

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
VICERRECTORADO**

**CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION EN
EDUCACION SUPERIOR CEPIES**



**LA INCIDENCIA DE LA GESTION Y ADMINISTRACION
UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LA FORMACION PROFESIONAL EN LA UNIDAD
ACADEMICA CAMPESINA TIAHUANACU DE LA
UNIVERSIDAD CATOLICA BOLIVIANA “SAN PABLO”**

Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior

MAESTRANTE: Lic. PAULINO QUITO HUANCA

TUTOR: Dr. MARCELINO ZABALA ESPEJO, Ph.D.

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2013

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
VEECERRECTORADO

CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION EN
EDUCACION SUPERIOR

Tesis de Maestría:

LA INCIDENCIA DE LA GESTION Y ADMINISTRACION
UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
FORMACION PROFESIONAL EN LA UNIDAD ACADEMICA
CAMPESENA TIAHUANACU DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA
BOLIVIANA “SAN PABLO”.

Para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior del postulante:

Lic. PAULINO QUITO HUANCA

Nota Numeral:.....

Nota Literal:.....

Significado de Calificación:

Director CEPIES:.....

Sub Director CEPIES:.....

Tutor:.....

Tribunal:.....

Tribunal:.....

La Paz,.....de..... de 2013

§

Escala de Calificación para programas Postgraduales Según el Reglamento para la elaboración y Sustentación de Tesis de Grado vigente en el Centro Psicológico y de Investigación en Educación Superior CEPIES: a) Summa cum laude (91-100) Rendimiento Excelente; b) Magna cum laude (83-90) Rendimiento Muy Bueno; c) Cum laude (75-82) Rendimiento Bueno; d) Rite (65-74) Rendimiento Suficiente; e) (0-64) Insuficiente.

DIDICATORIA

A los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” que colaboraron en mi trabajo. A mis amigos y colegas de la docencia que me dieron aliento y ánimo. Y a todos aquellos hombres y mujeres comprometidos en forjar nuevos talentos humanos profesionales en el área rural.

AGRADECIMIENTO

A Dios por el don maravilloso de la vida, a mi familia y a todos mis colegas de la docencia.

A mis docentes de maestría por sus sabias experiencias y conocimientos que supieron compartir.

A mi tutor Dr. Marcelino Zabala Espejo, Ph.D. por su desprendida labor académica y científico en el acompañamiento en el proceso de investigación en mi trabajo.

A mis señores relatores Dr. Guillermo Aguilar, Ph.D. y Dr. Jaime Vargas, Ph.D. por su objetividad científica en sus aportes de retroalimentación en mi trabajo.

A todas las personas, hombres y mujeres de a pie que trabajan en bien de la educación superior en el área rural.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I MARCO PRELIMINAR

1.1. Identificación y formulación del problema de investigación.....	4
1.1.1. Identificación del problema.....	4
1.1.2. Formulación del problema	7
1.2. Objeto de estudio.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación.....	8

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Análisis conceptual de la gestión y administración.....	10
2.1.1. ¿La administración es ciencia o arte?.....	11
2.1.2. Los niveles y áreas gerenciales o administrativos.....	12
2.1.3. El Desempeño de las habilidades gerenciales.....	13
2.1.4. Funciones de la gerencia o administrador.....	15
2.2. Teorías de la administración.....	17
2.2.1. Administración científica.....	18
2.2.2. Teoría de la burocracia.....	18
2.2.3. Teoría clásica.....	20
2.2.4. Teoría de las relaciones humanas.....	21
2.2.5. Teoría estructuralista.....	22
2.2.6. Teoría de los sistemas.....	23
2.2.7. Teoría neoclásica.....	24
2.2.8. Teoría del comportamiento de la administración.....	25
2.2.9. Teoría del desarrollo organizacional (DO).....	25
2.2.10. Teoría de contingencias o situacional.....	26
2.2.11. Nuevos enfoques.....	27
2.3. La administración tradicional y moderna	28
2.3.1. La administración tradicional.....	28
2.3.2. La administración moderna.....	29
2.4. La administración estratégica y planificación estratégica.....	30
2.5. Gestión y administración universitaria.....	35
2.6. Desarrollo organizacional y educación superior.....	38

2.6.1. Concepto de organización	42
2.6.2. Comportamiento Organizacional.....	43
2.6.3. Cultura Organizacional.....	46
2.6.4. Clima Organizacional.....	48
2.7. Educación Superior y formación profesional.....	50

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1. Contexto de la investigación.....	52
3.2. Tipo de investigación.....	54
3.3. Método de la investigación Cuanti-cualitativa.....	54
3.4. Diseño de la investigación.....	55
3.5. Formulación de la hipótesis.....	56
3.6. Identificación de variables.....	56
3.7. Conceptualización de las variables de las variables.....	56
3.8. Operacionalización de las variables.....	58
3.9. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....	59
3.10. Población y muestra.....	61
3.11. Determinación y tamaño de la muestra.....	61
3.12. Delimitación de la unidad de análisis.....	62
3.13. Procedimientos.....	62

CAPITULO IV EXPOSICION DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicado a estudiantes, docentes y administrativos.....	65
4.1.1. Comportamiento organizacional de la gestión y administración.....	65
4.1.2. Cultura organizacional de la gestión y administración.....	67
4.1.3. Clima organizacional de la gestión y administración.....	69
4.1.4. Formación profesional en la gestión y administración.....	70
4.2. Entrevistas: estudiantes, docentes y administrativos.....	80
4.3. Análisis de las entrevistas.....	86
4.4. Propuesta: plan de gestión y administración estratégica de la UAC-T de la UCB basado en la teoría de la administración del desarrollo organizacional.....	91
4.4.1. Consideraciones preliminares.....	91
4.4.2. Programa de fortalecimiento de gestión y administración universitaria.....	93
4.4.3. Programa de bienestar y desarrollo personal.....	96
4.4.4. Programa de desarrollo integral.....	99
4.4.5. Programa de investigación, desarrollo e innovación.....	101
4.4.6. Programa de extensión productiva y socialización.....	103
4.4.7. Programa de marketing estratégico.....	104

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	109
 BIBLIOGRAFÍA.....	 112
 ANEXOS.....	 116

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Funciones de la gerencia o administrador	15
Cuadro N° 2: Diseño de la Investigación.....	55
Cuadro N° 3: Operacionalización de la variable independiente.....	58
Cuadro N° 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	59
Cuadro N° 5: Universo de la unidad de investigación.....	61
Cuadro N° 6: Sujetos de la unidad de análisis.....	62

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Comportamiento organizacional de la gestión y administración.....	66
Gráfico N° 2: Cultura organizacional de la gestión y administración.....	68
Gráfico N° 3: Clima organizacional de la gestión y administración.....	69
Gráfico N° 4: ¿Usted considera que los docentes son seleccionados de los mejores profesionales y bajo convocatoria pública para el cargo de docencia en la UAC-T?.....	71
Gráfico N° 5: ¿Los docentes desarrollan el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula de acuerdo al programa de asignatura?.....	72
Gráfico N° 6: ¿Usted conoce le perfil profesional de su carrera?.....	73
Gráfico N° 7: Crees que el laboratorio, internet y la biblioteca cuentan con suficientes equipos y libros actualizados?.....	74
Gráfico N° 8: ¿Qué se destaca con mayor énfasis en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la UAC-T.?.....	74
Gráfico N° 9: ¿La UAC-T cuenta con plantel docente altamente especializado en investigaciones?.....	75
Gráfico N° 10: ¿Crees que los docentes reciben honorarios económicos acorde a su trabajo académico?.....	76
Gráfico N° 11: ¿Usted cree que desde la dirección Regional de la UAC-T se ejerce actitudes autoritarias y verticales con los estudiantes y docentes.....	77
Gráfico N° 12: ¿Los estudiantes y docentes tienen acceso a las granjas para sus prácticas e investigaciones?.....	78
Gráfico N° 13: ¿En qué estado se encuentra la infraestructura como aulas, laboratorio, biblioteca, internado y los baños?.....	79

RESUMEN

“La incidencia de la gestión y administración universitaria en el desarrollo organizacional de la formación profesional en la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu (UAC-T) de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (UCB), es un trabajo de investigación que trata de develar el ejercicio y el fenómeno de la gestión y administración universitaria en sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional y su implicancia en la formación profesional universitaria. Esto supone comprender a la Universidad como una “organización de personas” cuya finalidad es formar recursos humanos y generación de conocimientos, dinamizada y caracterizada por una gestión y administración, el cual es objeto de estudio de esta investigación. Asimismo, se pudo recabar toda información bibliográfica sobre enfoques, teorías, prácticas y modelos de gestión y administración para comprender con exactitud el tema.

Dicha investigación se desenvuelve bajo la metodología mixta de Cuanti-cualitativa, de tipo descriptivo no experimental. Así también, la hipótesis como eje articulador de causa y efecto entre la gestión y administración universitaria y la influencia en la formación profesional constituyen los pilares del desarrollo de la investigación, teniendo como sujetos de investigación a los estudiantes, docentes y personal administrativo de las carreras de Ingeniería agronómica e Ingeniería zotécnica, los cuales han sido medidos las percepciones a través de cuestionarios e entrevistas.

Finalmente se presentan los resultados de la investigación corroborando la hipótesis de que el tipo de gestión y administración ejercida en la UAC-T de la UCB influye de forma desfavorable en la formación profesional, para cuyo efecto se presenta una propuesta del diseño de implementación de la gestión y administración estratégica bajo el enfoque de la administración del desarrollo organizacional. Así el trabajo finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

“The incidence of University Management and Administration in the organizational development of vocational training in the Unidad Academica Campesina Tiahuanacu (UAC-T) of the “San Pablo” Catholic Bolivian University (UCB)” is a research work is to reveal the exercise and the phenomenon of university management and administration aspects of behavior, organizational culture and climate and their implication in university training. This involves understanding the university as an "organization of people" whose purpose is to develop human resources and knowledge generation, and characterized by a streamlined management and administration, which is the subject of this research study. Likewise, it was to collect all bibliographic information on approaches, theories, practices and models of management and administration to understand the exact issue.

This research develops under-Quantifying qualitative, mixed methodology of non-experimental descriptive. Also, the hypothesis as the linchpin of cause and effect between the university management and administration influence in the training are the pillars of the development of research, with the research subjects to students, teaching and staff careers of agricultural engineering and zootechnical engineering, which have been measured perceptions through questionnaires and interviews.

Finally the research results are presented confirming the hypothesis that the type of management and administration exerted on the UAC-T of the UCB unfavorably influences in vocational training, for which purpose a proposed design presents the implementation of strategic management and administration under the management approach of organizational development. This work ends with the presentation of conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación que lleva por título “La incidencia de la gestión y administración universitaria en el desarrollo organizacional de la formación profesional en la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu (UAC-T) de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (UCB), trata de desentrañar el fenómeno de la gestión y administración universitaria y comprender sus perspectivas, su enfoque, su filosofía, los comportamientos, acciones, valores, principios y motivaciones que directa o indirectamente tienen su incidencia en la formación profesional universitaria. Esto implica comprender a la Universidad como una “organización de personas” abocadas a la tarea de la formación profesional y generación de conocimientos, establecidas bajo planes y programas de gestión y administración para alcanzar los objetivos y metas, al igual que una organización empresarial no lucrativa, sino buscando el desarrollo humano y la profesionalización del talento humano para el desarrollo de un país.

Sin duda, tratar sobre el tema de gestión y administración universitaria, conlleva un esmerado esfuerzo en comprender sus características de complejidad y los enfoques, teorías, modelos, métodos, experiencias y prácticas que abundan en los contenidos bibliográficos de diferentes contextos y organizaciones. Además la Universidad como una organización de personas sin fines de lucro y constituida por una infinidad de interacciones entre personas y organizaciones, sistema de actividades conscientemente planificadas, organizadas, dirigidas y controladas está directamente vinculada a la gestión y administración en sus diferentes aspectos, formas, métodos, modelos, que configuran su ser institucional.

En tal sentido, la presente investigación tiene como objeto de estudio la gestión y administración universitaria de la UAC-T de la UCB, ejercida por un grupo de personas que realizan funciones de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de

las actividades académicas. Estas personas constituyen una unidad social coordinada conscientemente, que supuestamente ejercen las habilidades humanas, técnicas y conceptuales para que las personas realicen mejores contribuciones a los objetivos institucionales. De forma que el propósito principal de la investigación es describir la realidad de la gestión y administración universitaria de la UAC-T de la UCB, en sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional y su influencia en el proceso de formación profesional.

