<br>▪ Toma decisiones en base a lo normativo |
| | | ▪ Actitud de | ▪ Compromiso con la |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | los consejeros de carrera | institución<br>▪ Interés por el desarrollo institucional<br>▪ Respeto a las normas institucionales |
| | | ▪ Principios Gestión | ▪ Definición de roles<br>▪ Definición de canales de participación<br>▪ Ejercicio de los principios institucionales<br>▪ Ejercicio de costumbres<br>▪ Desarrollo de una cultura propia |
| | | ▪ Plan Estratégico | ▪ Coherencia en la elaboración de la Visión<br>▪ Coherencia en la elaboración de la Misión<br>▪ Coherencia en la elaboración de la Objetivos |
| | | ▪ Reingeniería de procesos | ▪ Difusión del plan estratégico<br>▪ Rediseño de procesos y procedimientos continuos<br>▪ Toma de decisiones de los responsables de los procesos<br>▪ Estandarización de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | procesos<br>▪ Utilidad de servicios |
| Conjunto de objetivos, decisiones y acciones para resolver un problema; tiene la forma de una hipótesis, de una relación causal entre condiciones iniciales y resultados esperados. | Políticas Públicas | ▪ Normas jurídicas | ▪ Participación estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo.<br>▪ Participación docente en planificaciones a corto y mediano plazo.<br>▪ Influencia en cambio de conducta.<br>▪ Solución a las necesidades de la carrera.<br>▪ Promoción de la integración institucional. |
| | | ▪ Recursos materiales | ▪ Construcción de alianzas con sectores públicos.<br>▪ Construcción de alianzas con sectores privados.<br>▪ Evaluación de equipamiento mobiliario y tecnológico. |

### 3.3. Tipo de investigación

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

**a.** La investigación fue exploratoria porque esta etapa fue de "reconocimiento del terreno de investigación" (Carrasco, 2006 pág. 41), donde se recogió información pertinente sobre la factibilidad, posibilidad y condiciones favorables para los fines de la investigación.

**b.** El tipo de investigación según el método que seguirá el presente trabajo es el descriptivo, dado que "los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes" (Briones, 2002 pág. 18).

Sosteniendo que la investigación descriptiva esencialmente trabaja sobre realidades de hecho, el presente trabajo investigativo detallará la realidad particular de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto (UPEA), esta realidad particular será recogida a través de tablas observación de campo, la revisión documental y la aplicación de cuestionarios.

**c.** La investigación es sincrónica; porque en la investigación se estudiarán variables simultáneas en determinados momentos y espacios, donde se recogerán datos en tiempos establecidos, siendo uno de los propósitos describir las variables y analizar su incidencia en el accionar de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.

**d.** El trabajo es fundamentalmente cuali-cuantitativo porque en el proceso de la investigación se valorará el desarrollo del modelo de gestión, de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA, sobre la base de la opinión de los/as estudiantes, docentes, integrantes de la Asociación de docentes, Consejeros de Carrera e integrantes del Centro de Estudiantes.

**e.** Como el desarrollo del modelo gestión, de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA, es implementado por el director de carrera con la participación de Consejeros de carrera, la investigación es propositiva porque el objetivo principal es el de proponer la implementación del modelo de Gestión por Resultados.

### 3.4. Técnicas de investigación

En el proceso de la investigación se utilizará:

- La técnica interrogativa
- La técnica de investigación documental
- La técnica de observación directa

#### 3.4.1. Técnica interrogativa

"…esta técnica agrupa a todos aquellos procedimientos mediante los cuales se solicita información, de manera interrogativa (escrita u oral)… (Camacho, 2009 pág. 57). En este sentido, en la investigación se utilizó los siguientes instrumentos: 1. La encuesta, 2. El cuestionario, 3. La entrevista.

#### 3.4.2. Técnica de investigación documental

La técnica de investigación documental "es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información" (Callisaya, 2012 pág. 77), en ese sentido, en el proceso investigativo se recabó datos seleccionando documentos formales (Informes de Gestión, Plan Estratégico Institucional, Estatuto Orgánico de la UPEA), los mismos fueron analizados conforme a los indicadores de la investigación.

#### 3.4.3. Técnica de observación

En esta técnica "…se planifica la búsqueda deliberada de datos contextuales y coyunturales. La técnica es llevada con cuidado y premeditación…" (Callisaya, 2012 pág. 80). En este sentido se diseñó una tabla de observación con veinte indicadores, los cuales fueron aplicados a consejeros docentes y estudiantes.

### 3.5. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaran en la investigación son cualitativos y cuantitativos. En ese sentido, se utilizarán los siguientes instrumentos:

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

#### 3.5.1. El cuestionario

"El cuestionario es un instrumento de obtención de información mediante preguntas orales o escritas planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación" (Comboni, 1990 pág. 48). Este instrumento se diseñó con preguntas cerradas, en base al marco teórico, con el objetivo de recabar datos para el estudio de la variable uno (gestión institucional por resultados), el mismo fue aplicado a los delegados de curso (ver anexo Nº 4).

#### 3.5.2. La revisión documental

"La revisión documental consiste en revisar y analizar con cuidado documentos de interés para la investigación" (Comboni, 1990 pág. 54), en este sentido, se revisó el Plan Estratégico Institucional e informes de gestión de la Carrera Ciencias de la Educación y el Estatuto Orgánico de la UPEA, para su contrastación con la realidad a partir de los datos obtenidos con los demás instrumentos. Es decir se tuvo acceso a los documentos primordiales de la institución.

#### 3.5.3. Tablas de observación

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

diseñado en base a los indicadores de la variable 1, 2 (gestión institucional por resultados y políticas públicas) y al marco teórico, permitiendo recabar datos sobre las funciones, actitudes y actividades desarrolladas por el Director de Carrera. Los datos obtenidos fueron contrastados con los datos obtenidos del cuestionario (ver anexo Nº 3).

### 3.6. Muestra de la población

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

La muestra de la población alcanza a 61 personas que coadyuvan, directa e indirectamente, al desarrollo del modelo de gestión en la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA. Los mismos fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- El Director de la Carrera Ciencias de la Educación, quien implementa el modelo de gestión.
- Consejeros de carrera (docentes y estudiantes), quienes toman decisiones sobre el desarrollo del modelo de gestión.
- Delegados de curso, del primer semestre al décimo semestre (por semestre cuatro delegados), quienes son los directos beneficiarios del modelo de gestión.

**Muestra de Estudio**

| **Población** | **Nº de muestra** |
|---|---|
| Director de Carrera | 1 |
| Consejeros Estudiantiles | 10 |
| Consejeros Docentes | 10 |
| Delegados de curso | 40 |
| **Total** | **61** |

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos, se pusieron a prueba el cuestionario (aplicado a consejeros estudiantiles y delegados de curso) y las tablas de observación (aplicado al director de carrera y consejeros docentes).

#### 3.7.1. Validez de los instrumentos de investigación

"La validez de un instrumento de investigación, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Flores, 2000 pág. 180). En este sentido, para validar los instrumentos de investigación se realizó las siguientes evidencias:

**a.** *Evidencia relacionada con el contenido*. Se midió el grado de conocimiento sobre gestión institucional y gestión por resultados, representados en los ítems de los instrumentos.

**b.** *Evidencia relacionada con el criterio*. Se comparó los resultados de los instrumentos con el desempeño del Director de Carrera y el desempeño de los Consejeros de Carrera.

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

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

### 3.7.2. Confiabilidad de los instrumentos de investigación

"La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados" (Callisaya, 2012 pág. 87). Dentro de este enfoque, el cuestionario fue aplicado en una oportunidad, sobre una muestra representativa de la población objeto de estudio (los sujetos que participaron en el estudio fueron 5 docentes y 15 estudiantes de un total de 61 personas). En este procedimiento se utilizó la muestra probabilística aleatoria simple. Para tal efecto, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (ver anexo 2).

## 3.8. Administración de los instrumentos de investigación

Los instrumentos (cuestionario, revisión documental y tablas de observación) fueron aplicados de forma directa a los Delegados de Curso, Consejeros de Carreara y Director de Carrera, en los predios de la Carrera Ciencias de la Educación.

***El cuestionario*** fue aplicado, en una oportunidad a los delegados de curso y Consejeros de Carrera del estamento docente – estudiantil, lo cual permitió; recoger datos sobre las acciones y mecanismos que se implementan en el sistema de gestión, recoger datos sobre el establecimiento de las políticas públicas. Estos datos fueron contrastados con los datos obtenidos a través de las tablas de observación.

***La revisión documental*** permitió la revisión del Plan Estratégico Institucional, proyectos ejecutados y proyectos por ejecutar. Los datos obtenidos sirvieron para analizar, cualitativamente, la realidad interna de la institución, es decir, se estudiaron las características organizacionales, funcionales y relacionales de la carrera, en el marco del modelo de gestión implementado. La revisión del Plan Estratégico Institucional sirvió para confrontar las acciones desarrolladas con las acciones ejecutadas en la carrera. Dicha revisión se realizó durante el primer semestre de 2012.

***Las tablas de observación*** fueron aplicadas al Director de Carrera, durante el segundo semestre de 2011 y el primer semestre de 2012. En este lapso de tiempo, se recogieron datos que describen las funciones, actividades y actitudes del Director de Carrera, en el desarrollo de su gestión, asimismo, el instrumento permitió recoger datos sobre la percepción de la gestión por resultados y su implementación.

### 3.8.1. Recopilación de datos

Para obtener los datos de las variables 1 (Sistema de Gestión) y la variable 2 (Políticas Públicas) se sistematizó los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera del estamento docente – estudiantil. Para obtener los datos de la variable 3 (Gestión por Resultados) se sistematizó los datos obtenidos a través de la revisión documental y las tablas de observación, aplicadas al Director de Carrera.

Cabe mencionar que, la interpretación y el análisis de datos se presenta por variables, es decir, se interpreta y analiza primeramente la variable 1 (Sistema de Gestión), en segundo lugar se interpreta y analiza la variable 2 (Políticas Públicas) y en tercer lugar se interpreta y analiza la variable 3 (Gestión por Resultados).

Terminada la fase de aplicación de instrumentos; en el caso del cuestionario se procedió a la recolección y tabulación de datos mediante la utilización del paquete estadístico SPSS; en el caso de las tablas de observación la recolección de datos se realizó mediante la tabulación de funciones, actividades y actitudes más frecuentes que desarrollaba el Director de Carrera, en el caso de la revisión documental, los datos obtenidos sirvieron para contrastarlos con los datos obtenidos a través del cuestionario y las tablas de observación.

Para su mejor comprensión, los datos obtenidos del cuestionario se organizan en tablas de frecuencia, los datos obtenidos de las tablas de observación se organizan por ítems, que posteriormente sirvieron para realizar la correspondiente interpretación de datos.

# CAPÍTULO II

## Marco teórico

Este capítulo está referido a los antecedentes teóricos de la investigación, en ese sentido se describirá aspectos relacionados con los modelos de gestión como ser: la gestión tradicional, gestión institucional, la gestión basada en la planificación estratégica, la gestión basada en la reingeniería de proceso. Asimismo, se realizará una explicación e interpretación exhaustiva sobre la gestión por resultados.

### 1. Modelo de gestión

Es importante mencionar que, para la presente investigación, un modelo de gestión es la toma de decisiones dentro de la institución. Es decir, la consecuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones. Por lo tanto, siempre hay un modelo de gestión. Toda institución, en este caso la UPEA, posee un modelo de gestión, este puede explícito o implícito, sus prioridades pueden ser o no transparentes, pero siempre existen. Una modalidad de análisis institucional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente.

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

### 1.1. Componentes del modelo de gestión

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

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

Definir la misión involucra responder a las siguientes cuestiones:

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

**b.** Desde el hacer – Funcionar. Para alcanzar la misión es imprescindible encontrar un modelo de división del trabajo que defina unidades organizativas capaces de asumir funciones. La coordinación de estas funciones es el proceso de conversión que permite que se alcance la misión. Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión. Cada función constituye un conjunto articulado de actividades que es coherente en sí mismo y que facilita el desempeño de la institución.

La pregunta clave para determinar las funciones es:

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

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

**c.** Desde el estar – Estructura. Toda actividad a escala requiere de algún modelo de división del trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores

involucrados en la institución. Así, surge la dualidad subordinación/supervisión. Esto es una cadena de mando donde hay un jefe o superior y un subordinado y este a la vez superior de otro. Cuando esta jerarquía responda exclusivamente a un modelo racional de división de trabajo se denomina estructura organizativa, es decir, se trata de un orden jerárquico.