Así, la gestión y administración universitaria implica el desarrollo organizacional de los procesos universitarios y que en la actualidad se ha convertido en un instrumento por excelencia para buscar cambios en el logro de los objetivos de la organización. De modo que el desarrollo organizacional en sus tres componentes como ser: comportamiento, cultura y clima organizacional, se concentra en las personas, considerando sus actitudes, criterios, comportamientos, sentimientos, percepciones, intereses, normas y principios, valores y relaciones interpersonales. Porque cada persona independientemente de su cotidianidad y de su quehacer se encuentra involucrada en una organización ejecutando conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la sociedad y en el ámbito educativo.

En este marco, se ha presentado la hipótesis de la investigación como guía y horizonte que desvela a partir de los resultados del marco empírico, el tipo de gestión y administración universitaria ejercida en la UAC-T de la UCB y su implicancia con la formación profesional universitaria, caracterizada por políticas, lineamientos, estrategias, planes y programas de formación profesional, donde el hombre es el elemento fundamental del proceso y que se desarrolla acorde a las exigencias del perfil profesional, contexto, competitividad y producción, propios del sistema del mundo moderno.

Todo el trabajo de investigación se desenvuelve bajo la metodología mixta de Cuantitativa que describe los hechos, comportamientos, actitudes, valores, motivaciones, conflictos y otros propios de la dinámica administrativa en sus aspectos comportamiento, cultura y clima organización en la tarea de la formación profesional.

Por consiguiente, la presente investigación articula de forma lógica y estructurada los elementos fundamentales de la gestión y administración universitaria y su incidencia en el desarrollo organizacional en la formación profesional, teniendo como sujetos de investigación a los estudiantes, docentes y administrativos de las carreras de ingeniería agronómica e ingeniería zootécnica de la UAC-T de la UCB.

Toda esta investigación se presenta, inicialmente con una introducción y luego desarrollados en cuatro capítulos que a continuación se describe:

Capítulo primero: contiene el marco preliminar, donde se describe el planteamiento del problema, el objeto de estudio, los objetivos tanto generales como específicos y la justificación del trabajo.

Capítulo segundo: está el marco teórico que contempla en su contenido una serie de conceptos y temas, los cuales están ilustrados con la revisión bibliográfica propios de la temática de investigación.

Capítulo tercero: Comprende el marco metodológico, partiendo de la formulación de la hipótesis, tipo y diseño de la investigación, identificación de las variables, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, población y muestra, delimitación de la unidad de análisis y procedimientos.

Capítulo cuarto: contiene la exposición de resultados, la interpretación y análisis de los mismos, obtenida de los sujetos de investigación tanto de los estudiantes como de los docentes y administrativos. También incluye las entrevistas y su análisis, y termina el capítulo con el desarrollo de la propuesta.

Finalmente concluye el trabajo con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO PRELIMINAR

1.1. Identificación y formulación del problema de investigación

1.1.1. Identificación del problema

La Unidad Académica Campesina Tiahuanacu (UAC-T) de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (UCB), a partir de su creación en el año 1987 como institución de Educación Superior para la formación profesional de los jóvenes bachilleres del área Rural, fue estructurando y formando su propia identidad, caracterizada por su ubicación geográfica en el altiplano paceño del departamento de La Paz, por su organización, administración, infraestructura, políticas de formación profesional y las carreras que ofrece a la población estudiantil, los cuales, sin duda, fueron generando hábitos, actitudes, comportamientos, valores, aspiraciones que hacen directamente al comportamiento, cultura y clima organizacional como parte de la gestión y administración universitaria.

Sin embargo, en las observaciones realizadas durante la gestión 2011 y 2013 en el desarrollo de las actividades educativas en la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, se ha podido identificar algunos problemas que suceden a diario en el comportamiento de los administrativos, docentes y estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica. En ese sentido, está el tipo de gestión y administración que se ejerce desde la Dirección Regional de la Unidad, expresada en actitudes de rigidez y autoritaria en las tomas de decisión en los procesos administrativos, la ausencia de escucha, falta de motivación y calidez humana, la

planificación de actividades académicas (POA) sin la participación de docentes y estudiantes, la ausencia en el seguimiento del proceso formativo y el descuido en la dotación de los medios, materiales e instrumentos didácticas para la calidad en la formación profesional.

Asimismo, se observa las actitudes y comportamientos de los directores de carrera, menos atentos a las necesidades de los docentes y estudiantes, el incumplimiento en los horarios de atención en la oficina, la ausencia en la observancia y cumplimiento constante de las normas y reglamentos académicos, la falta de seguimiento y control en el desarrollo de las actividades pedagógicas del aula y en las prácticas pre profesionales en la granja. Además, están las deficiencias en algunos servicios como la falta de equipos adecuados en el internet, laboratorio, biblioteca y aulas, porque las actividades académicas diarias (clases de martes a sábado) se desarrollan en aulas deterioradas, con escasa iluminación y la falta de materiales didácticos.

Frente a esta situación los estudiantes han adoptado actitudes de antipatía e indiferencia ante las autoridades, a su vez, en el desarrollo de las actividades académicas se han convertido en sujetos pasivos que desarrollan el proceso de enseñanza y aprendizaje bajo el simple cumplimiento de horarios y planes establecidos. Y como muestra de las actitudes de inconformidad, por estar fuera del control de sus padres y por el descuido en el control de la disciplina por las autoridades universitarias, fácilmente caen en el consumo de bebidas alcohólicas en algunos horarios y días entre estudiantes, creándose peleas y bochornos entre compañeros de ambas carreras.

Revisado los documentos institucionales como los ESTATUTOS Y REGLAMENTOS ACADÉMICOS (2009), que consigna las funciones de las autoridades administrativas como el Director Regional y los Directores de carrera, señalan claramente en sus diferentes artículos e incisos las funciones que deben desempeñar en bien de la institución, tal como reza: “b) Planificar, dirigir, orientar,

supervisar, controlar y coordinar las actividades administrativas de la Unidad...”; “f) Apoyar todas las actividades de su sede”; “k) Velar por el bienestar estudiantil, docente y administrativo...”; “l) Convocar y presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias de los consejos de docentes y centros de estudiantes...(Funciones del Director Regional: Artículo 37, ESTATUTO, 2009)”. Estas líneas explicitan claramente las funciones del Director Regional, quien como máxima autoridad de la Institución debe velar por el bienestar de la formación profesional, tomando en cuenta a todos: docentes, estudiantes y personal administrativo, generando una visión más atenta a las demandas y necesidades pedagógicas de los docentes y estudiantes.

Asimismo, tomando en cuenta las funciones de los directores de carrera: “a) planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades académicas específicas de cada carrera”... “b) Coordinar las actividades de docencia, investigación y extensión de la Unidad”... “y otras de acuerdo al reglamento” (ARTICULO 38, ESTATUTO, 2009), quienes como administradores pedagógicos están obligados a regirse bajo la normativa y buscar el bienestar de cada carrera y los resultados esperados de acuerdo a planes y programas académicos de cada gestión.

En consecuencia, la problemática de la gestión y administración universitaria ejercida por las autoridades administrativas de la UAC- T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, ha configurado las formas de comportamiento organizacional, en crear unos hábitos y valores de la cultura organizacional y presentar un clima organizacional entre quienes interactúan y conviven en los ambientes de la UAC-T. Todo ello, en alguna medida influye en la formación profesional en las carreras de Ingeniería agronómica y zootécnica. Por eso, poniendo en consideración el desafío de la investigación relacionada a la gestión y administración universitaria, debería ser, crear una filosofía de mejoramiento continuo de los procesos del comportamiento, cultura y clima organizacional para reencauzar hacia una gestión y administración de calidad en la formación profesional.

1.1.2. Formulación del problema

Tomando en cuenta las consideraciones anteriormente señaladas y precisando lo esencial de la problemática planteada se formula la siguiente pregunta de la investigación:

¿Cuál es la incidencia de la gestión y administración universitaria en sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional en la formación profesional en las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”?

1.2. Objeto de Estudio

La Gestión y Administración Universitaria de la UAC-Tiahuanacu de la UCB.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir la incidencia de la gestión y administración universitaria en sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional en la formación profesional de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, para plantear una propuesta del plan estratégico de gestión y administración universitaria que permita mejorar la calidad en la Formación Profesional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer los elementos fundamentales de la gestión y administración universitaria como también del desarrollo organizacional en sus aspectos: comportamiento, cultura y clima organizacional en el proceso de formación profesional universitaria.
- Determinar la influencia de la gestión y administración universitaria en sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional en la formación profesional con

la aplicación de los instrumentos y técnicas para la recolección de información, análisis e interpretación de datos.

- Diseñar un plan de gestión y administración estratégica universitaria que permita mejorar la formación profesional en la UAC- T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

1.4. Justificación

La imperiosa necesidad de plantear una investigación objetiva sobre la gestión y administración universitaria en sus tres aspectos fundamentales como el comportamiento, cultura y clima organizacional de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana San Pablo”, se ha convertido en una necesidad muy importante para dilucidar la estructura administrativa, sus fortalezas, sus debilidades y sus incidencias en la formación profesional y en el comportamiento de la población universitaria presente en sus múltiples manifestaciones y acciones en el proceso educativo.

Asimismo, este trabajo se constituye en una herramienta de mucha importancia para analizar, describir y replantear las orientaciones en mejora de los procesos de formación profesional, a partir de la gestión administrativa universitaria, ya que la sociedad demanda en la actualidad una mayor efectividad y eficiencia en la gestión y administración de las instituciones tanto públicas como privadas.

Las Universidades hoy en día, tienden a ser concebidas como organizaciones de personas y del conocimiento, y el conocimiento siempre será esencial para el desarrollo humano y profesional. Además hoy en día cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea que no actúa tanto por delegación como por pericia. Así las innovaciones son producto del conocimiento que aporta al desarrollo de un país o pueblo. De manera que el presente trabajo, pretende analizar y comprender el impacto que genera el ejercicio de la gestión y administración universitaria desde el

conocimiento del comportamiento, cultura y clima organizacional en la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana San Pablo” en la formación profesional en las carrera de Ingeniería Agronómica y Ingeniería Zootécnica.

Por consiguiente, esta investigación pretende ser un trabajo con características de objetividad, neutralidad y subjetividad en su desarrollo y producción, siguiendo una estructura lógica en sus diferentes momentos de trabajo científico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis conceptual de la gestión y administración

Según las consultas realizadas sobre el término gestión, en algunos diccionarios enciclopédicos la definen como “acción y efecto de administrar” (ESPASA CALPE, 1997), también se define como “conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto”...”acción y efecto de administrar” (SANTILLANA, 2000). A partir de estas definiciones se puede puntualizar dos aspectos fundamentales referentes a la conceptualización: primero, tomando en cuenta la amplitud y las connotaciones que representa el término, se define como el conjunto de procedimientos y acciones que busca el cumplimiento de objetivos y metas previstas en una organización o institución; y en segunda instancia el término gestión esta relacionada con el término administración, por consiguiente es preciso abordar el concepto de administración para su mejor comprensión del término.

Idalberto Chavenato, al desarrollar la Teoría General de Administración parte del análisis terminológica de la palabra administración, precisando que proviene de “latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (2006; 10). Sin embargo, Koontz y Weihrich presentan una definición más completa en los siguientes términos, “la Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (2004; 6). También el Diccionario Enciclopédico Santillana (2000), la define como acción de “dirigir, ordenar o cuidar los

bienes o intereses de una casa, empresa, persona o comunidad”. Asimismo, Carlos Álvarez de Zayas haciendo los estudios de la administración vinculados a la educación dice: “La administración es la ciencia que tiene como objeto de estudio al proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia, eficiencia y efectividad las metas seleccionadas, que se logra mediante procesos específicos inmersos dentro de una determinada institución, en el que dichos procesos poseen una estructura metodológica que pasa por una serie de etapas científicamente establecidas” (ALVAREZ, 2006; 14).

Estas definiciones básicas presentadas sobre la Administración requieren algunas precisiones:

- La administración como una teoría científica tiene un objeto de estudio (proceso con fines específicos) y una metodología propia.
- La administración esta asociada a la actividad que realiza una persona ya en la función de diseñar, dirigir, ordenar buscando los resultados determinados.
- La administración está vinculado y aplicado a todo tipo de organizaciones ya sean lucrativas y no lucrativas.
- La administración busca los resultados, es decir la productividad, el cuál implica la eficacia y la eficiencia de una organización.

A partir de estas premisas sobre la administración y su propósito, se plantea la siguiente pregunta:

2.1.1. La Administración es ¿Ciencia o Arte?

Según los autores Koontz y Weihrich al abordar esta pregunta, responde con la siguiente afirmación: “como todas las practicas profesionales... la administración es un arte... En la práctica la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios” (2004; 14). Desde ésta perspectiva de

la definición de la administración como arte y ciencia y a su vez, tomando en cuenta las definiciones citadas anteriormente, intento dar una definición bajo los siguientes términos: “la administración es arte en las habilidades prácticas y a su vez es ciencia en cuanto sistema de conocimientos, métodos, técnicas que busca la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos determinados de una organización”.

Teniendo las definiciones conceptuales tanto de gestión como de administración, se puede asociar los dos términos como complementarios a la hora de aplicarse a una organización que realiza una actividad productiva o de servicios, con el objetivo de participar en un determinado mercado de bienes o servicios. Para ello se establecen tareas y funciones principales como la planificación, organización, dirección y control encabezados por una persona o por un equipo de personas llamadas gerente (es) o administrador (es), que tienen tareas y funciones integrales con el objetivo de lograr metas y resultados bajo unas políticas y estrategias de plan de acción.

Estas definiciones en el presente trabajo serán orientadas no a una organización empresarial sino a la organización de Educación Superior como es la Universidad. Además a la hora de hacer referencia al concepto de gerencia o administrador, se hará de forma indistinta ya que los autores como Chavenato (2006) y Robins (2004), utilizan los mismos conceptos y características al describir el primero sobre la administración y el segundo sobre la gerencia. De tal manera que los conceptos y los elementos referentes a la gestión o administración, en el presente trabajo están orientados a las autoridades Universitarias de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana, en donde se realiza la investigación.

2.1.2. Los niveles y áreas gerenciales o administrativos

En el contexto actual, todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios, “se planifican, se coordinan, se dirigen y se controlan por medio de las organizaciones” ROBINS, 2004; 2) y éstas constituidas por personas y

recursos no humanos, a su vez dirigidas sus actividades de forma racional por medio de la gerencia o la administración. Así la administración se presenta como un área del conocimiento humano para su ejercicio o tarea a desarrollar en una organización.

Según Chavenato, la persona que asume el rol de administrador en una organización puede trabajar en distintos niveles, desde el nivel jerárquico más elemental hasta la dirección general. “Puede actuar en las diversas especialidades de la administración: administración de la producción (de los bienes o servicios que presta la organización), administración financiera, administración de recursos humanos, administración de mercados e incluso en la administración general” (2006; 2).

Cabe señalar, que la administración en sus distintos niveles y especialidades las situaciones son diferentes, asimismo las organizaciones son distintas en sus objetivos, en sus campos de acción, en sus recursos humanos, en sus problemáticas, en sus desafíos, etc. Así la administración en una organización será variada y distinta de acuerdo a la situación y contexto de la organización social.

2.1.3. El desempeño de las habilidades gerenciales o administrativos

El rol del gerente o administrador en las organizaciones ya sean lucrativas y no lucrativas, juega un papel muy importante en la planeación, organización, dirección, control y generación de innovaciones y la competitividad, que permite la existencia y crecimiento de una organización. De tal manera que una organización a la hora de elegir un administrador o un cuerpo de administradores, someterá a un examen y evaluación rigurosa sobre los conocimientos, habilidades, destrezas, su formación académica, su experiencia laboral, su situación familiar, etc., así como señala Chavenato: “Las organizaciones no sólo evalúan sus conocimientos técnicos de Administración, sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, personalidad y filosofía de trabajo” (2006; 2).

Según Chavenato, el administrador debe contar con tres habilidades primordiales para desempeño en sus funciones: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

1). Habilidades técnicas: las habilidades técnicas están relacionadas con el “hacer; es decir con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales” (CHAVENATO, 2006; 3). Sin embargo, estas acciones prácticas requieren del administrador el uso de conocimientos especializados en su aplicación y en los procedimientos en un determinado campo de acción.

Según Robins, “las habilidades técnicas conllevan la de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia... Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada y mucha gente desarrolla sus habilidades técnicas en el trabajo” (2004; 6). En consecuencia, la experiencia en las tareas administrativas será un factor determinante para el desarrollo de las habilidades técnicas del administrador.

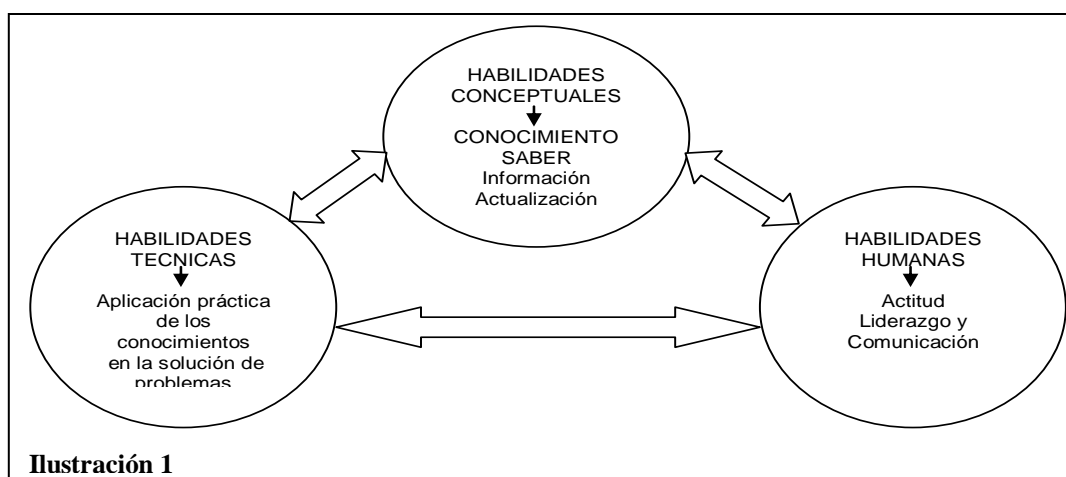
2). Habilidades Conceptuales: “los gerentes deben tener habilidades mentales de analizar y diagnosticar situaciones complejas” (ROBINS, 2004; 6). A su vez, Chavenato, comprende que las habilidades conceptuales “se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades” (2006; 3). También se puede señalar que las habilidades conceptuales están relacionadas con la formación académica, ya sea en el manejo de ideas, conceptos, teorías y abstracciones como análisis, interpretaciones y de enfoques a la hora de enfrentar los desafíos y buscar soluciones a los problemas de la organización.

3). Habilidades Humanas: las habilidades humanas están relacionadas con “la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir, resolver conflictos personales o

grupales... se relacionan con la interacción. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas” (CHAVENATO, 2006; 3). En suma las habilidades humanas están referidas a las actitudes y comportamientos del administrador en la interacción con las personas de la organización, su apertura, su acogida, su motivación, la escucha de las opiniones y criterios de los demás y la creatividad en el planteo de las soluciones a los conflictos.

Por consiguiente, el éxito o el fracaso del administrador en una organización, dependerá de las tres habilidades mencionadas que el administrador pone en práctica en el desempeño de sus funciones, ya sea en el trato a las personas y el manejo de las situaciones de la organización.

CUADRO No. 1. Cualidades del administrador



Fuente: elaboración propia, 2013.

2.1.4. Funciones de la Gerencia o Administrador

Generalmente los especialistas en la Gerencia o Administración admiten de cuatro a cinco funciones; Robins y Chavenato plantean cuatro funciones de la gerencia: Planificación, Organización, Dirección y Control. Sin embargo, Koontz y Wiehrich

(2004) a las cuatro funciones presentadas, añade la función de Integración de personal. Analizando detenidamente las distintas funciones presentadas, la función de integración personal, se podrá situar como un elemento de Organización y Dirección. En tal sentido, se presenta las cuatro funciones principales:

1). Planeación, Según Robins, la planeación “se ocupa de definir metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades” (2004; 3). En esta misma línea, para Koontz y Weihrich, la planeación “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones” (2004; 31). Ambas orientaciones, remarcan el propósito principal de la planeación como la definición de metas y objetivos a desarrollarse en una organización. Esta función requiere del administrador la toma de decisiones para llevar a cabo dichas metas y objetivos.

2). Organización, Para Koontz y Weihrich la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (2004; 31). A esta aseveración Robins complementa indicando que “los gerentes... son responsables del diseño de la estructura de la organización... Incluye la determinación qué tareas son las que se realizan, quien las hará, cómo se agruparán los labores, quien reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones” (2004; 3).

3). Dirección, es una de las funciones del administrador que según Koontz y Weihrich, “supone motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación” (2004; 32). Al respecto Robins aclara indicando que “cada organización contiene personas, y es trabajo de la gerencia dirigir y coordinar a estas personas. Esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a los subordinados, dirigen las actividades de otros,

seleccionan los canales más eficaces de comunicación o resuelven los conflictos entre los miembros, están implicados en el liderazgo” (2004; 3).

4). Control, es la última función gerencial que “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes... En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes” (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004; 32) Al respecto, Robins complementa señalando lo siguiente: “la gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización. El rendimiento real debe compararse con las metas previamente establecidas. Si hay alguna desviación significativa, es trabajo de la gerencia hacer que la organización vuelva al camino” (2004; 3).

De esta manera, las cuatro funciones gerenciales: Planeación, Organización, Dirección y Control constituyen la esencia de la administración gerencial que implica habilidades interpersonales, de información constante y actualizada, de toma de decisiones y liderazgo con una visión del futuro. En consecuencia, estas funciones gerenciales, estarán orientadas a la administración Universitaria, como funciones del Directivo.

2.2. Teorías de la administración

Según Idalberto Chavenato (2006), la Administración es producto del siglo XX (Historia de la Administración)¹ existen varias teorías sobre la administración que han

¹ HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN ES RECIENTE. Es un producto característico del siglo XX. En realidad la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.

...las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la excelencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la

ido desarrollándose desde principios del siglo XX hasta nuestros días, los cuales han tenido cierta preeminencia en las actividades organizacionales en el campo de la administración y que cada teoría ha tenido ciertas características muy peculiares en su aplicación práctica. Entre los más conocidos tenemos los siguientes:

2.2.1. Administración Científica

Se conoce como fundador de la administración científica al ingeniero estadounidense Frederich Winslow Taylor (1856-1915) quien provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: ciencia de la administración. Los elementos de aplicación y estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad.

Esta teoría por primera vez concibe a la administración como ciencia y se intenta en aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr la eficiencia en la producción, ya desde siempre en una organización productiva, se ha buscado la efectividad en los resultados. De esta manera, la administración en la actualidad se concibe como ciencia, pero también se comprende como arte y técnica en su campo de acción.

2.2.2. Teoría de la Burocracia

Chavenato considera que esta teoría esta “basado en los trabajos de Max Weber que describe las características del modelo burocrático de la organización” (2006, 21). Max

época de 1300 a.C. , ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. ...la denominada Ciencias de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo XX. La Teoría General de la Administración es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos... (CHAVENATO, 2006; 24).

Weber (1864-1920), sociólogo Alemán fue el creador de la Sociología Burocrática, el cual ha sido aplicado a la Administración en Estados Unidos, para lograr la eficiencia de la productividad de las organizaciones. De esta manera surge la teoría Burocrática.

Esta teoría tiene su base en la concepción de la sociedad y la autoridad. La sociedad se presenta en tres tipos: a). La Sociedad tradicional constituida por la familia, clan, sociedad medieval, etc. b). La Sociedad carismática comprendida por los grupos revolucionarios, partidos políticos, etc. c). La Sociedad legal, racional o burocrática en donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de los medios y fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, etc.

En cuanto a la autoridad, Chavenato citando a Max Weber menciona tres tipos de autoridad: a). Autoridad Tradicional, cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores... es extremadamente conservador, el cuál se presenta en la forma patrimonial y feudal. b). Autoridad carismática, cuando los subordinados aceptan las ordenes del superior como justificadas, por causa de la influencia de la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifican. c). Autoridad legal, racional o burocrática están caracterizadas por la autoridad técnica, meritocrática y administrada. Se basa en... leyes y reglamentarse a través de procedimientos formales y correctos...El pueblo obedece las leyes porque cree que se decretan por un procedimiento elegido por los gobernados y por los gobernantes.