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

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

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

A continuación se desarrolla una descripción de algunos modelos de gestión.

## 2. Gestión Tradicional

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

Entre las diversas acepciones que se destacan dentro de los modelos de gestión han cambiado en muchas instituciones públicas sin que estos hayan sido percibidos de manera inmediata. Hoy la gestión pública es la aplicación de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible. Sin embargo, ciertos factores económicos, factores de carácter ideológico, y factores tecnológicos dificultaron el funcionamiento organizacional.

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

**a.** La división de trabajo. El trabajo está dividido entre los hombres por multitud de razones; incluso en un grupo tan sencillo como la familia, sus miembros asumen tareas diferentes según su sexo o su edad. En las estructuras primitivas se trataba de equilibrar o distribuir de alguna manera la tarea de los miembros de un grupo. En estructuras más complejas, la división del trabajo produce a la especialización, la cual produce, a su vez, a) la pericia (reduciendo lo que hay que aprender o la destreza que se ha de adquirir); b) una mayor productividad debida la mayor destreza, c) una economía en la formación de los trabajadores y en el empleo de los recursos.

   En una cadena de producción, cada trabajador desempeña una tarea muy sencilla en una de las numerosas operaciones que se produce y en combinación con sus compañeros, puede terminar mucho más articulados que si cada una de las persona del grupo fabricase la totalidad de un artículo. Al dividir el trabajo entre ingenieros, empleados de oficina en sus tareas a cada uno de ellos; sería mucho más largo dar formación a cada uno de los tres profesionales. La división del trabajo reduce los costos y el tiempo de formación, porque las tareas son más sencillas; en vez de artesanos se forman operarios especializados. La división del trabajo supone producción mayor y mejor y a la larga más barata.

**b.** La coordinación del trabajo. La división del trabajo no basta por sí sola porque constituye una fuerza centrífuga. Por lo tanto, hace falta coordinar el trabajo (y la producción) para que la institución pueda cumplir su misión. Esto entraña la inclusión del trabajo dentro de unos límites de tiempo y la reunión de las partes en el momento oportuno para producir algo coherente y completo. La coordinación implica no solo que las piezas están relacionadas entre sí, sino también la conciliación de la diferencias de valores e intenciones.

En la teoría administrativa tradicional se considera la coordinación del trabajo como objeto principal de la gestión.

**c.** La racionalización de trabajo. La coordinación del trabajo dividido implica además la racionalización; hay que planificar el trabajo, identificar las tareas que los componen, asignar esas tareas y vigilar la ejecución en el momento y en la forma que convienen. La planificación, la organización y la vigilancia son partes esenciales de la administración racionalizada. Planificar equivale a tomar decisiones razonadas sobre lo que se ha de hacer (objetivos) y a prescribir como se hade hacer el trabajo (métodos). Organizar consiste en especificar con detalle la situación y las interrelaciones de los miembros del personal y las vías y convenciones necesarias para establecer comunicación entre ellos: la estructura resultante de estas relaciones constituye la organización. En la teoría administrativa tradicional, la vigilancia se limita a la inspección y a la evaluación sistemática de las tareas, para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los planes.

**d.** Jerarquía y autoridad. La coordinación supone otras dos condiciones: en primer lugar, la organización comprende dos tipos de miembros, los que coordinan y los que son coordinados; en segundo lugar, los que son coordinados deben obedecer las instrucciones de sus coordinadores. Estas dos condiciones remiten respectivamente, a los conceptos de jerarquía y de autoridad. La jerarquía denota una coordinación por rango de los coordinadores, en una escala vertical, en la que cada uno coordina a cierto número de subordinados y que culmina en la cúspide de la pirámide, en el jefe de la organización. La autoridad significa el poder en que está investido el jefe de la organización para coordinar las decisiones adoptadas y distribuir recompensas y sanciones. La idea implícita es que el poder está legitimado por ley, por las costumbre o por mera aceptación.

## 3. Gestión institucional

### 3.1. Tendencias de la gestión institucional

En algunas situaciones las instituciones, de educación superior, especializadas en el desarrollo humano y la educación, son administradas como empresas. Los conocimientos y técnicas desarrolladas por la administración, aplicadas normalmente en las empresas, son utilizados y adecuados para pretender desarrollar una gestión exitosa.

Las empresas, como instituciones u organismos sociales y educativos, son entidades en las que se pueden identificar algunas características comunes:

- Pesen una sede o espacio físico o ambiente de trabajo.
- Tienen empleados a los que se les paga salarios.
- Existen responsables o jefes.
- Están estructurados por niveles jerárquicos.
- Hay metas y objetivos que cumplir.
- Desarrollar actividades y tareas en función de sus objetivos.
- Poseen una cultura organizacional o institucional.

### 3.2. La gestión institucional centrada en la administración

Hace algún tiempo atrás, las instituciones de educación superior, se organizaban bajo el paradigma administrativo recuperado de las dinámicas empresariales.

Desde esta perspectiva la gestión institucional se ha entendido como la administración de la misma, o mejor dicho, la gestión desde un enfoque clásico colocaba a la administración como su eje funcional, sin tomar en cuenta la integridad de la dinámica institucional.

La administración, con sus principios y técnicas, ha contribuido, y hasta ahora sigue haciéndolo para realizar una buena gestión. Por consiguiente puede considerarse importante

conocer los principios y sus diferentes técnicas que maneja un administrador, así como también identificar sus procesos y/o procedimientos que conducen a una gestión exitosa.

El éxito de una gestión institucional bajo los principios administrativos recae estrictamente en la responsabilidad del administrador o director institucional que coloca todos sus esfuerzos en las siguientes funciones: Planificación, organización, liderazgo y control.

**Planeación**, incluye la identificación de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes, programas, proyectos para coordinar actividades y tareas institucionales.

**Organización**, determina qué tareas han de realizarse, quiénes los van a realizar, cómo se van a agrupar, quién aporta a quien que donde se tomarán la decisiones.

**Liderazgo**, incluye la motivación de los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación e influye en las decisiones institucionales.

**Control**, incluye la supervisión y dirección de los procesos funcionales de la institución
Desde esta perspectiva, los administradores directores o gerentes institucionales, logran que las tareas se lleven a cabo por intermedio de otras personas que tienen a su "mando". Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas.

Una manera de entender las actividades de los administradores es conociendo las habilidades o capacidades, que según ellos, se requiere para alcanzar exitosamente las metas.

Para alcanzar exitosamente las metas propuestas los administradores en su generalidad necesitan tener tres tipos de habilidades administrativas, estas son:

1. Las habilidades técnicas
2. Las habilidades humanas
3. Las habilidades conceptuales

Una habilidad Técnica es la capacidad de utilizar el conocimiento especializado o experiencia.

Una habilidad humana es la capacidad de trabajar con otra persona, comprenderlas y motivarlas, tanto en el plano general como individual.

Una habilidad conceptual es la capacidad mental de analizar situaciones complejas (tomar decisiones e identificar opciones).

El enfoque administrativo de la gestión ha desarrollado y acumulado conocimientos y técnicas para que las administraciones puedan realizar su labor de manera eficiente y eficaz, empero su aplicabilidad en instituciones de educación superior no tiene buenos resultados.

Las principales brechas que ha generado la gestión desde un enfoque administrativo son:

- La crisis de legitimidad institucional. De cara a los sujetos que la demandan. Esto hace referencia a que las instituciones no están siendo reconocidas por la sociedad como algo que posibilite un desarrollo integral y les plantee soluciones a sus necesidades.
- La concentración del poder y la autoridad en unos pocos. Todo el funcionamiento de la institución está subordinado a las decisiones de las autoridades jerárquicas, ellos desde su perspectiva de autoridad que les confiere, son los que definen el rumbo de las acciones
- La centralidad en los procesos técnicos administrativos, antes que los procesos pedagógicos. La gestión mirada desde la administración ha puesto mucho esfuerzo en organizar y desarrollar mecanismos técnico – administrativos para el desarrollo de las actividades.

Estas brechas que genera la gestión institucional desde un enfoque administrativo, origina la pérdida de identidad institucional, puesto que no se respetan los principios con los cuales una institución de educación superior se crea.

## 3.3. Enfoques Conceptuales Sobre La Gestión Institucional

En esta parte del trabajo se llegará a dar un enfoque conceptual (apelando a distintos autores) a los siguientes términos:

Administración educativa, gestión, gestión educativa institucional; donde se planteará: el enfoque sistémico, los componentes, los procesos y los objetivos de la gestión educativa institucional; cultura institucional, calidad educativa institucional, calidad en gestión educativa institucional y los aspectos que condicionan a la gestión educativa institucional.

### 3.3.1. Administración educativa

Antes de dar un enfoque a la administración educativa es necesario mencionar que la administración "significa hoy en día un proceso de optimización del tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente" (Arana, 1998 pág. 29).

Ya que la administración es un ámbito del conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las instituciones. Su tarea básica "es el de hacer las cosas a través de las personas..., la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de aquellos que ejercen función administrativa" (Ortega, 1996 pág. 11).

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

En el campo educativo, administrar significa optimizar el servicio educativo y ello implica que el directivo sea un líder cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa, lo

cual tiene que ver con el mantenimiento, estímulo, control y unificación de energías humanas y materiales.

### 3.3.2. Gestión

La noción de gestión está encargada de diversos significados. Esto depende del proyecto de uso de quienes la utilizan en nuestro campo.

Para no generar controversias, es necesario puntualizar que se entiende por gestión, en este documento, porque, como tantos otros, es una palabra que se usa para expresar diferentes enfoques y se entiende, en cada caso, de manera diferente.

Por ejemplo:

Hay quienes enfocan gestión como "la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales" (Alvarado, 1998 pág. 17).

Otros entienden la gestión como el manejo de recursos humanos, es decir, a los/as educadores/as y facilitadores/as.

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

Hay también quienes identifican gestión con "administración de una organización que sigue determinados propósitos (...)" (Ander-egg, 1992 pág. 160).

Otros dicen que la "administración está en línea de la operación de sistemas ya establecidas mientras que la gestión se encuentra en la línea de la creación hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete" (Sanchez, 1997 pág. 23).

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de gestión que se maneja en este documento:

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

### 3.3.3. Gestión Institucional

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

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

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

Estas acciones son implementadas para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos y una mayor más justa distribución de esos bienes y servicios.

Dentro de esta perspectiva, algunos de los aspectos que caracterizan la gestión institucional son:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Comprometer a todos los actores institucionales

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

### 3.3.4. El enfoque sistémico en la gestión institucional

Toda institución educativa está conformada por un conjunto de elementos o partes interrelacionadas e interdependientes que interactúan integralmente para alcanzar determinados propósitos.

Asimismo, “el enfoque sistémico de la gestión institucional se refiere a ver la institución como un todo en el cual se interrelacionan y articulan todos los componentes que la constituyen” (Marca, 2002 págs. 67, 68). Estos componentes son:

- El contexto social
- Los propósitos institucionales
- Estructura organizacional

- Sistema gerencial
- Clima institucional
- Sistema de administración

En este marco las instituciones se convierten en sistemas de transformación abiertos donde interactúan procesos con contextos; actividades con sujetos, en busca de propósitos comunes.

## 4. Política Públicas

Considero necesario hacer un recordatorio de ciertos términos, logrando así ir concretando una idea generalizada sobre el concepto de política pública.

"Entiéndase la política como ciencia y arte de gobernar que trata de la organización y administración de una institución" (Gonzales, 2009 pág. 28). Entonces, una política es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual. Se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios: es una acción con sentido. En ese sentido, los tres componentes principales de cualquier política son: los principios que la orientan (la ideología o argumentos que la sustentan); los instrumentos mediante los cuales se ejecuta (incluyendo aspectos de regulación, de financiamiento, y de mecanismos de prestación de las políticas) y los servicios o acciones principales que se llevan o deberían llevarse a cabo de acuerdo a los principios propuestos.

Entiéndase por público como un adjetivo notorio, patente, visto o salido por otros del común de la sociedad. Común del pueblo o sociedad. Entonces, lo público es aquello referido a las políticas, decisiones y acciones de las autoridades públicas o estatales.

Dentro de ese marco, las políticas públicas son "el conjunto de actividades de las instituciones públicas, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de las personas" (Gonzales, 2009 pág. 51). Dicho de otra forma las políticas públicas son conjunto de objetivos, decisiones y acciones para resolver un

problema; tiene la forma de una hipótesis, de una relación causal entre condiciones iniciales y resultados esperados.