El aparato administrativo tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. Así esta teoría lo que ha pretendido con la aplicación de la autoridad legal y la sociedad legal, es buscar la eficiencia en la actividad organizacional, adecuando los medios de forma racional a los fines o metas que pretende lograr una organización. Además esta teoría resalta la racionalidad funcional que implica la elaboración de leyes, normas y reglas que sirvan para dirigir el comportamiento de la organización y alcanzar

los objetivos establecidos. Asimismo, esta teoría implementa la autoridad jerárquica y formal basada en las leyes para su cumplimiento en una organización por los subordinados.

En consecuencia, esta teoría burocrática lo que ha generado en la administración es el exceso de formalismo, regida por una cantidad de normas y reglas que se deben cumplir a cabalidad, constituyéndose ya no unos medios sino fines de la organización, perdiéndose con ello la flexibilidad y el carácter humanitario por la despersonalización en el trato y en la comunicación, por la implementación en una rígida y la categorización jerárquica de la autoridad, quienes toman decisiones en la organización, ignorando el conocimiento y los problemas que enfrentan los subalternos.

2.2.3. Teoría Clásica

Esta Teoría surge en Francia hacia 1916 con el ingeniero Henry Fayol ², dando énfasis en la estructura de la organización para lograr la eficiencia. Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Fayol estableció 14 principios generales de la administración: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección,

² Henri Fayol (1841-1925), creador de la Teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas e ingreso en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrollo toda su carrera. Fayol expuso su teoría de la Administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Generale*, publicado en 1916... Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:

1. Funciones Técnicas...
2. Funciones comerciales...
3. Funciones financieras...
4. Funciones de seguridad...
5. Funciones Contables...
6. Funciones Administrativas... (CHAVENATO, 2006; 70).

subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración, centralización, cadena escolar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (CHAVENATO, 2006; 72).

Esta Teoría definió la administración como una ciencia que tiene las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. También estableció los llamados principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización. Además esta Teoría considera a la organización como una composición de partes interrelacionadas y especializadas, a su vez caracterizadas por la división del trabajo en forma vertical (nivel de autoridad) y horizontal (departamentalización).

Sin embargo, esta teoría es considerada como una teoría de la máquina, por concebir a la organización como un aspecto mecánico, lógico y determinista, que enfatiza más la parte de la estructura formal de la organización, dejando de lado los aspectos informales. Asimismo, esta teoría clásica, al igual que las teorías científicas, burocráticas, busca la máxima eficiencia de la organización, a partir de la eficiencia en los aspectos técnicos y económicos. A pesar de todo esto, esta teoría hizo su aporte fundamental en la concepción moderna de la administración y proporcionó elementos principales para las funciones administrativas de la organización.

2.2.4. Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las relaciones humanas surge de la necesidad de corregir las tendencias de la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de métodos científicos y precisos alentados por las teorías científica y clásica de la administración. Esta teoría ha tratado humanizar y democratizar la administración rígida y mecanicista, bajo la influencia de las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin. Además los “experimentos realizadas por Elton Mayo entre 1927 y 1932 en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en

chicago, para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción, fue el inicio de una nueva teoría cargada de valores humanistas en la administración.

Esta teoría de las relaciones humanas entre sus bases fundamentales resalta lo siguiente:

Trata a la organización como grupos de personas, pone énfasis en las personas, esta inspirada en sistemas de psicología, delega autoridad, autonomía del empleado, confianza y apertura, hace énfasis en las relaciones entre las personas, dinámica grupal e interpersonal” (CHAVENATO, 2006; 95).

Por consiguiente, esta teoría ha tratado de armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones: función económica (producir bienes o servicios) y la función social (proporcionar satisfacciones a las personas), resaltado las cualidades y los valores de la persona humana (sus interrelaciones, sus vivencias, sus ideas, sus creencias, sus expectativas) y el grupo social que eleva el nivel de eficiencia en la organización.

2.2.5. Teoría Estructuralista

La Teoría estructuralista surge a raíz de la decadencia de la teoría de las relaciones humanas hacia la década de 1950. Esta teoría estructuralista tiene su fuente en el movimiento estructuralista europea, que tuvo un carácter más filosófico. Según Chavenato, “viene del concepto de estructura (del griego struo= ordenar) como una composición de elementos visualizados en relación con la totalidad del cual son parte integrante. Las partes se reúnen en un arreglo estructurado y se subordinan al todo (estructura)...El concepto de estructura, en esencia, equivale al concepto de sistemas” (CHAVENATO, 2006; 248).

La Teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones. Las organizaciones se conciben como unidades sociales intencionalmente constituidas con la

finalidad de alcanzar objetivos específicos. Estas organizaciones pueden ser: corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y las cárceles. Las organizaciones se caracterizan por un conjunto de relaciones sociales estables y deliberadamente creadas con la explícita intención de alcanzar objetivos o propósitos. Asimismo, dentro de estas organizaciones las personas ocupan ciertos papeles o funciones y se puede establecer tres niveles: nivel institucional (altos dirigentes), nivel gerencial (elaboración de planes y programas), nivel técnico (operativo).

En suma esta teoría estructuralista resalta algunos los elementos básicos, sobre las cuales se constituye: énfasis en la estructura organizacional, enfoque de la organización formal e informal, sistema social intencionalmente constituido y reconstituido para alcanzar objetivos, carácter de la administración bajo la sociología organizacional, sociedad de organizaciones y enfoque múltiple, concepto del hombre como ser social que desempeña papeles dentro de varias organizaciones, balance entre objetivos organizacionales e individuales, conflictos inevitables y hasta deseables, pues conducen a cambios y a la innovación, preocupación por eficiencia y eficacia (CHAVENATO, 2006; 271).

2.2.6. Teoría de los Sistemas

Esta Teoría según Chavenato, surge con los “trabajos realizados por el biólogo Alemán Ludwing von Bertalanffy”, quien fue crítico con la visión dividida del mundo en diferentes áreas, como física, química, biología, psicología, sociología, etc. Son divisiones arbitrarias y con fronteras sólidamente definidas (2006; 410). La Teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global, permitiendo la interrelación y la integración de temas que son, en su mayoría, de naturaleza completamente diferentes.

Así, la Teoría de Sistemas con su enfoque sistémico, comprensiva, inclusiva, holística, gestáltica de las organizaciones, ha influenciado notablemente en la

administración y resalta los aspectos más importantes: las organizaciones como sistemas abiertos, forman parte de una sociedad mayor, constituidas de partes menores; existe una interdependencia entre las partes de la organización. Las organizaciones poseen fronteras o límites más o menos definidos; tienen objetivos; se caracterizan por la morfogénesis, lo importante es ver el todo y no cada parte aisladamente, utiliza el concepto del hombre funcional en contraste con el concepto del homo economicus de la teoría clásica. La organización como un sistema se constituye en cinco parámetros básicos: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente (CHAVENATO, 2006; 422- 426).

Por consiguiente, esta teoría tiene un enfoque multidisciplinaria de la administración, tratando de integrar las ciencias naturales y sociales como: Sociología, Psicología, Economía, Ecología, Investigación operacional, etc. También comprende que las organizaciones para que se mantengan viables se deben adaptar constantemente a los constantes cambios de su ambiente.

2.2.7. Teoría Neoclásica

Esta Teoría Neoclásica llamada también proceso administrativo, surge de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica, que según Chavenato presenta las siguientes características:

- Énfasis en la práctica de la administración en resultados y objetivos.
- La administración es una técnica social básica.
- Destaca las funciones: planeación, organización, dirección y control.
- Destaca 4 planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.
- Niveles de organización: global, departamental y operacional.
- La dirección orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos que deben conseguirse.

- El control busca asegurar que lo planeado, organizado, dirigido cumplió realmente los objetivos previstos (CHAVENATO, 2006; 154).

2.2.8. Teoría del comportamiento de la administración

En 1947 surge un libro que marca el inicio de la Teoría del comportamiento en la administración de Herbert Alexander Simón, quien redefine los conceptos de administración al criticar las teorías anteriores y reacomoda al nuevo enfoque de la tarea administrativa. A esta teoría se la conoce también con el nombre de conductista organizacional a diferencia de la escuela conductista que se desarrollo en psicología. Los representantes más destacados de esta teoría son: Herbet Alexander Simon, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg.

Esta teoría del comportamiento tiene su fundamento en los siguientes aspectos: se basa en las nuevas proposiciones sobre la motivación humana, enfatiza el proceso decisorio, organizacional y la conducta organizacional. La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones, se presenta un nuevo concepto de administración basada en los aspectos democráticos y humanos, de colaboración y consenso y de actualización del poder (CHAVENATO, 2006; 310-313).

2.2.9. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

La Teoría del Desarrollo Organizacional surge a partir de 1962 con un movimiento que propugnaba nuevas ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, aplicando la teoría del comportamiento a la ciencia de la administración.

Las características principales de esta teoría son los siguientes: enfoca la organización global, orientación sistémica, utiliza agentes de cambio, énfasis en la solución de problemas, aprendizaje experimental, procesos grupales, retroalimentación intensiva, orientación contingencial, desarrollo de equipos, enfoque interactivo (CHAVENATO, 2006; 329).

Por consiguiente, la Teoría de DO llegó a enfocar la organización como un todo y asumió el énfasis sistémico. Además esta Teoría subraya con insistencia la relación interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional. Finalmente, la Teoría del DO caracteriza el comportamiento organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional como componentes de la administración en una organización, y que en la actualidad tienen bastante predominancia en los países desarrollados.

2.2.10. Teoría de Contingencias o Situacional

Según los autores Koontz y Weihrich “la práctica administrativa depende de las circunstancias, es decir, de una contingencia o situación” (2004; 11). Para Chavenato esta Teoría “es la más reciente de las Teorías Administrativas y marca un paso más allá de la Teoría de Sistemas. Sus orígenes se remontan a las investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Wodward y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones y sus ambientes” (2006; 482). Esas investigaciones dieron como resultado las características básicas y fundamentales de esta teoría: las organizaciones se derivan de lo que existe fuera de ellas: su ambiente y su condicionamiento, la tecnología utilizada, constitución de organizaciones más flexibles y orgánicas. Esta teoría es ecléctica e interactiva, pero al mismo tiempo relativista y situacional (CHAVENATO, 2006; 482)

Según esta teoría situacional que en la administración no hay nada que sea absoluto y pasiva, sino que sus componentes están sometidas a constantes ajustes al ambiente y al contexto en un mundo dinámico y activo. Además esta Teoría comprende que las

organizaciones están condicionadas por la tecnología y es preciso adaptarse y estar a la altura de nuevas tecnologías, para buscar resultados eficientes y eficaces.

2.2.11. Nuevos Enfoques

Las Teorías de la administración en nuestro contexto actual, están tremendamente expuestas a los desafíos de la cultura tecnológica y la informática, tal como señala Ángel I. Pérez: “la revolución electrónica que preside los últimos años del siglo XX parece abrir las ventanas de la historia a una nueva forma de ciudad, de configuración del espacio y tiempo, de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales; en definitiva, un nuevo tipo de ciudadano con hábitos, intereses, formas de pensar y sentir emergentes (PEREZ, 1999; 12).

Obviamente, esta realidad emergente totalmente condicionada por la tecnología y la informática, ha transformado la cultura humana, generando nuevas necesidades y demandas para su satisfacción. Así, las Teorías de administración están condicionadas a adaptarse y estar a la altura de los nuevos cambios. Por eso, Chavenato señala que la administración debe asumir y adaptarse a “la era de la informática... y a la influencia de la tecnología de la información” (2006; 582)

Según Chavenato la tecnología informática modifica profundamente el trabajo dentro de las organizaciones y fuera de ellas...La globalización de la información... se hace la principal fuente de energía de la organización (2006; 503). Para Chavenato los desafíos de la era de la Información son las siguientes: conocimiento, digitalización, virtualización, moleculización, integración, redes interconectadas, desintermediación, convergencia, innovación, produconsumo, inmediatez, globalización, discordancia.

Por tanto, las Teorías de la administración presentan diferentes enfoques para la administración de las organizaciones. Cada Teoría refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos de cada época y su contexto. Además,

cada Teoría representa soluciones administrativas encontradas para determinadas circunstancias, el cuál ha constituido un intento para reducir la incertidumbre y la optimización de las organizaciones. En suma, cada Teoría administrativa tiene su valor y su impacto en las organizaciones, constituyéndose una riqueza para desarrollo de la administración cada vez más eficiente y eficaz, acorde a los cambios y contextos.

2.3. La administración tradicional y moderna

2.3.1. La Administración Tradicional

Según Douglas McGregor “la concepción tradicional de la administración tiene su base en conceptos y premisas sobre la naturaleza humana” (1971; 47) que la predominó en el pasado y que aún en nuestros días en algunas organizaciones esta vigente. Esta concepción parte de que “el hombre se motiva principalmente por incentivos económicos, y como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado. Asimismo, comprende que el “hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos” (CHAVENATO, 2007; 103), también sus sentimientos pueden controlarse. Además, le falta ambición; no le gusta la responsabilidad y prefiere ser liberado de sus responsabilidades. Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización, es ingenuo, siempre esta dispuesto a creer en chismes y demagogias. Busca resistir a los cambios y prefiere ser dirigido.

Dentro de esta concepción del hombre, la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, el concepto de administración es el siguiente: “la administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos. También es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización, sin esta intervención las personas serían pasivas... y por tanto necesitan ser

persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas y controladas” (CHAVENATO, 2007; 103).

Esta concepción tradicional de la administración, esta determinado fundamentalmente por una concepción pesimista y distorsionada de la persona humana que tiene carencias y deficiencias profundas, por la que la administración debe dirigir, modificar su conducta y controlar sus sentimientos. A su vez, exige del administrador facultades autoritarias para que las personas respondan de acuerdo a las necesidades y exigencias de la organización.

Frente a esta concepción tradicional, emerge una nueva concepción, llamada la administración moderna con sus propias características y concepciones acerca del hombre.

2.3.2. La Administración Moderna

Esta concepción moderna tiene sus bases en las motivaciones humanas, en la que el hombre hace el empleo de la fuerza físico o mental en el trabajo para su satisfacción o sanción, se conduce y se controla a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados. También el hombre busca responsabilidades, la capacidad del empleo de la imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales. Asimismo, las potencialidades intelectuales del hombre aprovechadas de manera parcial, las motivaciones básicas para desarrollarse y la capacidad de asumir las responsabilidades son las que caracterizan al hombre moderno.

Esta concepción parte desde la valoración del hombre, sus capacidades, sus potencialidades, su inteligencia, sus motivaciones, sentimientos y las virtudes que son inherentes a la persona humana, capaz de contribuir de manera responsable y productiva en una organización. Desde esta percepción, se ha dado la concepción moderna de la administración bajo las siguientes particularidades. “La administración es la responsable

de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para la obtención de sus fines económicos” (CHAVENATO, 2007; 104).

Esta primera aseveración, no difiere casi nada con la concepción tradicional, sin embargo, ya puesta su base en la persona humana se establece un giro muy importante, como sigue: “las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización; la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas” (CHAVENATO, 2007; 104).

Sin embargo, a criterio de Chavenato, “la tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas pueden lograr mejor sus objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales” (2007; 104).

Según esta concepción, la administración se convierte en un proceso que consiste en crear oportunidades, desarrollar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar una orientación adecuada al recurso humano. De forma que esta concepción administrativa da lugar a una administración por objetivos en vez de controles, dando relieve al reconocimiento de los valores humanos, su participación, su compromiso con los objetivos organizacionales. Esta concepción de la administración estaría muy próxima en sus parámetros para abordar el tema de la administración universitaria.

2.4. La administración estratégica y planificación estratégica

Al iniciar el tema de la administración y planificación estratégica, es importante tener presente la siguiente pregunta que Hill y Jones plantean para tratar el tema ¿Por qué

algunas organizaciones tienen éxito mientras que otras fracasan? (HILL Y JONES, 2004; 5). Según los autores mencionados el éxito o fracaso de una organización lucrativa o no lucrativa, depende en buena medida de las estrategias administrativas y la planificación estratégica.

2.4.1. La Administración Estratégica

Para los autores Hill y Jones “la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones. Muchas de estas estrategias son genéricas, es decir, se aplican a todas las organizaciones, grandes y pequeñas, de manufactura y de servicios, lucrativas o no lucrativas” (2004; 5). Para comprender esta afirmación sobre la administración estratégica, es importante aclarar tres elementos: estrategia, desempeño superior y ventaja competitiva.

- 1) Estrategia, “es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización. Para la mayoría de las organizaciones... una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores. Si la estrategia de la organización alcanza, se dice que tiene una ventaja competitiva” (HILL Y JONES, 2004; 5). Esta afirmación define a la estrategia como una acción de elegir una meta. En este sentido, una meta estratégica a nivel de negocio considerará la mayor rentabilidad, el cual supone observar tres aspectos: precios, demanda del cliente y la estructura de costos. Así, la estrategia consistirá en optimizar los precios, aumentar la demanda del cliente, satisfaciendo sus necesidades y reducir los costos que impulse la rentabilidad.

De acuerdo con Hill y Jones, una estrategia de negocio requiere una definición de negocio y las decisiones al respecto, el cuál consiste en atender “(1) las necesidades

de los clientes³, o lo que hay que satisfacer, (2) los grupos de clientes, o a quien hay que satisfacer, y (3) las capacidades distintivas, o la manera en que las necesidades se van a satisfacer” (2004; 163). En tal sentido, las necesidades de los clientes son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto diferenciado. Estas aseveraciones del cliente en una Universidad, están orientadas a los estudiantes, docentes, administrativos y la

³ Según Barquero, Rodríguez y otros, la palabra “cliente” proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.

Esta afirmación sigue plenamente vigente en la actualidad y debería ser la base para definir la misión de la empresa, si esta se quiere orientar a sus clientes... Una vez entendida el significado real de la palabra cliente (o público) ya podemos pasar a distinguir diferentes tipologías de cliente que tienen en común su relación con nuestra empresa para poder satisfacer una necesidad específica.

1. Clientes internos:

Accionistas: son los que invierten en la compañía. Esperan de ésta que les aporte beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos.

Personal: son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les dé herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

2. Clientes externos:

Canales de comercialización: son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación.

Proveedores: son los que nos venden productos y materias primas. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras.

Mercado de referencia: son las que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades...). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto...

Mercado de influencia: son lo que influyen en el cliente final (prensa, autoridades). Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que publiquemos artículos...

3. Clientes finales:

Cliente actual: es el que me compra. Espera una atención y prestación del servicio satisfactorias.

Cliente del competidor: es el que compra a la competencia. Espera que nos dirijamos a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene.

Cliente potencial no usuario: es el que podía comprar pero no lo hace. Espera... que le expliquemos de que modo nuestro producto cubre sus necesidades.

Cliente antiguo recuperable: es el cliente que compraba pero que ahora ya no compra. Espera que nos dirijamos a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior.

Hoy en día una empresa sería no puede permitirse el lujo de estar en el mercado sin una clara orientación al cliente. De hecho en la situación actual, con productos cada vez menos diferenciados, la buena GESTIÓN DE CLIENTE aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de competidores.

Hay tres razones claves que permiten identificar la gestión de cliente: la primera es la las empresas no pueden seguir perdiendo clientes..., la segunda razón es de coste de adquirir un nuevo cliente..., la tercera razón es el enorme potencial que tenemos en nuestra cartera de clientes (BARQUERO Y OTROS, 2007; 1-6).

sociedad en su conjunto, que percibe a la Universidad como una organización que satisface una necesidad académica y formación profesional.

- 2) Desempeño superior: se refiere en el mundo de los negocios a la rentabilidad de una empresa, el cual se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella. A este rendimiento se le denomina utilidad sobre el capital invertido. Por utilidad se entiende rendimiento antes de impuestos: Por capital, la cantidad de dinero que se ha invertido.
- 3) Ventaja Competitiva: “se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria” (HILL y JONES, 2004; 6). Por consiguiente, la administración estratégica, significa que la gerencia toma decisiones en elegir acciones estratégicas que sirven como metas para alcanzar un mayor desempeño y una ventaja competitiva en el mercado. Esto significa para una organización empresarial mayor rentabilidad. Sin embargo, la administración estratégica de una organización, surge a partir de una planificación estratégica.

2.4.2. Planificación Estratégica:

Según Goodstein y otros, la planificación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (1998; 5). En esta misma línea, Ampuero define a la planificación estratégica como “una forma distinta de planificar el curso y las actividades de una organización, para construir una organización inteligente, que aprende y mejora sistemáticamente su entorno... La Planificación estratégica es más que un conjunto de métodos, en cuanto el mismo involucra la adopción de una forma de concebir la vida y el futuro” (2003; 33). Sin embargo, la definición que más me agrada y que esta hecha de forma muy sencilla, con una profundidad en el contenido es de Morrissey, según la cual, la planificación estratégica “es

el proceso de transformar nuestros sueños en realidad” (1996; 8). En esta definición esta condensada lo que es realmente la planificación estratégica, como un proceso sistemático para convertir tal sueño (imaginación de lo no existente) en realidad.

El proceso de Planificación Estratégica según Hill y Jones, tiene cinco pasos principales, los cuales son:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas
5. Poner la estrategia en práctica (2004; 10).

Los cinco pasos presentados, claramente señalan las actividades que se debe realizar en la Planificación Estratégica. El paso 1, la planificación se inicia con la declaración de la misión y visión de la organización, que significa definir la razón de ser o mandato fundamental de la organización. Constituye la respuesta a las preguntas ¿para qué existimos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?, o ¿Quiénes somos? (AMPUERO, 2003; 63). Y la “Visión es la imagen futura que inspira y mueve a la acción y que determina la orientación y el tipo de acciones que tomamos en el presente” (AMPUERO, 2003; 67). La visión es una respuesta a las preguntas ¿Qué buscas? o ¿Qué deseas lograr?. Estas preguntas exigen la formulación de un objetivo que será guía y orientación en el logro de los resultados.

También en los últimos 3 últimos pasos de la planificación estratégica, permite la realización del diagnóstico para identificar las fortalezas y las debilidades a nivel interno de la organización, como también las oportunidades y las amenazas a nivel externo de la organización. Luego se establecen metas y objetivos de la organización. Los principales

metas y objetivos deben tener características precisas y medibles, de deben referir a temas cruciales, retadoras pero realistas, especifican un periodo. Las metas y objetivos suministran a los administradores un instrumento de evaluación del desempeño y la implementación de la planificación estratégica.

2.5. Gestión y administración universitaria

Según Peter Drucker, al hacer referencia a la gestión y administración de las instituciones educativas señala: “dichas instituciones no proveen bienes o servicios ni controlan actividades de la sociedad. Su producto no es un par de zapatos ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agente del cambio humano. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a si mismo, una vida enteramente cambiada” (ANDRADE Y CARRAU).

En la actualidad las instituciones educativas, especialmente las universidades están siendo aceptadas como una empresa, que abarca mucho más allá de una mera producción de servicios o bienes comerciales, sino que contribuye al desarrollo del saber humano y de la sociedad del conocimiento. Es así que Padre Alfonso Borrero S.J. dice al respecto. “Con todo y las diferencias específicas entre la empresa – universidad y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, las leídas en los libros clásicos de administración empresarial; las etapas conjugadas que ésta prescribe, a saber: la planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas” (BORRERO, 2002).

Según Álvarez de Zayas, la administración en el proceso educativo, “es precisamente alcanzar la excelencia institucional, como consecuencia del desarrollo de una nueva cultura tecnológica, ecológica y humanamente responsable, mediante el desarrollo de valores relacionados con la competitividad, la flexibilidad, la responsabilidad y el

compromiso, donde se requiere de nuevas relaciones del hombre con la tecnología, la naturaleza, la sociedad y la institución” (ALVAREZ, 2006; 15-16).

El propósito principal de las instituciones universitarias es la formación de hombres y mujeres competentes en lo profesional e interesados en la búsqueda de la verdad y justicia y en aportar a un mundo mejor. Así la actividad universitaria está envuelta en una de las tareas principales y nobles, la cual es la formación profesional, que según Álvarez de Zayas, pasa por la aplicación de las funciones básicas de la administración que son: la planificación la organización, la regulación, el control, el seguimiento, (2006; 16-17).

En suma, la administración educativa como cualquier organización, asume las funciones administrativas propias de una empresa que son: planificación, organización, dirección y control, aunque algunos autores han tratado de especificar algunos elementos que se incluyen dentro de las cuatro funciones principales de la administración. Estas funciones administrativas en Educación Superior deben tomar en cuenta, lo que Andrade y Carrau señalan como cinco elementos fundamentales:

2.5.1. Comprender el ambiente

Es importante que la Universidad como una organización, desarrolle una gran sensibilidad en relación al ambiente o entorno en el que desarrolla sus actividades. Esto significa que entiende e interpreta la realidad externa, ya que desde ella obtiene sus recursos y es a quién propone sus servicios. Conocer la realidad y necesidades de sus clientes y de la sociedad, entender dónde están y cuales son sus competidores, generar una interacción adecuado y fluido con los organismos e instituciones relevantes para su actuación y que posibilitará que tenga una definición precisa de cuál es su razón de ser.