Es así que, las políticas públicas tienen que ver con el acceso de las personas a bienes y servicios. Consisten, precisamente, de reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad.

Generalmente se tienen instrumentos para plantear e impulsar las políticas públicas, dependiendo del tipo de actores que intervienen éstos pueden variar. Para el caso de las instituciones de educación superior (universidades públicas) al elaborar una propuesta se basan en los siguientes aspectos:

***Las normas jurídicas***. Es a través de las normas jurídicas que el co-gobierno autoriza y establece las actividades que constituyen las políticas. Es decir, basarse en todo tipo de norma y ley establecida.

***Los servicios de personal.*** Elaborar las políticas requiere infraestructura humana, organizativa y de material.

***Los recursos materiales.*** Destacan principalmente los financieros ya que son lo que suelen ser más restringidos.

***La persuasión.*** Se debe responder correctamente a las demandas de la comunidad universitaria y social, ya que las autoridades como ente deben velar por los intereses de los que están bajo su tutela.

### 4.1. Objetivos de las políticas públicas

Hay un gran conjunto de políticas públicas que en cierto momento se vuelven objeto de incidencia de las organizaciones, dado que se constituyen en potencias aliadas o declaradas

amenazas al cumplimiento de sus respectivas agendas. Con esto nos referimos a los intereses que predominan en cada grupo, los cuales lógicamente no quieren verse afectados.

La participación de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) en distintos momentos, es una de las maneras de contar con políticas públicas socialmente relevantes.

La construcción de alianzas con organizaciones de sectores públicos y privados, es decir, que en una política pública debe intervenir estos dos actores, a fin de que cada uno manifieste su postura y en momento dado puedan aportar a la propuesta. Hay que recordar que cuando se implemente la política pública, todos serán afectados de manera positiva o negativa.

Política pública casi siempre busca forzar o imposibilitar que la comunidad universitaria haga cosas que, de otro modo, no haría. Confirmando así, la influencia en el cambio de conducta de aquellos que le toca ajustarse a la política pública.

### 4.2. Formulación de las políticas públicas

La formulación está compuesta a su vez de cinco etapas o pasos. 1) Establecimiento de la agenda política. 2) La definición de los problemas. 3) La previsión. 4) Establecimiento de objetivos. 5) La selección de la opción.

#### 4.2.1. El establecimiento de la agenda política

“Las agendas políticas son más el resultado de la movilización de demandas y presiones, que de un proceso racional de evaluación de necesidades, valores y objetivos” (Gonzales, 2009 pág. 58). Aquí cada actor plantea su propia agenda dependiendo de sus prioridades e intereses, por lo que surge una interacción de las mismas con otros que se encuentren involucrados.

La importancia de poner un tema en la mesa para que sea analizado debe llevar a cabo una etapa de negociación para poder generar acuerdos y así lograr el tema de estudio.

### 4.2.2. La Definición de los Problemas

Se debe definir los problemas, no basta el hecho de haberlos identificado, sino que es necesario tener mayor conocimiento de ellos. Es decir, recopilar información, estudios, a fin de ir concretando a su vez el tema en específico al cual nos vamos a enfocar.

### 4.2.3. La Previsión

"Es medir el impacto que podría tener la política pública al momento de su implementación, reacciones, grupos en contra y a favor, etc." (Gonzales, 2009 pág. 62). Para lograr o intuir los posibles escenarios, se requiere una gran visión política, por lo cual, se sugiere el asesoramiento de personas que pudieran contar con esta poderosa herramienta.

La previsión dará un mayor índice de seguridad, así como el aumento en las probabilidades de éxito de la política que se quiere impulsar.

### 4.2.4. Establecimiento de Objetivos

Una vez que ya se ha hecho un análisis conciso del tema que se quiere tratar y de la recopilación de la información, se pasa a establecer aquellos objetivos los cuales serán resueltos en el transcurso de la política pública, éstos pueden ir acompañados del tiempo en el cual se quieran resultados a fin de ir revisando poco a poco si se van cumpliendo.

### 4.2.5. Selección de Opción

Se trata de seleccionar la opción concreta, la que sea viable conforme a estudios realizados y a un previo análisis plural. Esto va aunado a la identificación de los objetivos, aunque también pudiera existir la posibilidad de la persona, institución que solicita una política pública en específico ya tenga la situación concreta bien definida.

### 4.3. Implementación

"La implementación "como un continum de elaboración y acción en el cual tiene lugar un proceso negociador entre aquellos que quieren llevar la política a la práctica y aquellos de los que depende la acción" (Orellana, 2011 pág. 34). Pero básicamente la implementación se lleva a cabo una vez que ya se tiene todos los pasos anteriores hechos de manera correcta. Es aquí donde se espera resultados de todo aquello planeado en el papel.

### 4.4. La evaluación y la continuidad o cambio

La evaluación consiste en el proceso necesario para medir el grado que están alcanzando las finalidades deseadas, y sugerir los cambios que puedan situar las realizaciones de la política más en la línea de espera. Este paso permite realmente ver desde el comienzo algunas fallas o las que se vayan dando en el transcurso de la implementación.

## 5. Gestión por Resultados

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

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

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

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

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

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

### 5.1. Características que comprende la Gestión por Resultados

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

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.

- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

## 5.2. Antecedentes de la Gestión por Resultados

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

La administración por resultados o Gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

### 5.3. Beneficios de la Gestión por Resultados

Los beneficios de la gestión por resultados implican una serie de acciones de toma de decisiones políticas, institucionales y académicas, a continuación se mencionan los principales beneficios que ésta conlleva en su implementación:

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

### 5.4. Terminología utilizada en la gestión por Resultados

*Resultado*: es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

*Resultados a nivel de productos*: son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

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

*Resultados a nivel de impacto*: son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

*Riesgo*: es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos.

Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto, de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos:

*Indicadores*: son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, porcentaje de tasa de diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.).

### 5.5. Implementación del logro de resultados en la administración pública

La implementación del logro de resultados en la administración pública generó avances sobre la ejecución del gasto público lo cual busca optimizar el uso de los recursos públicos

destinados a las instituciones públicas. La importancia sobre la gestión por resultados como modelo para la gestión institucional es una herramienta de evaluación sobre la eficacia y eficiencia que genera responsabilidad institucional en todos los niveles. Además la administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos.

La investigación realizada por la CEPAL (1998) enfatiza en los siguientes aspectos:

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

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

### 5.6. La gestión por resultados como el logro de productos

La gestión por resultados, es el establecimiento de sistemas y la creación de una cultura orientada a producción de resultados. Este modelo de gestión es flexible en el uso de los medios pero estricto en el logro de los fines propuestos.

La administración por objetivos (APO), predecesor de la gestión por resultados constituye un modelo administrativo baste difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Peter Drucker, es considerado el creador APO, concepto

que surge durante la década del cincuenta, como consecuencia de los menores márgenes de ganancia, que origino en el entorno empresarial la necesidad de reducir gastos y concentrarse más en los resultados superfluos y dispersos.

"La gestión por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos (productos) en el proceso de gestión de los recursos públicos. Una mejora en la gestión del gasto público, alivia la rigidez presupuestaria y trasmite señales positivas al contribuyente con la relación al destino de sus impuestos. Asimismo minimiza el desperdicio de los recursos para otras necesidades no atendidas o prioritarias o estratégicas" (Iacoviello, 2008 pág. 21).

### 5.7. Componentes de la Gestión por Resultados

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

### 5.8. Las competencias: *condición necesaria para la gestión por resultados*

Cualquier sistema de incentivos –monetarios, reconocimiento, por desempeño, por resultados- requiere que los individuos y los grupos estén preparados para realizar su trabajo. Para que haya conducta laboral motivada y orientada a los resultados esperados – que es lo que buscamos al instrumentar la gestión por resultados y en particular el pago variable dentro de dicho esquema – se tiene que garantizar dos cuestiones simultáneamente: "1. Que cada funcionario tenga la capacidad para llevar adelante las responsabilidades y tareas asociadas al

puesto, y 2. Que cada funcionario tenga interés en poner en práctica esa capacidad al servicio de los objetivos de la organización" (Lacoviello, 2006 pág. 13).

De esta manera se está ampliando el análisis estrictamente económico de la teoría de la agencia para incorporar cuestiones relativas a la motivación laboral propias de la psicología organizacional. Se deriva de este enfoque ampliado que todas las funciones de recursos humanos tienen, directa o indirectamente, un impacto sobre la motivación laboral. "La selección, la evaluación, la formación y el desarrollo buscan asegurar que la persona tenga la capacidad de desempeñarse bien en su trabajo, mientras que la organización del trabajo y el esquema de remuneraciones apuntan más directamente a estimular el interés por poner en práctica esa capacidad" (Lacoviello, 2006 pág. 22). Resulta imprescindible entonces trabajar simultáneamente sobre todas estas variables para lograr un desempeño laboral exitoso, consistente y orientado a los resultados que se esperan a partir de los objetivos organizacionales.

La definición de los puestos y la identificación de los perfiles de competencias para su desempeño exitoso resulta entonces una herramienta complementaria del pago variable en un esquema de gestión por resultados. Cuando el trabajo está definido en forma adecuada, y los puestos representan desafíos posibles de enfrentar con las competencias con las que cuentan, los individuos tienden a sentirse más motivados en su trabajo, y, en el modelo de gestión que nos ocupa, trabajarán más intensamente para lograr los resultados que se les plantean.

Sentada la idea de que el mérito es prerrequisito fundamental para la incorporación del personal público, podemos afinar cuál es la base de esa incorporación por mérito, y cuales los perfiles que se requieren según el esquema de gestión que se plantee. En las organizaciones públicas latinoamericanas encontramos generalmente perfiles de puestos gerenciales altamente orientados a los conocimientos específicos del área de trabajo, y a la experiencia previa en el sector público (Lacoviello, 2006 pág. 27).

Si el modelo de gestión cambia, los perfiles deberían priorizar aquellas competencias básicas que favorecen la orientación a resultados, y las capacidades de los directivos para hacerse

cargo de los recursos sobre los cuales tendrán mayor responsabilidad. La gestión por resultados implica que buena parte de la responsabilidad por los grupos de trabajo debería pasar a los gerentes de línea, como parte de la "flexibilización" de la gestión que les permita tener control de los recursos disponibles para maximizar el logro de los resultados esperados. Así, la gestión del personal pasa a ser central como responsabilidad e los directivos y es uno de los ejes sobre los cuáles establecer las competencias directivas a incorporar y desarrollar en un esquema de resultados.

Una derivación de este rol más comprometido de los directivos en la gestión de sus grupos de trabajo es una necesaria redefinición del rol de las áreas de personal, que en términos administrativos deberían pasar de un rol de de "experto en administración" a un rol de "socio estratégico".

En el contexto de una mayor participación de los gerentes de línea en la gestión de recursos humanos bajo un esquema de gestión por resultados, la metodología para diseñar e implementar las políticas de recursos humanos – redefinición de perfiles, establecimiento de criterios de evaluación, políticas de desarrollo, sistemas de incentivo monetario- debe ser necesariamente participativa. Es central que participen las máximas autoridades de la organización y los niveles operativos involucrados, como estrategia para construir la viabilidad del modelo de gestión por resultados.

# CAPÍTULO III

# Marco referencial

## 1. Antecedentes institucionales de la Universidad Pública de El Alto

La UPEA fue creada mediante Ley Nº 2112 de fecha 5 de septiembre del 2000 como Universidad Pública, sin respetarse las disposiciones de la Constitución Política del Estado en sus artículos 185, 186, 187 y 189. Sin embargo, su consolidación como Universidad Autónoma, demando de profesionales y estudiantes con un alto grado de consciencia revolucionaria, quienes no dudaron de enfrentarse al poder político de entonces. Posteriormente mediante Ley Nº2556 de fecha 12 de noviembre de 2003 se le concede plena Autonomía Universitaria conforme al mandato constitucional de la República, para cuyo efecto la comunidad Universitaria en pleno se movilizó junto a su pueblo de El Alto, lo cual posibilitó la agenda de octubre.

### 1.1. Naturaleza jurídica e institucional

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

### 1.2. Estructura académica

La universidad se compone de Carreras, cuya creación se aprueba en las instancias correspondientes, las mismas se agrupan en Áreas por afinidad de contenidos científicos y tecnológicos en base a reglamento.

### 1.3. Visión

La UPEA es una institución que se proyecta al desarrollo de sus actividades académicos – productivas, científicas, tecnológicas de interacción social contemporáneo, para priorizar la investigación científica en todos los campos del conocimiento relacionando la teoría con la práctica para transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente a favor de las naciones originarias y clases populares.