2.5.2. Definir la misión o propósito de la Institución

La universidad existe para generar cambios en la sociedad y en las personas. Por eso la tarea primordial de sus dirigentes es definir su razón de ser vinculado a su ambiente. Esta definición de la misión, debe marcar el camino, y a partir de de ella atender a lo operativo, para ello es importante tener tres componentes como filosofía y valores que la orienta, los cuales son: Oportunidades (qué de valioso podemos ofrecer a la sociedad, que ella necesite y aprecie); Competencias (hacer algo pero hacerlo bien); Compromiso (participación e involucramiento de todos sus integrantes). De esta manera al definir su misión se alude a la visión, a las políticas, a las metas y objetivos de la institución.

2.5.3. La organización son su gente

La definición común de la administración “lograr resultados a través de las personas”, creemos que el éxito o fracaso de una institución es consecuencia del compromiso y aporte de su gente. En una universidad, las personas son su recurso estratégico, y en referencia a ello se debe resolver una serie de dilemas. Mary Parker refiriéndose a los recursos humanos decía lo siguiente: “lo importante no es dar órdenes sino que superior y subordinado escuchen juntos las órdenes de la situación” (ANDRADE Y CARRAU).

Esto nos permite afirmar que los miembros de la comunidad universitaria, no sólo el nivel dirigente, deben tener una actitud abierta hacia el exterior ya que de allí vienen las materias primas para el desarrollo y para mejorar el cumplimiento de los fines de la universidad. Del mismo modo, en el ámbito interno de la organización universitaria, tienen la obligación ética de ser un espacio de desarrollo y crecimiento de las personas que la integran y que en su seno encuentran satisfacción a mucha de sus necesidades personales (los especialistas definen como clima organizacional).

2.5.4. Uso eficiente de los recursos

En general los recursos siempre son escasos, pero es importante manejarse con lo necesario para el cumplimiento de los fines, ya que la institución universitaria con fines sociales, donde el conocimiento es una de las bases y que el talento humano es parte indisoluble de su esencia, se debe buscar constantemente el equilibrio entre la racionalidad y las relaciones humanas, y que también sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo en la consecución de fines académicos, en lo humano y social.

2.5.5. Resultados socialmente relevantes

Todas las actividades universitarias y académicas consiguen su sentido último en la medida que aportan a ella, y logren los objetivos de cara a los individuos que la componen. El desafío que recibe de ella y su responsabilidad hacia la sociedad, pasa por brindarle servicios de excelencia en educación universitaria, trabajos de investigación y actividades que sean percibidos como valiosos y necesarios por la comunidad.

Los cinco elementos constitutivos de la organización universitaria, sin duda forman la esencia de la administración universitaria tanto su conocimiento, dirección y aplicación le permitirá las posibilidades de éxito en el cumplimiento de las metas y finalidades institucionales como también con la sociedad.

2.6. Desarrollo organizacional y educación superior

El tema de Desarrollo Organizacional que tiene gran relevancia en la actualidad vinculada a la gestión y administración de las organizaciones, se ha convertido en un instrumento por excelencia para buscar cambios en el logro de los objetivos de la organización. De esta forma la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). En suma, el desarrollo organizacional se

concentra en las personas, considerando sus valores, actitudes, relaciones y el clima organizacional.

Así, para Pauchard, “la verdadera esencia y proceso del Desarrollo Organizacional, es fundamentalmente humanista. El proceso de cambio comienza en el individuo, luego en su entorno sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional” (PAUCHARD, 2005; 15). Concebir una organización desde punto de vista del Desarrollo Organizacional, supo plantear cambios sustanciales en la administración para el logro de los objetivos y en la búsqueda de la eficiencia, porque hoy “ya no se trabaja individualmente, ahora las relaciones son grupales; antes se trabajaba bajo el parámetro autoridad- obediencia, ahora existe confianza entre los miembros de un grupo; antes se delegaba la autoridad, ahora hay interdependencia y responsabilidad compartidas” (PAUCHARD, 2005; 15).

Además, la función jerárquica de la gerencia o del administrador en la actualidad, desde punto de vista del Desarrollo Organización, reviste transformaciones estructurales en comparación con lo anterior, porque antes “existía una división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupal; antes la toma de decisiones era centralizada, ahora se comparte ampliamente la responsabilidad y el control; antes la solución de conflictos se daba por medio de represión y hostilidad, ahora los conflictos se solucionan mediante la negociación” (PAUCHARD, 2005; 17).

Sin embargo, Pauchard considera que “el Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización... Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo abierto y que acepte el dialogo. Tampoco busca unanimidad en el grupo para tomar decisiones” (PAUCHARD, 2005; 17). Desde esta perspectiva, se deduce las características fundamentales del Desarrollo Organizacional, los cuales se constituyen como factores esenciales en la Educación Superior:

- “Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización...”
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones).
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad...
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos... es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.
- Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia...).
- Aprender a aprender... se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis...
- Lograr la capacidad para dirigir el propio destino” (PAUCHARD, 2005; 17).

Así, el tema del Desarrollo Organizacional como parte de la gestión administrativa, está siendo aplicado al campo educativo, tal como señala Valencia: “en las organizaciones humanas, entre ellas, el sistema educativo como empresa, incursiona el Desarrollo Organizacional como elemento fundamental para posibilitar y adecuarse a cambios presentes en el medio ambiente a través del uso de una variedad de técnicas y de herramientas” (VALENCIA, 2003; 1).

El papel de la economía mundial que rige las relaciones de producción de calidad, distribución y consumo masivo, demandan nuevas exigencias y plantea perfiles profesionales acorde a los cambios, que según Valencia las competencias profesionales deben estar orientadas hacia tres campos de formación: “Primero, los conocimientos deben estar articulados a conceptos, procesos, procedimientos, reglas y normas. Segundo, Capacidades y facultades para pensar, juzgar, planear, decidir y analizar. Por último un comportamiento individual y social” (VALENCIA, 2003; 4). Esta apreciación está ligada a las exigencias educativas actuales, que es el promover en el futuro profesional la competencia conceptual, procedimental y actitudinal.

Las nuevas demandas del modelo económico mundial según Valencia es el siguiente: “como resultado de los requerimientos de las empresas piden perfiles de profesionales con capacidad para pensar interdisciplinariamente, para trabajar en equipo, trabajo

independiente, llevar responsabilidad, resolver problemas y tomar decisiones, dominar más de dos idiomas y técnicas de presentación” (VALENCIA, 2003; 4).

De tal forma que la Educación Superior como una Organización de personas constituidas por estudiantes, docentes, administrativos que asumen la tarea pedagógica en función de los fines y objetivos, acordes al contexto y al medio, según Valencia deben estar siempre orientadas al “mercado, teniendo como factores claves la flexibilidad, la rapidez del ejercicio y el cliente” (2003; 4). Así el papel de los actores educativos, sobre todo del docente, se plantea las funciones siguientes: “Experto para temas de formación. Esto quiere decir planeación sistemática de la formación, ejecución adecuada y el ejercicio de control pero razonable. Desarrollador del personal. Debe existir aquí fomento individual, apoyo en caso de dificultades...y estimular el trabajo cooperativo. Persona de referencia para el estudiante. Esto quiere decir actuar con respeto por los principios pedagógicos y psicológicos y un ejercicio consciente de socio-autoridad y ejemplar a la vez (VALENCIA, 2003; 6).

En consecuencia, la Educación Superior deberá concentrar los elementos formativos integrados no parcelados como planear, hacer, estudiar, actuar para posibilitar que a través de la formación teórico- práctico, adquiera conocimientos, habilidades, experiencia, valores, adopte la disciplina para el ejercicio profesional. Así, la formación será sistémica e integral, asumiendo los desafíos de la evolución tecnológica, para que sea una educación pertinente y de calidad.

Por consiguiente, el Desarrollo Organizacional según Hector Pauchard Hafeman, contiene tres componentes principales, que nos permitirá comprender mejor la organización de la Educación Superior: primero, “Comportamiento Organizacional; segundo, la Cultura Organizacional y tercero, el Clima Organizacional”. A continuación se desarrollará cada uno los componentes referidos a la organización universitaria, pero antes se dará una conceptualización de la organización.

2.6.1. Concepto de Organización

Según el Diccionario Enciclopédico, la Organización es “La asociación de personas, instituciones, entidades, etc., que se unen y coordinan con un determinado fin u objetivo” (2000). También tomando en cuenta los estudios realizados por Chavenato sobre las organizaciones, la define: “Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas...Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestos a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (CHAVENATO, 2007; 6).

En esta misma línea de pensamiento, Beckhard y Harris conciben a las organizaciones como: “sistemas sociales... sistemas políticos...sistemas de participación y producción” (1988; 26). Al señalar a las organizaciones como sistemas sociales compara su funcionamiento con la estructura del cuerpo humano, “por ejemplo, el cuerpo humano tiene un sistema nervioso, un sistema muscular y un sistema circulatorio, y todos deben integrarse para conservar la vida. De la misma manera, una organización tiene actividades de producción, ventas, finanzas y desarrollo que deben integrarse” (BECKHARD Y HARRIS, 1988; 26). Cuando señalan a las organizaciones como sistemas políticos, comprenden que el “comportamiento político (en ocasiones denominada estrategia) es una conducta diseñada para lograr las metas de una persona o grupo;... se trata de conseguir votos (BECKHARD Y HARRIS, 1988; 26). También al concebir a las organizaciones como sistemas de participación y producción en sentido de que éstas organizaciones están abocados a “transformar las necesidades y las materias primas en servicios y productos...además las organizaciones están orientadas a las metas” (BECKHARD Y HARRIS, 1988; 26).

Estas definiciones permiten dilucidar algunos aspectos de la organización como los siguientes: una organización es un sistema y una comunidad integrada por personas que buscan satisfacer distintos tipos de necesidades; buscan lograr unos objetivos comunes que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar; también cada organización tiene

su propia identidad, el cuál manifiesta una variedad de organizaciones como: ”empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Así, las organizaciones influyen directamente a las personas que conforman dichas organizaciones, ya sea en la manera de vivir, vestir, trabajar, en sus sistema de valores, expectativas, convicciones. También las organizaciones son influidas por las personas que la componen.

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación esta orientada ha abordar el tema de la organización aplicada a las Universidades de Educación Superior, ya que estas instituciones académicas están constituidas por estamentos de personas como: estudiantes, docentes, administrativos, etc. De modo que el tema organizacional de la Universidad Católica Boliviana en una de sus Unidades Académicas Campesinas se constituye el tema esencial de la investigación, vinculado a la gestión y administración.

2.6.2. Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional es uno de los tres componentes del Desarrollo Organizacional que constituye parte de la actividad gerencial en las organizaciones y se define “como un campo de estudios que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (ROBINS, 2004; 7). En esta definición claramente establece como un campo de estudios del comportamiento humano, a su vez se define como ciencia de comportamiento aplicada que se construye con base a las contribuciones de diversas disciplinas del comportamiento: psicología, sociología, psicología social, antropología y las ciencias políticas.

El Comportamiento Organizacional para su estudio incluye temas centrales como “la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la

estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo” (ROBINS, 2004; 9). Además el comportamiento organizacional enfoca cómo mejorar la productividad, incrementar la satisfacción y la comunicación para la transmisión de la información.

Según esta teoría (DO), el comportamiento organizacional de la Universidad está compuesto por tres componentes que determinan la institucionalidad: individual, grupal-social y estructura. Cada uno de ellos presenta comportamientos muy peculiares.

1). Individual: conforman estudiantes, docentes, autoridades universitarias y personal administrativo. Cada uno de ellos cumple sus funciones y roles como personas, individuos⁴ con una historia familiar y cultural, con unas motivaciones y expectativas,

⁴ Mónica Soriano López (2003) presenta las distintas concepciones acerca del individuo. Según ella desde siempre ha sido una constante preocupación, para aquellos que están en permanente búsqueda de la verdad, tratar de conocer quien es el hombre en su sentido más amplio. Es así que desde filósofos, teólogos, existencialistas, y científicos se han pronunciado sobre el particular. Veamos algunas de dichas definiciones:

Según San Agustín, el hombre es una sustancia completa compuesta de alma y cuerpo que participa del ser de Dios.