### 1.4. Misión

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

## 2. De la Carrera Ciencias de la Educación

La Carrera Ciencias de la Educación funciona, al amparo de las Ley No 2115 del 5 de noviembre 2000 y Ley 2556 de 12 de noviembre 2003 de la Universidad Pública de El Alto, con cuatro de pre especialidades inicialmente y un técnico superior en educación que son:

- Psicopedagogía.
- Administración y Gestión Educativa.
- Currículo y evaluación.
- Educación Alternativa y popular.

Funcionan en los predios de la Universidad de El Alto - Villa Esperanza y localidades de, Chaguaya Achacachi, Batallas, Guaqui, Chua Cocani y Viacha.

Por otro lado en el XI congreso de universidades del sistema boliviano se ha determinado la pertenencia de la Universidad Pública de El Alto al sistema universitario nacional, de tal forma que el actuar de la Carrera debe y está enmarcado en esta normativa.

## 2.1. Visión

La Carrera de Ciencias de la Educación se consolida como un referente de formación profesional en el área de la 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.

Promueve acciones científicas revolucionarias para el cambio del sistema económico, social, político y educativo en función de las necesidades e intereses del Estado plurinacional y comunitario, integrando los saberes y haceres de nuestras culturas 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 a una formación critica y consciente en pro de la liberación y auto determinación soberana de nuestros pueblos.

## 2.2. Misión

Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas del quehacer educativo con conocimientos tecnológicos, científicos teóricos y prácticos; con conciencia crítica y propositiva, que responda al encargo social, a las necesidades del Estado Plurinacional y al desarrollo de una educación liberadora basada en un enfoque productivo.

## 2.3. Objetivos

La carrera de Ciencias de la Educación tiene como objetivos básicos:

### 2.3.1. Objetivos generales

Formar profesionales capaces de responder a la realidad educativa en el contexto plurinacional, haciendo uso de las metodologías y recursos científico-tecnológicos para conocer, interpretar, proponer soluciones y transformar la sociedad, construyendo nuestra conciencia crítica, creativa y reflexiva en función a los cambios sociales.

### 2.3.2. Objetivos específicos

**a.** Formar profesionales fortaleciendo los valores y principios éticos, académicos y autonomistas buscando la construcción de una conciencia social constructiva y solidaria.

**b.** Promover la creación de nuestras teorías y prácticas pedagógicas, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación, con la participación plena de la sociedad.

**c.** Desarrollar el proceso de cambio y transformación dialéctico, para que los profesionales desarrollen la mentalidad de cambio e innovaciones permanentes en los contenidos curriculares y prácticas académicas.

**d.** Formar líderes sociales comprometidos con los ideales del pueblo trabajador y los sectores sociales marginados y discriminados para lograr la libertad, la democracia participativa y la justicia social.

**e.** Propiciar una formación humanística y ecológica valorando la preservación de nuestros recursos naturales y la Biodiversidad, en la perspectiva de lograr una armonía entre el hombre y la naturaleza.

**f.** Desarrollar en los docentes y estudiantes de la carrera hábitos, actitudes y estrategias dirigidas a la productividad, la producción de bienes educativos y servicios de calidad.

## 2.4. Políticas

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

- Enfatizar la atención de las necesidades sociales
- Capacitar activa y constantemente a las organizaciones sociales y socioculturales
- Mejorar constantemente la calidad de docentes
- Institucionalizar el concurso de méritos y examen competencia como mecanismo de selección de personal docente y administrativo.
- Crear laboratorios y talleres para la realización de pre - especialización - Propiciar eventos académicos de análisis y discusión de problemáticas políticas, económicas, culturales y educativas actuales.
- Hacer respetar la educación fiscal y gratuita en los niveles: pre - escolar, primario, secundario y superior.
- Fomentar la investigación científica y la formación de profesionales investigadores.
- Fortalecimiento de culturas originarias.
- Fomentar la formación de profesionales de excelencia.
- Orientar la extensión y la interacción universitaria a la atención de necesidades sociales.
- Desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje participativos, activos democráticos.
- Consolidar la implementación de post grado en sus diferentes niveles: diplomado, especialidad, maestría y doctorado.

## 2.5. Integración con la sociedad

- Integrar a la sociedad a través de planes y programas de carácter multidisciplinario e interdisciplinario y adquiera un compromiso con el desarrollo socioeconómico del país, el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes y contribuya al desarrollo regional con sentido de integración nacional. La coordinación interinstitucional debe plasmarse con acuerdos y convenios
- Contribuya a que los obreros, campesinos y clases medias asuman la necesidad histórica de una transformación de las estructuras sociales, económicas de nuestro país.

- Debe orientar la actividad científica y cultural en relación con las necesidades de los trabajadores e integrar las políticas académicas e institucionales con las tareas orgánicas.
- Promover una intensa y estrecha interacción con los sectores de la sociedad que han creado, particularmente con las clases sociales.
- Promover toda actividad relacionada a la conservación y preservación del medio ambiente, para lo cual debe generar eventos de carácter nacional e internacional.
- Contribuir a la defensa, protección y fomento de los bienes culturales de la región y del país, así como a la conservación y uso sostenible de los recursos humanos y naturales.
- Lucha y defensa de los recursos renovables y no renovables.
- Reivindicación por la recuperación y nacionalización de las empresas estratégicas del poder de las transnacionales.

## 3. Aspecto Administrativo

La administración de la Carrera Ciencias de la Educación es ejecutada por las funciones del director de carrera en coordinación con el concejo de carrera. La toma decisiones institucionales se basa en el cogobierno docente - estudiantil.

La dirección de la Carrera está centrada en los principios normativos y políticos – basada en la autoridad del director ejecutivo –, siendo su mayor desventaja los vacios legales e intereses personales, por parte de los Consejeros de carrera, es decir, el HCC (Honorable Concejo de Carrera) se politiza cuando existen intereses por parte de los docentes y estudiantes.

Esta realidad implica que el éxito de la gestión institucional recaiga estrictamente en el modelo de gestión institucional, implementado por el director de carrera y los Consejeros de carrera.

En el proceso de la administración educativa, se perciben rasgos de: autoritarismo, toma de decisiones en base a lo “estrictamente” político (soslayando la normativa de la UPEA), falta de liderazgo en la conducción de la institución, actividades institucionales ejecutadas sin

tomar en cuenta la planificación, desorganización en las tareas institucionales, falta de estrategias participativas, descontextualización de las necesidades de la Carrera y falta de establecimiento de un modelo de gestión que responda a las necesidades coyunturales.

## 4. Aspecto sobre la gestión institucional

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

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

En el proceso de la gestión institucional no se determinan metodologías y mecanismos para elevar la calidad de los servicios socio – académicos que ofrece la institución, no se influye positivamente sobre los fines y la organización del trabajo.
Se asume un modelo de gestión que no responde a las necesidades y problemáticas contextuales de la Carrera.

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

# CAPÍTULO IV

# RESULTADOS

Interpretación y análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario, la revisión documental y las tablas de observación.

## VARIABLE 1Y 2: GESTIÓN INSTITUCIONAL POR RESULTADOS Y POLÍTICA PÚBLICAS

*Datos obtenidos a través del cuestionario, aplicado a Delegados de Curso, Consejeros de Carrera del estamento estudiantil y del estamento docente.*

**TABLA 1: Planificación y organización**

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

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

El 40% indica que a veces el Director de Carrera planifica y organiza las actividades institucionales, es decir, que algunas actividades no son planificadas y organizadas por el

Director de Carrera o todo caso no están debidamente difundidas (dadas a conocer) por parte de la autoridad.

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

**TABLA 2: Control de actividades institucionales**

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

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

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

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

**TABLA 3: Coordinación de actividades institucionales**

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Si | 36 | 60% |
| No | 24 | 40% |
| **TOTAL** | 60 | 100% |

De acuerdo con los datos contenidos en la Tabla 3, el 60% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que las actividades institucionales son coordinadas, lo que significa que se combinan acciones mediante contactos y acuerdos con equipos, comisiones y personas para el logro de objetivos propuestos.

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

**TABLA 4: Liderazgo del Director de Carrera**

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

Como se puede apreciar en la Tabla 4, el 30% ha señalado que el Director de Carrera si ejerce liderazgo en la institución, reflejando que este grupo se siente influenciado, motivado en la toma de sus decisiones y las actividades que ejecutan al interior de la institución.

Por otro lado, el 70% de los encuestados rechaza el porcentaje menor; por lo cual se considera que el Director de Carrera no influye ni motiva las acciones, tareas, roles, toma de decisiones y funciones de los Consejeros de carrera, esto se debe al tipo de liderazgo que asume e implementa el Director de Carrera y que ha sido registrado mediante otro instrumento como se verá más adelante.

**TABLA 5: Desempeño administrativo eficiente del Director de Carrera**

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

De acuerdo a la Tabla 5, el 70% de las respuestas obtenidas afirman que el desempeño administrativo del director es eficiente, demostrando que las funciones administrativas son desarrolladas con responsabilidad y dedicación por parte del Director de Carrera.

Otro porcentaje, el 20%, califica el desempaño administrativo del Director de Carrera como deficiente, lo cual manifiesta que las metodologías y procesos administrativos pueden estar descontextualizados ya que este grupo de funcionarios no está de acuerdo con la forma de que se administra la institución.

Finalmente, el 10% califica el desempeño administrativo del Director de Carrera como regular, lo cual permite valorar que se están implementando nuevas formas y estilos administrativos.

**TABLA 6: Procesos de participación en toma de decisiones**

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Si | 24 | 40% |
| No | 36 | 60% |
| **TOTAL** | 60 | 100% |

La Tabla 6 nos muestra las respuestas respecto a la visualización que tienen los funcionarios de la Carrera Ciencias de la Educación respecto a la toma de decisiones. En tal sentido, el 40% dice que participa en la tomas de decisiones institucionales, a partir de lo cual se visualiza que se promueven e implementan procesos de participación, esto significa que las personas y grupos tiene la posibilidad de proponer, discutir asuntos que conciernen al logro de propósitos institucionales, contrarrestando este dato el que vimos en el cuadro anterior.

Sin embargo, el 60% de los encuestados dice que no participa en la toma de decisiones, lo demuestra que en la institución no están bien consolidados, determinados, organizados y definidos los procesos de participación democrática.

**TABLA 7: Fomento a la creatividad del personal administrativo**

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Si | 30 | 50% |
| No | 30 | 50% |
| **TOTAL** | 60 | 100% |

Según la Tabla 7, el 50% de los Consejeros de carrera dicen que en la institución se promueven procesos de creatividad, lo cual señala que el Director de Carrera implementa procesos de creatividad, esto significa que, en la institución, se tiene espacios y tiempos específicos para propuestas de desarrollo institucional.

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

**TABLA 8: Cultura institucional**

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

De acuerdo la Tabla 8, el 30% de la población manifiesta que en la institución se establecen actividades periódicas y significados comunes, haciendo notar que el Director de Carrera establece una cultura institucional.

El otro 70% manifiesta que no se establecen actividades periódicas y significados comunes en la institución, esto significa que si bien el Director de Carrera establece estos actos, no se las difunde, no las practica generalmente o son mal interpretadas por los Consejeros de Carrera y por lo tanto éstos implementan otras actividades y significados al interior de la institución.

**TABLA 9: Gestión de recursos económicos y materiales**

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

De acuerdo a la Tabla 9, el 20% de la población afirma que en la institución se gestiona recursos económicos y materiales, lo que demuestra que se determina el uso de estos recursos en beneficio de la carrera.

Sin embargo, la gran mayoría, el 80%, afirma que no se gestiona recursos económicos y materiales, lo que permite visualizar que aunque el Director de Carrera gestiona recursos en la elaboración del POA no es suficiente para los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera que perciben que los recursos que tiene la carrera ya viene dispuesto por las autoridades jerárquicas de la universidad.

**Tabla 10: Toma de decisiones en base a lo normativo**

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

De acuerdo a la Tabla 10, el 30% de la población afirma que se toma decisiones en base a lo normativo, reflejando que el Director de Carrera hace prevalecer las normativas universitarias.

El restante 70% afirma que en la institución no se toma decisiones en base a lo normativo, se toma decisiones en el marco de las negociaciones políticas, este porcentaje crea un ambiente de inestabilidad, desconfianza hacia las acciones de la dirección de carrera.

**Tabla 11: Participación de la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo**

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

De acuerdo a la Tabla 11, el 32% de la población afirma que si se participa en las planificaciones a corto y mediano plazo, esta acción refleja que el Director de Carrera elabora las planificaciones con la participación de algunos docentes y estudiantes.

El restante 68% afirma que en la institución no se participa en las planificaciones, institucionales, debido a que el Director de Carrera ya tiene los planes, a corto y mediano plazo, realizados y/o diseñados.

**TABLA 12: Acciones institucionales que influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil**

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

De acuerdo a la Tabla 12, el 20% de la población afirma que las acciones institucionales influyen en el cambio de conducta de la comunidad docente - estudiantil, lo que demuestra que las acciones ejecutadas por el Director de Carrera influyen positivamente en las actitudes de docentes y estudiantes.

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

**TABLA 13: El modelo de gestión da soluciones a las necesidades institucionales**

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

De acuerdo a la Tabla13, el 3% de la población afirma que el modelo de gestión, implementado por el Director de Carrera, da soluciones a las necesidades institucionales. En

este sentido, se evidencia que el Director de Carrera establece un modelo de gestión que responde a las expectativas de algunos docentes y estudiantes.

Sin embargo, la gran mayoría, el 97%, afirma que el modelo de gestión no da soluciones a las necesidades institucionales, esta acción evidencia que se requiere un cambio del modelo de gestión que de soluciones a las necesidades institucionales.

**TABLA 14: Integración institucional**

| **RESPUESTA** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
|---|---|---|
| Si | 26 | 43% |
| No | 34 | 57% |
| ***TOTAL*** | 60 | 100% |

De acuerdo a la Tabla 14, el 43% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que el Director de Carrea promueve la integración institucional, a través de las acciones desarrolladas en su gestión.

Sin embargo, el 57%, afirma que el Director de Carrera no promueve la integración institucional, debido a que se toma decisiones y se realiza acciones de forma política.

**TABLA 15: Alianzas con instituciones públicas**

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

De acuerdo a la Tabla 15, el 2% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que el Director de Carrera gestiona alianzas y/o convenios de cooperación con instituciones

públicas, ya que se firma convenios con municipios para el beneficio de la población estudiantil.

El 98%, afirma que no se gestiona alianzas y/o convenios de cooperación con instituciones públicas, ya que el Director de Carrera no toma en cuenta que los docentes y estudiantes necesitan de convenios, con estas instituciones, para realizar actividades académicas de formación, práctica profesional y otros.

**TABLA 16: Alianzas con instituciones privadas**

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

De acuerdo a la Tabla 16, el 2% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que el Director de Carrera realiza alianzas y/o convenios con instituciones privadas, porque la carrera cuenta con convenios, de realización para prácticas profesionales, con ONGs.

El 98%, afirma que en la institución no se gestiona alianzas y/o convenios de cooperación con instituciones privadas, ya que el Director de Carrera en su gestión no ha firmado ningún convenio para el desarrollo y beneficio de los estudiantes, docentes y la Carrera.

**TABLA 17: Evaluación del equipamiento mobiliario y tecnológico**

| **RESPUESTA** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
|---|---|---|
| Si | 28 | 47% |
| No | 32 | 53% |
| ***TOTAL*** | 60 | 100% |

De acuerdo a la Tabla 17, el 47% de la población afirma que en la institución se realiza procesos de evaluación al equipamiento mobiliario y tecnológico, ya que el Director de

Carrera gestiona la adquisición de equipos computacionales, pizarras interactivas y pupitres unipersonales en base a proformas proporcionadas por distintas instituciones.

El 53%, afirma que el equipamiento mobiliario y tecnológico no sobrelleva procesos de evaluación porque; los equipos computacionales cuentan con programas no actualizados, las pizarras interactivas cuentan con accesorios no originales (los cuales dificultan su uso y deterioran el funcionamiento del mismo), los pupitres unipersonales están en deterioro.

*Datos obtenidos a través de la revisión documental, aplicado al Plan Estratégico de la Carrera Ciencias de la Educación, estos datos se utilizaron para valorar la consistencia de los planes a corto y mediano plazo que el Director de Carrera implementó en su modelo de gestión institucional.*

**Coherencia en la elaboración de la Visión**

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

**Coherencia en la elaboración de la Misión**

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

**Coherencia en la elaboración de la Objetivos**

Los objetivos, del plan estratégico de la Carrera, no tienen coherencia en su elaboración porque no cumplen con las características mínimas de la elaboración de objetivos, los mismos están planteados dentro del marco de la visión y misión. Asimismo, estos objetivos no son

tomados en cuenta en los planes y programas (implementados por parte del Director de Carrera) corto y mediano plazo.

**Utilidad de servicios**

La Carrera Ciencias de la Educación cuenta con los siguientes servicios: sala de informática, biblioteca y pizarras interactivas (se encuentran en las 23 aulas de la Carrera). La sala de informática cuenta con 33 equipos de computación, los mismos están con muchas falencias porque están contagiadas de virus, esta situación afecta la imagen institucional y el aprendizaje de los estudiantes. La biblioteca que si bien cuenta con textos actualizados y afines a la Carrera no está generalmente en servicio porque existen cambios inesperados del personal administrativo, por otro lado, los estudiantes del turno de la noche no pueden acceder al servicio ya que el personal administrativo solo trabaja en horarios de oficina. Las pizarras interactivas, implementadas en la gestión I – 2012, no son manejadas apropiadamente por parte de los estudiantes y docentes porque sus accesorios ya están dañados, cambiados por otros accesorios.

**VARIABLE 1: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*Datos obtenidos a través de la tabla de observación aplicado a el Director de Carrera, estos datos se utilizaron para evaluar el modelo de gestión institucional, implementado por el Director de Carreara.*

**Respeto a la jerarquía organizacional**

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

Por otro lado, el Director de Carrera respeta la jerarquía organizacional, por tanto se entiende que conoce la estructura organizacional de la institución. Sin embargo no socializa las

normativas de la institución, por lo que el personal a su cargo no conoce las normas internas de la institución, es decir, no saben que faltas y sanciones se les puede atribuir en caso de que cometieran algún error, así como tampoco los derechos y deberes con que cuentan.

**Conocimiento del estatuto orgánico de la UPEA**

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

**Coordinación en la estructura organizativa**

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

**Establecimiento de funciones**

En cuanto a este aspecto, se evidencia que el Director de Carrera delega o establece funciones en base a la normativa de la universidad, este establecimiento de funciones da a conocer las funciones generales y particulares del personal administrativo. Además, estas funciones se encuentran pre escritas en la normativa de la Universidad Pública de El Alto.

**Implementación de sistemas de proceso y procedimientos organizacionales**

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

**Difusión del plan estratégico**

La Carrera Ciencias de la Educación cuenta con un plan estratégico, este plan si bien es conocido por el Director de Carrera no es dominado por el mismo, es decir, el Director lleva a cabo su gestión implementando planes a corto plazo, sin contemplar lo estipulado en el plan estratégico (que es de otra gestión administrativa).

**Rediseño de procesos y procedimientos continuos**

Al respecto, en el Estatuto Orgánico de la UPEA, se tiene establecido los procesos administrativos. El Director de Carrera diseña, ni rediseña procesos y procedimientos para el desarrollo de su gestión.

**Toma decisiones en base a los procesos y procedimientos**

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

**Estandarización de procesos**

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

**Planificación y organización**

Considerando que es el Director de Carrera quien establece los objetivos, metas, estrategias, misión y visión de la institución, puede inferirse que conoce e implementa las directrices

institucionales para dar inicio al funcionamiento, organización y relación del accionar de la institución. Asimismo, es quien establece planes, proyectos y presupuestos, es decir, que él es quien define con que planes y proyectos se cuenta para trabajar en su gestión.

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

**Coordinación y Control**

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

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

**Ejerce liderazgo**

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

**Su desempeño administrativo es eficiente**

El Director de Carrera no cumple con los objetivos de la gestión institucional, toda vez que en la institución no se fomenta el talento humano y el desarrollo institucional, no se establece una

cultura propia de la institución, no se establece la dirección de las actividades institucionales, no se da el total cumplimiento de los objetivos institucionales y no se sistematiza derechos y deberes de los miembros que conforman la institución, porque no el Director de Carrera no cumple eficientemente sus funciones administrativas.

**Fomenta la creatividad del personal administrativo**

El Director de Carrera no fomenta la creatividad del personal administrativo, lo cual significa que en la institución no se promueven procesos capacitación al personal y da a entender que no se implementan seminarios, talleres, foros debate, etc. destinadas a desarrollar capacidades y habilidades para el beneficio del personal administrativo y los Consejeros de la Carrera Ciencias de la Educación.

**Gestión de recursos económicos y materiales**

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

**Toma decisiones en base a lo normativo**

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

**Define canales de participación**

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

**Práctica de principios institucionales**

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

**Define roles**

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

**Práctica costumbres institucionales**

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

**Desarrolla una cultura institucional propia de la Carrera**

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

## CONCLUSIONES

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

**1.** La planificación y organización de las actividades institucionales son desarrolladas medianamente por la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) de la carrera.

**2.** La supervisión, evaluación, orientación y retroalimentación (procesos del control) son medianamente cumplidos por la MAE de la carrera.

**3.** La coordinación de actividades institucionales son desarrolladas mediante contactos y acuerdos con equipos, comisiones y personas para el logro de objetivos propuestos.

**4.** El personal administrativo demuestra desmotivación en sus funciones y en las actividades institucionales.

**5.** En su generalidad el personal administrativo no está capacitado para diseñar y proponer proyectos educativos que coadyuven a la calidad de servicios educativos y sociales que ofrece la institución.

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

**7.** Las funciones administrativas son desarrolladas con responsabilidad y dedicación por parte de la MAE de la carrera.

**8.** Los procesos de participación en la toma de decisiones, planificaciones y organizaciones institucionales no están debidamente consolidados, determinados y definidos en la Carrera y en la UPEA.

**9.** La toma de decisiones institucionales esta estrictamente centralizada en las funciones de la MAE y en los acuerdos políticos con autoridades jerárquicas.

**10.** Si bien la MAE genera espacios de creatividad para la realización de proyectos educativos, algunos Consejeros de carrera y el personal administrativo no están de acuerdo con este espacio.

**11.** La existencia del respeto mutuo en la institución refleja que al interior de la misma se practica la tolerancia, la empatía y la cortesía entre el personal.

**12.** La gestión de recursos económicos y materiales se centra en los recursos otorgados por la universidad.

**13.** La toma de decisiones en base a lo normativo se respeta regularmente.

**14.** No se da funcionalidad a los reglamentos internos de la carrera y la normativa de la universidad ya que en su generalidad se persiguen intereses individuales.

**15.** Los procesos y procedimientos de la gestión institucional no responden a las necesidades, problemáticas y conflictos de la carrera.

**16.** Las acciones de la gestión institucional no se enmarcan en el Plan Estratégico.

**17.** La gestión institucional se basa en los principios administrativos.

**18.** No se establecen sistemas de organización, coordinación y supervisión de las actividades institucionales.

Luego de haber analizado cada uno de los datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos a los miembros que desarrollan un modelo de gestión, en la Carrera Ciencias de la Educación (Director de Carrera, Consejeros de Carrera Estudiantes y Docentes) y respondiendo a los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones generales:

**1.** El Sistema de Gestión Institucional implementado por la MAE de la Carrera Ciencias de la Educación incrementa la deficiencia e ineficacia en las políticas públicas.

**2.** En el proceso de la gestión institucional, la MAE de la carrera implementa un modelo de gestión que no responde a las necesidades, problemas y conflictos de la institución.

**3.** El éxito de la gestión institucional recae estrictamente en la capacidad técnica, humana y conceptual de la MAE de la carrera.

**4.** La estructura organizacional de la institución esta regularmente estructurada (existe vacios legales en la normativa de la UPEA).

**5.** La MAE no socializa el reglamento interno, no explica la funcionalidad del organigrama y no sistematiza procedimientos organizacionales.

**6.** El desarrollo institucional se ve afectada porque la cultura institucional de la Carrera Ciencias de la Educación no está debidamente establecida.

**7.** Los principios de la carrera no son cumplidos debidamente porque la MAE no socializa claramente decisiones tomadas, no se determina estrategias participativas en la toma de decisiones.

**8.** La planificación, donde se establece la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, proyectos, planes y presupuestos no son difundidos eficientemente por la MAE.

Todos estos elementos nos llevan a afirmar que la hipótesis de trabajo que guió la Tesis, se confirma, por que como se ha mencionado, la capacidad institucional para el logro de sus de objetivos se ve limitada por la implementación de un modelo de gestión que no responde a las necesidades, problemáticas y conflictos coyunturales.