Según Marx, el hombre es un organismo social.

Según Aristóteles, el hombre es un compuesto de alma y cuerpo. El alma es la que da vida y mueve al cuerpo, y por el alma el hombre es capaz de manifestarse en el mundo.

Según Platón, el hombre es un ser compuesto por un alma racional, encerrada en un cuerpo material a raíz de una caída inexplicable.

Según David Hume, el hombre es un manojito de percepciones. En tanto que ente material es un conjunto de sensaciones, la vida humana empieza a centrarse en las vivencias.

Según Heidegger, el hombre es fundamentalmente poder ser, no es un hecho cumplido, sino que se está haciendo continuamente.

Según Kierkegaard, el hombre es espíritu.

Según Parménides, el hombre es un imperativo moral, el cual puede tomar posesión de sí mismo y ser dueño de sí por el saber.

Según Sartre, el hombre es existencia pura, a través del tiempo está llamado a conquistar su naturaleza. El Hombre no es otra cosa que lo que el mismo se hace.

Como podemos apreciar, la lista sería interminable si tuviéramos que citar a todos los autores que se han referido al hombre; no obstante, no encontramos entre los autores a ninguno de ellos que haya podido abarcar en su totalidad lo que es el ser humano. Hecho totalmente lógico si consideramos que cada individuo no es capaz de definirse a sí mismo en su totalidad de una manera completa, básicamente porque en el devenir de la vida continuamente se va descubriendo. Sin embargo con el propósito citado inicialmente, de aproximarnos a quién es el individuo que protagoniza la historia de las organizaciones, hemos relatado algunas facetas mencionadas por los autores citados anteriormente.

con unos principios y valores éticos que orientan sus acciones personales, grupales y sociales. De hecho esta realidad constituye la riqueza social y la complejidad en la formación académica profesional. Relacionado sobre el comportamiento individual, se determina cuatro aspectos del individuo, las cuales son las “características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje

2). Grupal – social: está referidos a diferentes grupos sociales que interactúan dentro y fuera de la Universidad. Al interior de la Universidad están los estamentos sociales: estudiante – docente, autoridades y administrativos que conforman grupos diversos. También dentro de estas agrupaciones están los paralelos o cursos, éstos pertenecientes a una carrera y ésta a una facultad o un área profesional. Cada grupo social constituye una pequeña organización con comportamientos, actitudes y valores que la configuran su ser en la institución académica. El comportamiento de cada estamento social es relevante y determinante en las decisiones de la institución académica. Sin embargo, en estos grupos o subgrupos se manifiestan los intereses diversos que inducen muchas veces a constituir comportamientos conflictivos.

3). Estructura: Constituyen todo el sistema organizacional comprendido desde la infraestructura y hasta las normativas de formación profesional. Este aspecto da la identidad y característica de la institución educativa, diseñada de una manera determinada para ser en la sociedad y dentro del Estado, pensada bajo una filosofía de formación de recursos humanos calificados, planificada bajo políticas y estrategias prácticas de operación, ejecutada con todos los actores que intervienen en la institución.

Prosaicamente, podríamos sintetizar diciendo que el hombre, es una parte de Dios compuesto de: un cuerpo material, un alma que da la vida y mueve al cuerpo; una mente o parte inmaterial racional y un espíritu o parte inmaterial de sentimientos. A su vez, es un organismo social que se hace a sí mismo continuamente a través de un conjunto de percepciones, sensaciones y vivencias que se concretizan en necesidades y que le conducen actuar mediante el ejercicio de su libertad de acuerdo a su conciencia o lo que considera bueno... (SORIANO, 2003; 2-3).

Así, la estructura se comprende como un sistema de interrelación de elementos diversos y complejos que dinamiza la actividad educativa.

Otro aspecto a tomar en cuenta dentro del Comportamiento organizacional de la Universidad es la formación de Calidad y productividad. La Universidad como institución abocada a la formación de los recursos humanos, no puede prescindir de las políticas de calidad, por eso, esta orientado y diseñado bajo los principios de calidad adoptada por los organismos de acreditación y certificación, que se articula en cinco criterios: “la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, la trascendencia o relevancia y la equidad” (Amusquivar, s/f, 4). Esto supone definir la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad y por ello, los futuros profesionales puedan asegurar y garantizar en sus vidas, en sus funciones, en sus tareas, la gerencia de calidad objetiva, es decir la explicitación de mayor eficiencia y efectividad en sus funciones o servicios profesionales.

2.6.3. La Cultura Organizacional

Para abordar el tema, es preciso partir de la definición de la cultura, que constituirá la base para situar la cultura organizacional. Según Xavier Albó, “una cultura es el conjunto de rasgos compartidos y transmitidos por un determinado grupo humano, que sirven para organizar su forma y estilo de vida, darle identidad y diferenciarlo de otros grupos humanos” (ALBÓ, 2000, 74). También Ángel I. Pérez desde el mismo enfoque define como “aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (PEREZ, 1999; 13).

Desde estas formulaciones conceptuales de la cultura, se podrá interpretar como una compleja herencia social de saberes, prácticas, artefactos, instituciones y creencias que determina la controvertida textura de la vida de los individuos y grupos humanos. Así, la cultura aparece como el contexto simbólico y mental o imaginario que rodea y

permanece de manera más o menos perceptible, el crecimiento y desarrollo de los individuos y de los grupos humanos.

Sin embargo, la cultura organizacional no se refiere a un estudio ni tratado de los conceptos mencionados más arriba, si bien éstos pautan en la comprensión de los términos de la cultura organizacional, en el estudio de las organizaciones, según Idalberto Chavenato la cultura organizacional “equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.” (2004: 143). En esta misma línea, la otra definición de la cultura organizacional, “es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización” (2004: 143). Esto significa que todos los seres humanos de alguna u otra manera están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. De ahí que “la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización” (2004: 143).

De esta manera, la cultura organizacional representa el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. Además expresa la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo una compleja representación mental y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno a los mismos objetivos y modos de actuar. Los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, estos elementos nos permiten comprender la cultura organizacional de la Universidad como institución de Educación Superior, abocada a la formación de

los recursos humanos altamente calificados, el cuál, ha ido configurando su identidad. En esta dinámica educativo se han ido estableciendo y entretrejiendo sus formas de ser, sus políticas, sus logros, sus aspiraciones, sus valores éticos, sus creencias y también sus barreras y limitaciones que se han convertido en guías y principios de conducta de los grupos y de la institucionalidad. Todo esto constituye la cultura organizacional de la Universidad.

Si comprendemos que la “formación profesional no es otra cosa que la apropiación de la cultura de profesión” (TANCARA, 2005; 19). Esto supone un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores que configuran el modo de vida y forma de ser del profesional. La formación profesional no sólo debe estar orientada a erudición, sino a formar personas cultas como señala Luis Valda Rodríguez: “culto es la persona que se deleita con el arte y la justicia, y que no lesiona los derechos de los demás” (VALDA, 2005; 75).

2.6.4. El Clima Organizacional

Cuando hablamos del clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización, es decir comprende las manifestaciones de las actitudes y conductas individuales o grupales ya sean de satisfacción o de conflictividad que determinan el comportamiento de la organización. Teniendo las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (TUBAN, s/f.;10).

A fin de comprender mejor el Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización y otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (TUBAN, s/f;11).

De modo que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Según los estudios realizados por Reynaldo Jorge Tubán, existen nueve dimensiones que explican el Clima Organizacional, los cuales son:

1. Estructura: representa cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo... a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es poner énfasis sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de organización” (TUBAN, s/f; 12-13).

Así, la Educación Superior como una organización de personas, conglera manifestaciones de una variedad de actitudes y conductas que hacen al ambiente universitario. Los distintos tipos de manifestaciones ligados a los distintos grupos establecidos, influye de manera directa o indirectamente en la determinación del clima institucional universitaria. Por eso, el conocimiento del Clima Organizacional puede proporcionar elementos de retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos de los distintos grupos del estamento universitario, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de Educación Superior.

2.7. Educación superior y formación profesional

Proceso histórico de la Universidad en Bolivia: desde sus orígenes en la colonia hasta nuestros días, las universidades tanto públicas como privadas han tenido un desarrollo evolutivo complejo, y que actualmente confronta demandas sociales porque son las más importantes formadoras de profesionales y productoras de conocimiento. Así las universidades tienen la misión fundamental al margen del credo religioso o ideológico la formación de los talentos humanos profesionales (AMUSQUIVAR, 2008; 7).

La formación profesional no es otra cosa que la apropiación de la cultura de la profesión. En este sentido, entendemos por cultura, de un modo general, todo lo artificial producido por el hombre en oposición a lo natural que existe por la naturaleza. También la formación profesional cabalga sobre el fenómeno de la información que esta relacionado con aprendizaje y la toma de decisiones.

El aprendizaje desde punto de vista de la epistemología genética, consiste en la asimilación, acomodación y adaptación. Este mecanismo permite que los seres humanos pasen de un estado de menor conocimiento a un estado de mayor conocimiento en el transcurso de su desarrollo cognitivo. El proceso de aprendizaje es fundamentalmente interactivo: los esquemas mentales para conocer cambian a lo largo del desarrollo. El

desarrollo y el aprendizaje se explican por la participación de la maduración, las experiencias con los objetos y las experiencias con las personas.

Sin embargo, el aprendizaje intencionado de las competencias profesionales del ser humano, se realiza en una institución de educación superior, y éste es el espacio donde convergen dos grandes tipos de saberes: el saber científico a través de la información científica y técnica y tabular, y el saber cotidiano mediante la información cotidiana. En tal sentido, la formación profesional es internalización de saberes de la cultura de la profesión que integran los saberes universales, teórico y prácticos, saberes nacionales o regionales, teóricos y prácticos, los valores y las actitudes que pautan el comportamiento individual y profesional. Todos estos saberes constituyen la cultura de la profesión, en la que el individuo desarrolla sus competencias profesionales bajo la guía de un experto que juega el papel de gestor de los aprendizajes, en la interacción con el aprendiz.

Calidad educativa: uno de los factores más importantes para el desarrollo de los pueblos es la calidad educativa, la que debe ser entendida en su doble dimensión: “como formación social y cultural, concepciones, valoraciones, conductas y actitudes) y como capacitación relacionada a los niveles de instrucción (conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas), lo cual, en países como Bolivia, constituyen un reto y a la vez una condición necesaria a alcanzar para proyectarse a mejores condiciones de desarrollo” (CEBIAE, MENGOA, 2000; 109).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Contexto de la investigación

La Unidad Académica Campesina Tiahuanacu como subsistema académico de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, está domiciliada en la comunidad de Achaca, Municipio de Tiahuanaco, Provincia Ingavi del Departamento de La Paz, a 72 Km de la Carretera Internacional La Paz–Desaguadero. Es allí donde se desarrolla la presente investigación.