Asimismo, el trabajo de Tesis en su conjunto logra el cumplimiento del objetivo general y los específicos, toda vez que se ha podido diseñar un modelo de gestión institucional por resultados donde: se ha diferenciado entre gestión tradicional y gestión por resultados, se ha establecido la pertinencia de la implementación de una gestión por resultados, se ha establecido un estilo de gestión basado en resultados y responsabilidades.

# RECOMENDACIONES

En función a la información analizada y las conclusiones establecidas en el trabajo, orientados por el propósito de la investigación, objetivos e hipótesis de la Tesis, se presentan las siguientes recomendaciones:

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

**2.** El Plan Estratégico de la carrera debe ser socializado a todos los Consejeros y plantel administrativo (secretaria, auxiliar de oficina, encargado de kardex, auxiliar de Kardex y becarios), el mismo debe ser la guía de todas las acciones de la gestión institucional que implementa la MAE.

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

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

**5.** Los procesos y procedimientos de la gestión institucional deben integrar procesos administrativos y pedagógicos, desde una perspectiva integral; centrando la mirada en las

personas que forman parte de la gestión, para dinamizar el funcionamiento de la institución.

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

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

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

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

# CAPÍTULO V

## Propuesta

Este capítulo está referido a la formulación de una propuesta del modelo de gestión institucional por resultados para la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.

### 1. Gestión Institucional por Resultados

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

Primero, ordenar y focalizar las prioridades de una institución a través de un *plan estratégico*, donde se defina la visión y misión institucional los objetivos estratégicos y las etas propuestas. Este proceso se conoce como formulación estratégica y es el armazón fundamental de la gestión por resultados.

Segundo, adecuar de los procesos internos y por lo tanto la estructura de la institución al plan estratégico definido detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario eliminar y cambiar procesos, procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, se conoce como *reingeniería de procesos* y posibilita orientar los procesos internos al logro de los objetivos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

Tercero, establecer un esquema de *gestión estratégica del conocimiento* y definir los indicadores sobre los cuales se va a monitorear la gestión de la institución sus departamentos y su personal.

## 1.1.Planificación estratégica

La planificación estratégica es un modelo o flujo de acciones. Se puede definir como un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo que establece un sistema continuo de toma de decisiones que identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados que involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

En este sentido a la planificación estratégica se le puede entender como un proceso de recolección y análisis de información y la toma de decisiones que a través de la cual se puede modificar el contexto institucional.

## 1.2.La planificación universitaria desde un enfoque estratégico

La planificación es la etapa inicial de la gestión universitaria. Puede ser definida como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dicho objetivos. El propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales.

“La planificación estratégica contempla el pensamiento estratégico, la planeación a largo plazo y planeación a corto plazo o táctica” (Callisaya, 2011 pág. 37). El pensamiento estratégico a nivel organizacional es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. La planeación a largo plazo implica la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización necesita alcanzar. La planeación táctica es el compromiso de los responsables de la operación de la organización para elaborar planes integrales y para las unidades independientes. Su propósito es asegurar el rendimiento de la organización en el corto plazo y la producción de resultados.

De esta manera, se señalará que la planificación estratégica es un instrumento que permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes. Por lo tanto el

propósito es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos.

## 1.3. Etapas de la planificación estratégica

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

### 1.3.1. 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. De esta manera aprovechar las eventuales ventajas o anticiparemos o la mejor manera de enfrentarlos en el cambio de dichos a cambios no nos fuera favorable.

A esta parte del proceso se la llama búsqueda de oportunidades y amenazas y las ventajas obtenidas a partir de ellas tendrán origen en las fortalezas y debilidades de nuestra organización. De la correcta evaluación de unas y otras surgirán las ventajas competitivas que nos permitan desempeñarnos con éxito dentro de un ambiente que en ocasiones puede resultarnos hostil.

### 1.3.2. Etapa de decisión

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

Esta segunda etapa consiste tomar la decisión correcta eligiendo la mejor estrategia a seguir que nos llevara a cumplir con existo nuestros objetivos. La estrategia adecuada será aquella

que logre la mejor adaptación de la organización al medio ambiente. Difícilmente suceda a la inversa y tratar de intervalo seria simplemente una pérdida de tiempo.

### 1.3.3. 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.

Al referirnos a los recursos estamos hablando tanto de los materiales y económicos, como de recursos técnicos y los humanos. Ningún objeto 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 nos valemos de 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.
Decíamos también que aparte de los recursos debíamos con una estructura adecuada. Esto resultado fundamental importancia porque es a través de ella que la organización funcionara 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 contra ellas.

El diseño del a estructura debe estar siempre supeditados a la estrategia elegida y no a la inversa. Con esto queremos decir que una vez seleccionada la estrategia, y no antes nos veremos abocado a la tarea de estructura la empresa de manera que su diseño nos sea útil para llevar la estrategia a cabo.

### 1.3.4. Etapa de evaluación

Es la etapa de control, y en ella debemos verificar que la estrategia servirá 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, ya que de no ser compatibles la definición de las estrategias no tendría razón de ser.
- El ambiente. Una estrategia incompatible con el ambiente en donde se desarrollara tiene pocas posibilidades de supervivencia.
- Los recursos que se poseen o que pueden llegar a adquirirse: no se deben elaborar estrategias que contemplen recursos fuer de nuestro alcance.
- Los riesgos que deseamos correr: los mismos no deben hacer peligrar la vida de la organización, y aunque no lo hicieran, deben estar dentro de los límites que notros estipulamos.
- Plazos adecuados: la estrategia debe contemplar plazos adecuados para la obtención de los objetivos.
- Posibilidad de realización: la posibilidad de llevar adelante nuestra estrategia debe ser razonable y no algo imposible de cumplir o que provoque una carga excesiva a nuestra organización.

## 2. Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una ordenación específica de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, con un principio y un fin para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

## 2.1. Principios de la reingeniería

Los principios se establecen de la siguiente manera de acuerdo a la The Boston Consulting Group:

1. Se necesita apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico.
2. La estrategia institucional debe guiar y conducir los programas.
3. El objetivo último es crear valor para el "cliente".
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados los que hay que incentivar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrollan los programas y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada institución.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador.
10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
11. Se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no solo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras.

## 2.2. Características

A partir de los requisitos que todo proceso de reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos:

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores.
2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo.
3. Cambio del orden secuencial por el natural de los procesos: la finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.
4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gusto de la comunidad educativa.
5. Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tenían sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.
6. Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.
7. Operaciones híbridas: las operaciones en todo proceso de reingeniería de procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada uno de las opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas.

## 2.3.Instrumentos y Técnicas

El objetivo fundamental de todo programa de reingeniería es la mejora radical (se trata de reivindicar y no de mejorar parcialmente o reforzar) de los procesos. Sin embargo hasta el momento no hemos hablado de los instrumentos y técnicas que se emplean para lograr tale objetivos. Diferentes autores proponen diversos instrumentos de entre los cuales vamos a resaltar los siguientes:

1. Visualización de los procesos: la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo. Se prevén las tareas elementales de cada proceso, los costos que éste tendrá, así como los plazos de cada fase.
2. Investigación operativa: la investigación operativa es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejor la entrega de servicios.

## 3. Gestión estratégica del conocimiento

Existe un consenso generalizado en considerar que una de las características más destacables de la realidad económico-social que nos ha tocado vivir en los últimos años del siglo XX y primeros del presente siglo es la actuación de los distintos agentes en un contexto de cambio rápido y continuado (en tecnologías, sistemas, procesos, productos, tendencias, etc.) propiciado por las condiciones de globalización y competencia presentes que desembocan en una situación en la que casi todo es "copiable y/o comprable", por lo que se diluye, e incluso se pierde, el "valor de la diferencia".

En un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por el cambio, por sus causas y sus efectos, las instituciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por tanto ineficientes, y deben buscar factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de comprar o

copiar por sus competidores, que les permitan recuperar la diferencia y les aporten ventajas competitivas.

Entre esos factores emergen con fuerza en los últimos tiempos "los intangibles", y en particular constituye un objetivo estratégico para las instituciones la creación y potenciación del "conocimiento organizativo", que necesariamente se ha de sustentar en *personas, medios y tecnologías* que deben ser gestionados convenientemente. Nace así la denominada era o sociedad de la información y del conocimiento.

Las instituciones que perviven y lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica "la necesidad de actuar antes y mejor que los demás". En ese contexto, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de las instituciones, que asumen el tener que "reinventarse cada día", concluyendo que la Gestión del conocimiento es un tema estratégico, que les permitirá cumplir con el objetivo último de "generación o creación de valor" para los "propietarios" (quienes implementan un modelo de gestión), los clientes y los empleados.

El éxito y la excelencia son metas de la dirección y la respuesta estratégica para crear valor le lleva a poner en marcha sistemas, herramientas y entornos de trabajo que permitan realizar una gestión eficiente de la información y del conocimiento necesario para responder a las estrategias, planes y objetivos de la institución. Se está hablando de una "gestión integrada y sistematizada" de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: Las personas, la tecnología y la información.

En este sentido, se debe "analizar la estrategia, la cultura organizativa y el aprendizaje organizacional e individual como elementos básicos de un sistema de información contable para la gestión estratégica" (Alvarado, 1998 pág. 56). Si la actuación organizativa se sustenta en una aproximación estratégica basada en el análisis prospectivo y el tratamiento de la incertidumbre, debería tratar de reflejar los posibles escenarios de actuación de la institución y las situaciones a las que deberá hacer frente, modelizando conjuntos de efectos y

consecuencias mediante análisis sucesivos de diferentes combinaciones de los elementos del contexto general de la instituciones.

Así, se debe tener en cuenta la estrategia de la institución por cuanto la información que dicho sistema suministre a sus usuarios debe permitir la adopción de decisiones que favorezcan el logro de la estrategia elegida, el control de las actuaciones realizadas y la motivación de los miembros de la institución hacia comportamientos consistentes con los objetivos y metas establecidos y con la imagen global de la entidad.

La cultura organizativa es una variable contextual que requiere especial consideración al diseñar el sistema dada su influencia en los patrones de acción y decisión que siguen los miembros de la organización.

Por su parte, el aprendizaje organizativo, relacionado con la cultura, ya que ésta influye en la predisposición de los individuos por adaptarse a los cambios, se debe tener en cuenta al diseñar el sistema para que éste se convierta en un vehículo que le favorezca, informando, controlando y motivando a los miembros de la organización en el camino hacia el logro de la excelencia. No obstante, no se puede perder de vista que el aprendizaje colectivo se sustenta en un proceso individual de formación y aprendizaje.

Pues bien, es un hecho aceptado en el mundo de los negocios y en los mercados financieros que el Capital intelectual cotiza en Bolsa; que los activos reales, por si solos, no explican el valor para mercado de una compañía y que son, sin duda, los intangibles los que proporcionan un "sobrevalor" a la misma y justifican, en su mayor parte, que se acepte un valor superior al valor contable que se "desprende de los libros".

No obstante, aún es reciente la línea de investigación que pretende desarrollar modelos y sistemas de medición del Capital intelectual, de los activos intangibles, que expliquen el crecimiento y la rentabilidad futura de las organizaciones, y por ello su valor para el mercado.

El planteamiento estratégico supone considerar la necesidad de medir los intangibles, pero no de forma indiscriminada, sino de forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto.
En relación con los objetivos y planes de actuación que permitan operativizar la estrategia de la organización, utilizando los modelos propuestos por diferentes equipos de investigación u organizaciones.

Las reflexiones puestas de manifiesto en los párrafos anteriores han calado en el ámbito universitario en los últimos años y han dado sus frutos, que recientemente están comenzando a ser considerados en otro tipo de instituciones.

### 3.1. Capital intelectual y conocimiento

Es de general aceptación que el Capital intelectual tiene tres componentes o formas de manifestarse:

**1.** Capital humano.
**2.** Capital estructural.
**3.** Capital relacional.

La integración de todo el conocimiento con el fin último de crear valor, y por tanto convertirlo en Capital financiero (cotización en bolsa) lleva a diseñar un sistema de Gestión del conocimiento que recoja los mecanismos que la institución tiene que poner en marcha para hacer factible que el modelo dinámico de Capital intelectual actúe y genere "stocks individuales" (capital humano) y colectivo (capital estructural y capital relacional).

Siguiendo el modelo propuesto, se ha de destacar sus aspectos con la finalidad de reflexionar sobre su grado de aplicabilidad a la Universidad.

A este respecto, se debe tener presente, en primer lugar, la misión y funciones de la Universidad, que como señala el Estatuto orgánico de la UPEA, es quien realiza el servicio

público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. Siendo sus funciones:

**a.** La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
**b.** La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
**c.** La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida, y del desarrollo económico.
**d.** La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.

Como la Universidad no está aislada de su entorno. El sistema universitario está insertado en un contexto político, económico y social, tanto en el ámbito de cada país como en el ámbito internacional, por lo se ve en la necesidad de ir modificando sus estrategias, sus prioridades, sus planteamientos, en definitiva su modelo de organización, de gobierno y de gestión, para responder de forma más coordinada, competitiva y con calidad.

### 3.2. Capital humano

Conocimiento de las personas (capacidad y compromiso).

Es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación). En definitiva, conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso.

El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en los siguientes aspectos:

**a.** Las competencias, que se materializan en la:

- Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.
- Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.

**b.** La capacidad de innovar y mejorar, que se materializan en la:

- Gestión de la diversidad.
- Gestión de la colaboración.
- Gestión de la iniciativa y de la creatividad.
- Gestión del aprendizaje.
- Gestión del cambio.

**c.** El compromiso y la motivación, que se materializan en la:

- Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto.
- Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.
- Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc.
- Gestión del clima de trabajo.
- Gestión del cumplimiento.

No cabe duda que en la Universidad se da con singularidad la formación de capital humano, ya que su propia esencia se sustenta en una concepción basada en el estudio, la investigación, la creatividad, la crítica, la generación de nuevas ideas científicas y tecnológicas, el avance en el conocimiento, la transmisión y comunicación mediante la actividad docente, para colegas y estudiantes, que desemboca en el aprendizaje y conllevan la propia formación.

Por eso, todas las facetas de gestión señaladas tienen plena razón de ser en la Universidad, y debe hacerse un gran esfuerzo por desarrollar e implantar los mecanismos necesarios que permitan ponerlas en práctica. El avance y las mejoras serían muy significativas y constatables.

### 3.3. Capital estructural

Conocimiento de la organización (conocimiento, tecnología y cultura).

Es el valor del conocimiento se: sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, medios, infraestructuras, tecnología, sistemas, controles, etc., que posibilitan la creación de valor.

Por eso, algunos autores, lo separan en capital de innovación (identificado como la renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles, así como los talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios) y capital de proceso (identificado como los procesos de trabajo, técnicas y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios).

El modelo de gestión con relación al capital estructural se centra en los siguientes aspectos:

**a.** Las infraestructuras de relación con el cliente, que se materializan en:

- Despliegue de redes comerciales y canales de autoservicio y complementarios.
- Localización y capacidad de atención de los canales.

**b.** Las tecnologías y la calidad de los procesos, que se materializan en:

- Despliegue tecnológico: en cantidad, modernidad, capacidad adaptación al usuario.
- Tecnologías de producto.
- Gestión de la arquitectura de la información.
- Certificaciones ISO, auditorías y resultados.

**c.** La organización y los sistemas de dirección y gestión, que se materializan en:

- Actualización de las estructuras organizativas: funciones, organigramas, etc.
- Sistemas de información de gestión.
- Resultados de la función auditoría.

### 3.4. Capital relacional

Conocimiento del entorno aplicado o forma de relación de la organización con el exterior (base y valor de marca).

Es el valor de la base de clientes, de la capacidad de mantener la relación con ellos y de su potencial, y el valor referido a otros agentes del entorno como los proveedores, las autoridades, etc.

Algunos lo separan en capital comercial (se centra en las relaciones con clientes y proveedores y en el conocimiento del grado de satisfacción de éstos) y capital comunicacional (relacionado con actividades de comunicación con el exterior dentro de las actividades de marketing).

El modelo de gestión con relación al capital relacional se centra en los siguientes aspectos:

**a.** Lealtad y vinculación, que se materializan en:

- Gestión de la calidad: interna y percibida por el cliente.
- Gestión de la relación con los clientes.
- Cuotas de mercado y cuotas de clientes.
- Gestión de la marca

**b.** Intensidad, colaboración y conectividad, que se materializan en:

- Gestión de canales: individual e integradamente.
- Gestión de convenios con clientes institucionales.
- Gestión de la imagen corporativa.

- Gestión de relaciones con la sociedad.
- Gestión de alianzas estratégicas.

## BIBLIOGRAFÍA


**Alvarado, Otoniel. 1998.** *Gestión Educativa.* Lima - Perú : Fondo de Desarrollo Editorial, 1998.

**Ander-egg, Ezequiel. 1992.** *La gestión pedagógica en la escuela.* Buenos Aires - Argentina : Magisterio del Rios de la Plata, 1992.

**Arana, María. 1998.** *Principios y Procesos de Gestión Educativa.* Lima - Perú : San Marcos, 1998.

**Briones, Guillermo. 2002.** *Metodología de la investigación en ciencias sociales.* Bogotá - Colombia : ICFES, 2002.

**Callisaya, R. P. 2012.** *Evaluación Educativa.* La Paz - Bolivia : Topaz, 2012.

**Callisaya, R. P. 2011.** *Planificación Estratégica para ONGs.* La Paz - Bolivia : TOPAZ, 2011.

**Camacho, Teran Hugo. 2009.** *Manual de medición y evaluación educativa.* Lima - Perú : San Marcos, 2009.

**Carrasco, Sergio. 2006.** *Metodología de la investigación científica.* México : MGRAUW, 2006. 105.

**Chuquimia, Ryder. 2001.** *Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica.* La Paz - Bolivia : Artes Gráficas Latina, 2001.

**Comboni, Sonia. 1990.** *Introducción a las técnicas de investigación.* México : TRILLAS, 1990. 134.

**Escobar, Emilio. 2010.** *El vocero pedagógico.* El Alto - Bolivia : Ciencias de la Educación, 2010.

**Espinoza, Mariano. 2011.** *Diagnóstico sobre modelos de gestión en universidades.* La Paz - Bolivia : GTZ, 2011.

**Fernandez, Evaristo. 2001.** *Gestión de instituciones educativas inteligentes.* Madrid - España : Impresos y Revistas S.A., 2001.

**Flores, Ochoa Rafael. 2000.** *Evaluación pedagógica y cognición.* Bogotá - Colombia : ML GRAW HILL, 2000.

**Gonzales, Javier. 2009.** *Definición de problemas y herramientas de gobierno.* México : M-Z, 2009.

**Iacoviello, Mercedes. 2010.** *Gestión y gestores de resultados.* Santiago de Chile : ONU, 2010.

**Iacoviello, Mercedes. 2008.** *Políticas de recursos humanos para la gestión por resultados.* España : Grams, 2008.

**Lacoviello, Ronald. 2006.** *Gestión Por Resultados.* España : S.A. Turcos, 2006.

**Lucheti, Elena. 1998.** *El diagnóstico en el aula.* Rio de la Plata - Argentina : Magisterio del Rio de la Plata, 1998.

**Mamani, Colque Domingo. 2009.** *Diagnóstico Educativo de la Carrera Ciencias de la Educación.* La Paz : EDCOM, 2009.

**Miguel, Marca Barrientos. 2002.** *Gestión Educativa en Instituciones que trabajan con NAJs.* La Paz : INFE, 2002.

**Ordoñez, carlos. 1995.** *Administración y desarrollo de las comunidades educativas.* Bogotá - Colombia : PRESENCIA, 1995.

**Orellana, Rodolfo. 2011.** *Evaluación de políticas públicas.* La Paz - Bolivia : CIMA, 2011.

**Ortega, Macario. 1996.** *Administración general.* La Paz - Bolivia : Arte Editores Publicistas, 1996.

**Philippe, Lorino. 1997.** *El control de gestión estratégico.* Barcelona - España : MARLOMBO S.A., 1997.

**Rosso, Humberto. 2009.** *¿Qué es gestión por resultados?* Chile : S.A. "E", 2009.

**Sanchez, Guillermo. 1997.** *Gestión Educativa.* Lima - Perú : Línea & Punto, 1997.

**Universidad Pública de El Alto. 2010.** *Revista Universitaria.*. 17, El Alto : M&Z, 2010, Vol. 1.

**Urbano, Claudio. 2011.** *Normativas del Sistema Universitario Público.* La Razón. Santa Cruz - Bolivia : Z&G, 2011.

**Yuni, José. 2006.** *Técnicas para investigar.* Códoba - Argentina : Brujas, 2006.

# ANEXOS

**ANEXO 2**
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO** (Cuestionario) **CORRELACIÓN DE PEARSON**

| Nº | SEXO | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 | 15 | 17 | TOTAL | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | TOTAL | X | Y | X | Y | X*Y |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 | 4 | 6 | 16 | 36 | 24 |
| **2** | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 7 | 4 | 49 | 16 | 28 |
| **3** | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 7 | 5 | 49 | 25 | 35 |
| **4** | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 | 7 | 5 | 49 | 25 | 35 |
| **5** | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 7 | 6 | 49 | 36 | 42 |
| **6** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 | 6 | 6 | 36 | 36 | 36 |
| **7** | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 7 | 5 | 49 | 25 | 35 |
| **8** | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 | 7 | 6 | 49 | 36 | 42 |
| **9** | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 | 7 | 6 | 49 | 36 | 42 |
| **10** | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 8 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 8 | 5 | 64 | 25 | 40 |
| **11** | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 6 | 8 | 36 | 64 | 48 |
| **T** | 11 | 10 | 9 | 6 | 7 | 10 | 7 | 8 | 9 | 7 | | 11 | 11 | 6 | 7 | 6 | 10 | 5 | 7 | | 73 | 62 | 495 | 360 | 407 |
| **P** | | 15 | 14 | 9 | 11 | 15 | 11 | 12 | 14 | 11 | | 17 | 17 | 9 | 11 | 9 | 15 | 8 | 11 | | | | | | |

**Códigos:** Total = T  Índice = P  Femenino = 0  Masculino = 1  Acierto = 1  Error = 0

**Fórmula:** $r = \frac{\sum X * Y}{\sqrt{(\sum X)(\sum Y)}}$

$$r = \frac{407}{\sqrt{(495)\,(360)}} = \frac{407}{\sqrt{178200}} = \frac{407}{422} = 0.96 \text{ (CORRELACIÓN POSITIVA MUY FUERTE)}$$

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 4**

GESTIÓN POR RESULTADOS COMO MODELO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UPEA

# CUESTIONARIO

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

**1.** ¿El director planifica y organiza todas las actividades institucionales?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

**2.** ¿El director controla las actividades institucionales?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

**3.** ¿La coordinación de actividades institucionales es:

a) Eficiente b) Deficiente c) Regular

**4.** El liderazgo que ejerce el director en la institución es:

a) Eficiente b) Deficiente c) Regular

**5.** El desempeño administrativo del director de la institución es:

a) Eficiente b) Deficiente c) Regular

**6.** ¿El director promueve procesos de participación en la toma de decisiones institucionales?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

**7.** ¿El director fomenta la creatividad del personal?

a) Si b) No

**8.** ¿El director fomenta la cultura institución?

a) Si b) No

**9.** ¿El director gestiona recursos económicos y materiales de organismos de cooperación para la carrera?

a) Si b) No

**10.** ¿La toma de decisiones en base a la normativa de la UPEA?

a) Si b) No

**11.** ¿El Director de Carrera hace participar a la comunidad docente - estudiantil en planificaciones a corto y mediano plazo?

a) Si b) No

**12.** ¿Las acciones institucionales que desarrolla el director de Carrera influye en el cambio de conducta de la comunidad docente – estudiantil?

a) Si b) No

**13.** ¿El modelo de gestión institucional que implementa el Director de Carrera da soluciones a las necesidades institucionales?

a) Si b) No

**14.** ¿El Director de Carrera promueve la integración institucional?

a) Si b) No

**15.** ¿El Director de Carrera realiza alianzas con instituciones públicas para el beneficio de la institución?

a) Si b) No

**16.** ¿El Director de Carrera realiza alianzas con instituciones privadas para el beneficio de la institución?

a) Si b) No

**17.** ¿En el desarrollo de la gestión del Director de Carrera se ha evaluado el equipamiento mobiliario y tecnológico?

a) Si b) No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**

**ANEXO 3**

***GESTIÓN POR RESULTADOS COMO MODELO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UPEA***

***TABLA DE OBSERVACIÓN APLICADO AL DIRECTOR DE CARRERA***

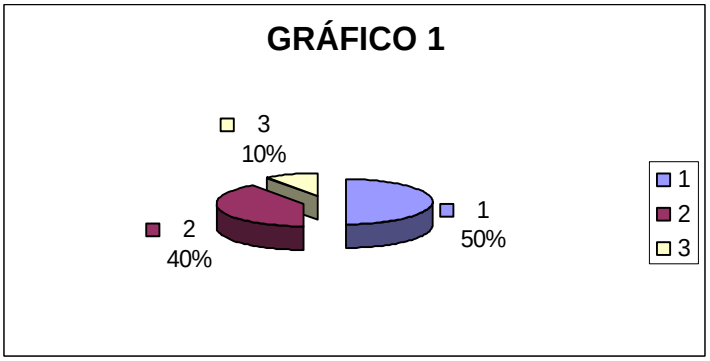
| DIRECTOR / INDICADORES | Siempre | A veces | Nunca |
|---|---|---|---|
| Respeta a la jerarquía organizacional | | | |
| Muestra conocimiento sobre el Estatuto Orgánico de la UPEA | | | |
| Coordina mediante en la estructura organizativa | | | |
| Establece funciones administrativas | | | |
| Implementa sistemas de procedimientos organizacionales | | | |
| Difunde el plan estratégico | | | |
| Rediseña procesos y procedimientos administrativos | | | |
| Toma decisiones en base a los procesos y procedimientos | | | |
| Estandariza procesos y procedimientos | | | |
| Planifica y organiza actividades administrativas y de gestión | | | |
| Coordina y controla actividades administrativas | | | |
| Ejerce liderazgo | | | |
| Su desempeño administrativo es eficiente | | | |
| Fomenta la creatividad del personal administrativo | | | |
| Gestión de recursos económicos y materiales | | | |
| Toma decisiones en base a lo normativo | | | |
| Define canales de participación | | | |
| Practica principios institucionales | | | |
| Define roles | | | |
| Practica costumbres institucionales | | | |
| Desarrolla una cultura institucional propia de la Carrera | | | |

## ANEXO 5

## RESUMEN DE CUADROS

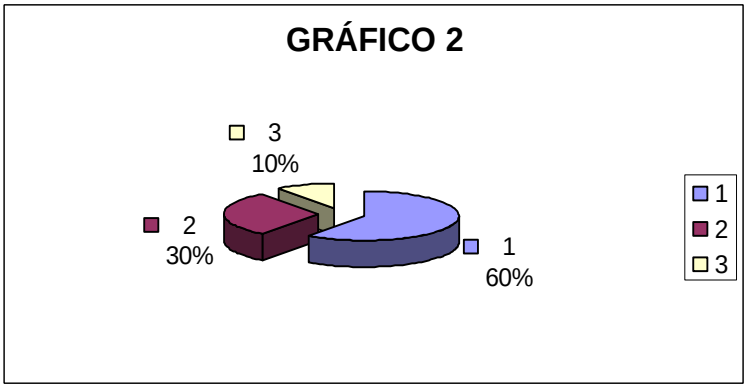
INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO
APLICADO A CONSEJEROS DE CARRERA Y DELEGADOS DE CURSO

### PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



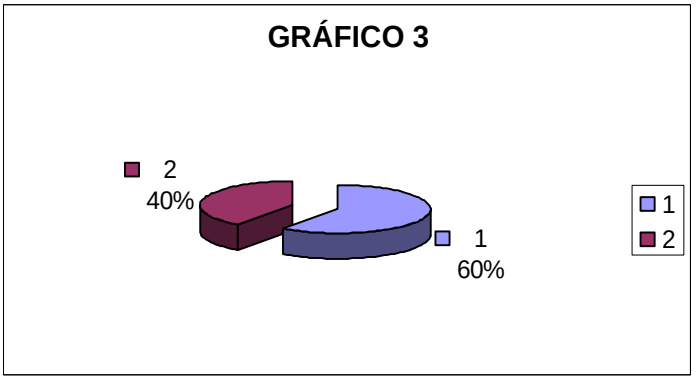

Como se puede apreciar en el gráfico 1 el 50% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera indican que el Director de Carrera siempre planifica y organiza todas las actividades institucionales. El 40% indica que a veces el Director de Carrera planifica y organiza las actividades institucionales. El 10%, contradiciendo al porcentaje mayor, indica que el Director de Carrera no planifica y organiza las actividades institucionales.

### CONTROL DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



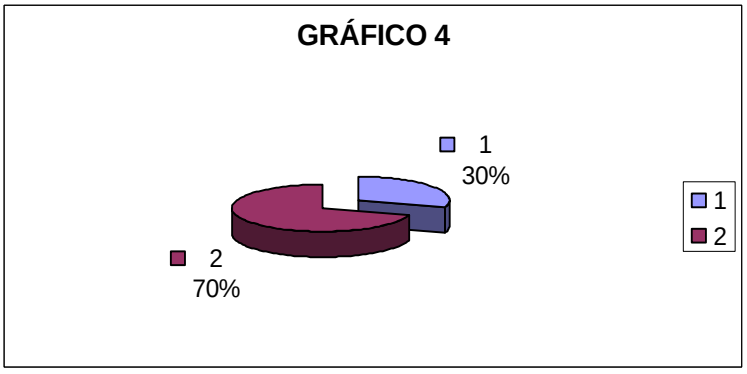
Según el gráfico 2, el 60% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera manifiestan que el Director de Carrera siempre controla las actividades institucionales. El 30% manifiesta que el Director de Carrera a veces controla las actividades institucionales. El 10% manifiesta que el Director de Carrera no controla las actividades institucionales, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.

**COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**



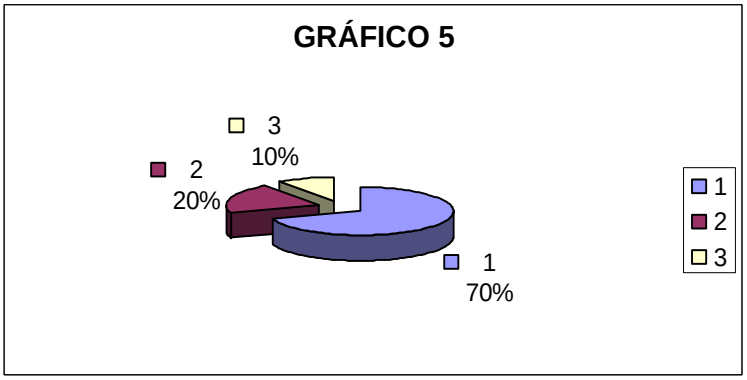

De acuerdo al gráfico 3, el 60% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que las actividades institucionales son coordinadas. El 40% dice que las actividades institucionales no son coordinadas.

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE CARRERA**



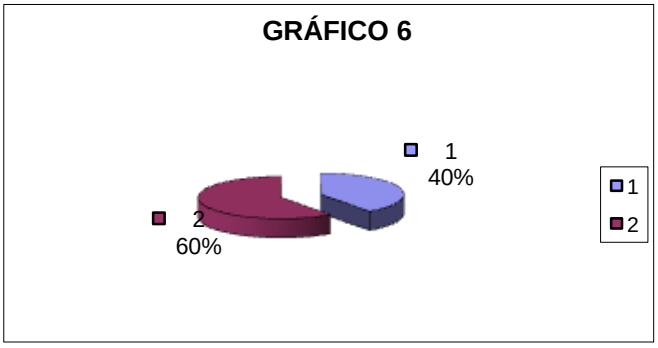
Según el gráfico 4 el 30% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera mencionan que el Director de Carrera si ejerce liderazgo en la institución. El 70% manifiesta que el Director de Carrera no influye, ni motiva las acciones, tareas, roles, toma de decisiones y funciones de las personas que integran la Carrera Ciencias de la Educación.

**DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EFICIENTE DEL DIRECTOR DE CARRERA**



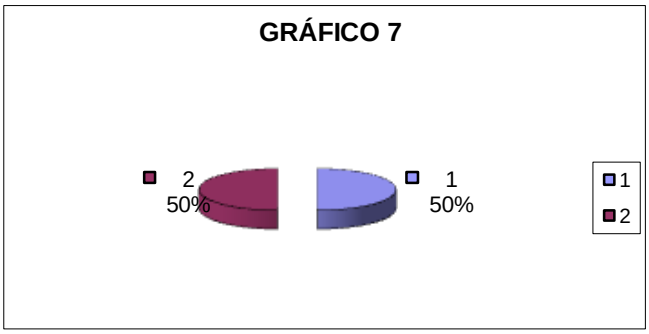

De acuerdo al gráfico 5 el 70% los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que el desempeño administrativo del Director de Carrera afirman es eficiente. El 20% califica el desempaño administrativo del Director de Carrera como deficiente. El 10% califica el desempeño administrativo del Director de Carrera como regular.

**PROCESOS DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**



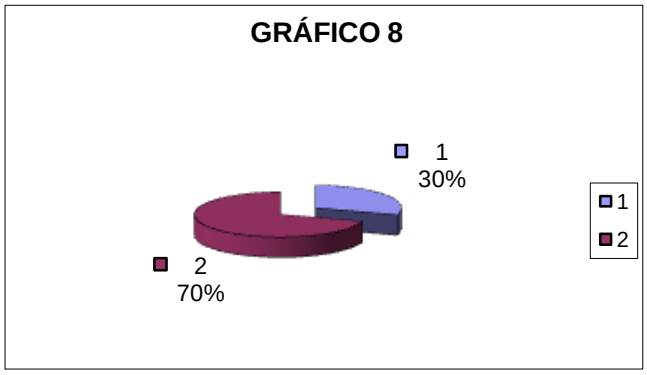
De acuerdo al gráfico 6 el 40% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera afirman que participan en la tomas de decisiones institucionales. El 60% afirman que no participan en la toma de decisiones.

**FOMENTO A LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**




Según el gráfico 7 el 50% de los Delegados de Curso y Consejeros de Carrera dicen que en la institución se promueven procesos de creatividad. El 50% manifiesta que en la institución no se promueven procesos de creatividad.

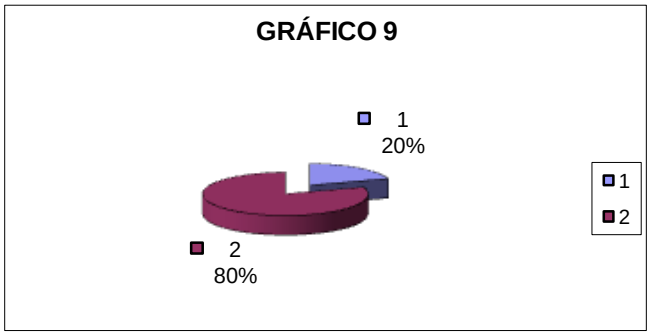
**CULTURA INSTITUCIONAL**




De acuerdo al gráfico 8 el 30% de Delegados de Curso y Consejeros de Carrera manifiestan que en la institución si se establecen actividades periódicas y significados comunes, es decir, se establece una cultura institucional propia de la institución. El

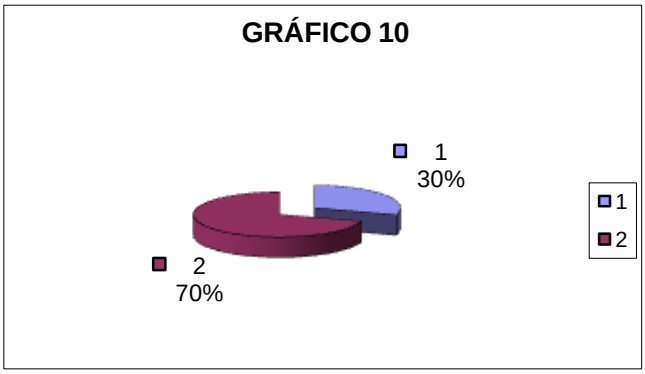
70% manifiesta que no se establecen actividades periódicas y significados comunes en la institución.

## GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES




De acuerdo al gráfico 9, el 20% de los Consejeros de Carrera y Delegados de Curso afirman que en la institución se gestionan recursos económicos y materiales. El 80% afirma que no se gestiona recursos económicos y materiales.

## TOMA DE DECISIONES EN BASE A LO NORMATIVO




De acuerdo al gráfico 10, el 30% de los Consejeros de Carrera y Delegados de Curso afirman que en la institución se toman decisiones en base a las normas preestablecidas en la Carrera y en la UPEA. El 70% afirma que en la Carrera no se toman decisiones en base a lo normativo sino en base a lo político.