La historia de la UAC-T de la UCB se resume bajo las consideraciones siguientes:

a) Antecedentes:

La parroquia de Tiahuanacu en 1980 inicia sus actividades educativas con la creación de CEMA (Centro de Educación Media de Adultos) dirigida a jóvenes campesinos que no pudieron terminar sus estudios escolares”. En 1983, se presentó un gran problema social en las comunidades campesinas de la región del Altiplano Central debido a los siguientes problemas: las inundaciones de áreas destinadas a la producción agropecuaria, pobreza generalizada de las familias, migración de los jóvenes (varones y mujeres) a las ciudades en busca de fuentes de trabajo. También muchos de los egresados de CEMA solicitan continuar sus estudios superiores en la zona y no en la ciudad. Ante esta solicitud los Mallkus (autoridades comunales) deciden conjuntamente con la Central Agraria Campesina, hacer frente a sus problemas y solicitan a la Iglesia Católica (Parroquia de Tiahuanacu) apoyo en educación superior para frenar la migración de los jóvenes a la ciudad.

b) Creación de la Unidad Académica Campesina de Tiahuanacu

El 21 de febrero de 1987 se crea la Unidad Académica Campesina de Tiahuanacu con la sigla UAC-T en los terrenos donados por la comunidad Achaca, en presencia de las autoridades de la Universidad Católica Boliviana, Autoridades de la Nunciatura, del Arzobispado de La Paz, Párrocos de las localidades de Tiahuanacu, Pucarani, Batallas y Autoridades Originarias acompañado de la población en general de las comunidades campesinas. En ese entonces se crea la carrera de Técnico Superior en Agropecuaria. Y desde el año 1998 ofrece las carreras de Licenciatura en Ingeniería Agronómica y Licenciatura en ingeniería Zootécnica y el año 2006 se crea la carrera de Técnico Superior en Turismo Rural. Todo esto con el propósito de formar nuevos profesionales competitivos y comprometidos con la realidad y la sociedad campesina (BOLETÍN INFORMATIVO, UAC-T. 2001).

c) **Ámbito jurídico:**

La UAC-T goza del reconocimiento eclesiástico para el ejercicio de los actos y actividades inherentes a su organización, fines y objetivos, conforme a su Estatuto Orgánico y sus Reglamentos (ESTATUTO, 2005, art. 2) y como institución católica detenta personalidad jurídica eclesiástica, con autonomía en su gestión económica y administrativa.

d) **Ámbito académico:**

La UAC-T, están adscritas a la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" para la obtención de avales académicos mediante convenios específicos entre dicha Casa Superior de Estudios y la Diócesis de El Alto. Así, la UAC-T en la formación profesional, está sujeta bajo los principios, Estatutos, Reglamentos, Supervisión, Control y Modelo Académico de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo. También, la UCB de acuerdo a las atribuciones conferidas por Ley 1545, podrá otorgar los Diplomas Académicos y Títulos en Provisión Nacional en el grado correspondiente, a los estudiantes de los diferentes carreras que hubiera cumplido satisfactoriamente con todos los requisitos exigidos por la Universidad en mérito a los avales académicos suscritos entre ambas instituciones (ESTATUTO, 2005).

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, no experimental, porque describe las características de los fenómenos o situaciones concretas de la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu de la UCB, explicitando sus rasgos más peculiares, es decir conociendo las situaciones, contextos, eventos y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas, grupos de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que está sometido al análisis de la investigación.

Así, la investigación planteada describe las propiedades, las características, las actitudes y comportamientos propios de los administrativos, docentes y estudiante de la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu de la UCB, en su operatividad de la gestión y administración universitaria que ha configura el comportamiento, cultura y clima organizacional, el cual influye en el contexto de la formación profesional. Así, los datos de información se obtendrán de los tres grupos de personas: administrativos, docentes y estudiantes quienes desde su rol manifiestan actitudes y comportamientos determinados, los cuales, son analizados y presentados en el marco práctico.

3.3. Método de investigación Cuanti- cualitativa

Las características de lo que se pretende conocer y la configuración de los datos en el medio suscitado, se obtiene a través de la investigación Cuanti- cualitativa, porque este método de investigación son particularmente apropiados para conocer los significados que las personas asignan a sus experiencias. Asimismo, este enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

El método mixto (Cuanti-cualitativa) involucra la conversión de datos cuantitativos a cualitativos o viceversa. En función a dichas sustentaciones teóricas, el enfoque investigativo es, por una parte cuantitativo, por su carácter descriptivo y narrativo del

desarrollo organizacional en sus componentes comportamiento, cultura y clima organizacional como parte de la gestión y administración universitaria de la UAC- T de la UCB; pero al mismo tiempo es cualitativo, porque lo que se describe y relaciona son cualidades de los fenómenos de las acciones individuales, grupales y estructurales de las personas en el desarrollo organizacional dentro de la gestión y administración universitaria. En tal sentido, se realizara entrevistas a estudiantes, docentes y al personal administrativo para contar con una información de primera mano sobre las percepciones, sentimientos, actitudes y comportamientos relacionada a la gestión y administración universitaria y su implicancia con la formación profesional.

3.4. Diseño de la investigación

Es correlacional entre las variables independiente y dependiente (no experimental), para lo cual se estudió a tres grupos de sujetos: estudiantes, docentes y administrativos de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica. La recolección de datos se realizó en tres momentos: primero, se aplicó el cuestionario a los estudiantes de ambas carreras, en segundo momento, se aplicó a docentes y administrativos (en jornadas diferentes), y tercero, se realizó las entrevistas a los sujetos seleccionados. Este diseño por su característica se presenta bajo el formato siguiente:

Cuadro No. 2: Diseño de la investigación

VARIABLE	PROCEDIMIENTO	ANALISIS	CONTRASTACION
Se medirá la variable independiente y dependiente de la investigación.	Se aplicara los instrumentos y técnicas de medición a estudiantes, docente y administrativos establecidos como sujetos de investigación.	Se analizara y se describirá los resultados obtenidos.	Se establecerá la correlación y la contrastación existente entre las variables independiente y dependiente de acuerdo a los resultados.

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.5. Formulación de la hipótesis

La hipótesis planteada es la siguiente:

El ejercicio de la gestión y administrativa universitaria rígida y autoritaria es sus aspectos del comportamiento, cultura y clima organizacional, influye en el proceso de la formación profesional en las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

3.6. Identificación de variables

3.6.1. Variable independiente

La gestión y administración universitaria de la UAC-Tiahuanacu de la UCB.

3.6.2. Variable dependiente

Influencia en el proceso de la formación profesional.

3.7. Conceptualización de las variables

3.7.1. La gestión: Los diccionarios enciclopédicos la definen como “acción y efecto de administrar” (ESPASA CALPE, 1997), también como “conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto”...”acción y efecto de administrar” (SANTILLANA, 2000). Teniendo en cuenta todas las definiciones de la gestión, es importante señalar que la gestión educativa en un sentido más estrecho es el proceso de “planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, considerando los recursos disponibles y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos” (VALCARCEL Y RODRIGUEZ, 2008).

3.7.2. La Administración: la palabra administración proviene de latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Chavenato define que la “administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y

controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (CHAVENATO, 2006; 10). También la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.

3.7.3. Universidad: según el diccionario enciclopédico Santillana, la Universidad proviene de la lengua latina “universitas”, que quiere decir, “institución dedicada a la investigación y a la enseñanza superior que comprende diversas facultades y que concede los títulos académicos correspondientes a los estudios que se realizan” (DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SANTILLANA, 2000). También se concibe a la universidad como una institución social dedicada a “formar profesionales que necesita la sociedad para resolver los problemas (...) es fuente de conocimiento ya que conserva la cultura y la transmite a las generaciones futuras; y, también, desarrolla y promueve la ciencia, la tecnología y todas las ramas de la cultura, entre ellas la lógica de la investigación científica” (ALVARES DE ZAYAS Y SIERRA, 2000).

3.7.4. La formación profesional: etimológicamente la palabra formación proviene de latín formation que significa acción de formar o enseñanza para el ejercicio de la profesión. Y la palabra profesión (professio) significa la actividad permanente que sirve de medio de vida y que determina el ingreso en un grupo profesional determinado (DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE, 2010). Si la formación profesional comprende el aspecto educativo, como tal, debe integrar los diferentes saberes: aprender a hacer, aprender a ser, aprender a aprender y aprender a vivir con los demás, superando reduccionismos ligados exclusivamente a lo laboral.

3.8. Operacionalización de las variables

Cuadro N° 3: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACION	INSTRUMENTOS
La gestión y administración universitaria	Gestión y administración	Habilidades gerenciales de las autoridades: Director Regional y Directores de carrera. Recursos tecnológicos y servicios	10 = Totalmente de acuerdo, Siempre, Definitivamente si con la gestión y administración universitaria	Cuestionario tipo Escala Likert con 10 Items cada uno de los componentes de la gestión y administración universitaria.
	Comportamiento organizacional	Carreras: Agronomía y Zootecnia, docentes y estudiantes Estructura: Infraestructura y recursos: Aulas, Internet, laboratorio, biblioteca y recursos financieros Motivaciones.	8= De acuerdo, Casi siempre, Probablemente si. 5= Indiferente, A veces, Indeciso. 3= En desacuerdo, Casi nunca Probablemente no.	Entrevistas al personal administrativo, docentes y estudiantes.
	Cultura organizacional	Normas y reglamentos Disciplina, Hábitos, Creencias, Valores,	1= Totalmente en desacuerdo, Nunca, Definitivamente no.	Documentos instituciones como estatutos y planes.
	Clima organizacional	Ambiente institucional Imagen institucional. Relaciones, Conflictividad.		

Fuente: elaboración propia, 2013.

Cuadro No. 4: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACION	INSTRUMENTOS
Influencia en el proceso de la formación profesional	Plan de formación	Misión y visión de las carreras.	Siempre= Pertinente, satisfactorio, De acuerdo.	Cuestionario cerrado con varias preguntas. Entrevistas al personal administrativo, docentes y estudiantes. Documentos instituciones como estatutos y planes. Observaciones.
	Lineamientos	Perfil profesional de las carreras	A veces= Regular, Indiferente.	
	Plan curricular	Programas de asignatura. Control y evaluaciones	Nunca= impertinente, Insatisfecho.	
	Actividades didácticas	Rol docente Contenidos teórico-prácticos. Proceso de enseñanza y aprendizaje Métodos, Técnicas, procedimientos.	SI= Aceptación, de acuerdo. No= Inadecuado, Impertinente.	
	Recursos pedagógicos	Materiales Pizarra, Tiza, almohadilla Infraestructura: Aulas, granja y servicios de internet. Biblioteca y laboratorio.	Excelente= Calidad Regular= Aceptable Deficiente= Malo Teórico= Impertinente. Practico= Impertinente. Teórico- Practico= pertinente, integral.	

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.9. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

3.9.1. Observaciones: se realizó en los siguientes ámbitos.

Categorías: observación de tipos de conducta de los administrativos, docentes y estudiantes.

Descriptivo: Focalizada y selecta, en cuanto que se observa el comportamiento de los administrativos, docentes y estudiantes que interactúan diariamente en las actividades académicas.

Tecnológico: recolección de datos referidos a las observaciones realizadas y sistematizadas en materiales de escritorio.

3.9.2. Entrevistas: Se realizó entrevistas individuales y estructuradas a algunos del personal administrativo, docentes y estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica (cfr. Anexo pág. 116, formulario IV).

3.9.3. Cuestionarios: se elaboró dos tipos de cuestionario. El primer tipo es escala de Likert con 10 Items cada uno de los aspectos investigados de la variable independiente como: comportamiento, cultura y clima organizacional de la gestión y administración universitaria y tiene cinco alternativas de respuesta con valores diferentes (ver anexo pág. 116, formulario I y II). El segundo tipo es un cuestionario cerrado sobre la variable dependiente, con 10 preguntas y con alternativas de respuesta variada (ver anexo pag.116, formulario III). Ambos tipos de cuestionario han sido elaborados y aplicados a estudiantes docentes y administrativos, obviamente con algunas variaciones en el cuestionario a docentes y administrativos.

En el encabezado del primer formulario del cuestionario, está la base de datos de los sujetos de investigación de los tres segmentos de población.

3.9.4. Análisis de datos e información

Los datos y las informaciones se obtienen de las observaciones, entrevistas, cuestionarios y documentos de análisis. Además para el análisis de los datos

cuantitativos se maneja la estadística descriptiva básica, presentando en barras y describiendo en forma porcentual los datos numéricos.

3.10. Población y Muestra

La población de estudio se presenta en tres categorías: personal administrativo, plantel docente y los estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica que constituye el universo de la UAC- T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. A continuación se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5. Universo de la unidad de investigación

N°	DESCRIPCION	VARONES	MUJERES	TOTAL
1.	Personal Administrativo	8	6	14
2.	Docentes	4	18	22
3.	Ingeniería Agronómica	32	46	78
4.	Ingeniería Zootécnica	34	36	70
TOTAL		78	106	184

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.11. Determinación y tamaño de la muestra

En la selección de los sujetos de investigación (muestra), se utilizó para los datos cuantitativos la fórmula siguiente:

Valores 95 % de confiabilidad.

Datos:

n = tamaño de muestra

e= error estimado 5 %

Z= 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad)

N= 122 encuestados

q= 0,50

alpha = 0.05

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq} \quad e = 5$$

El tamaño muestral requerido para esta investigación fue de n=122 individuos de la población total del universo que comprende 184 sujetos, con un error estimado de 5 % y una seguridad de 95% lo cual lo hace que este tamaño de muestra sea confiable estadísticamente.

3.12. Delimitación de la Unidad de análisis

La Unidad de análisis se ha delimitado en los tres segmentos de la población: administrativos, docentes y estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana. Presento en el siguiente cuadro el detalle de los mismos.

Cuadro No. 6: Sujetos de la unidad de análisis

No.	REFERENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1.	Personal Administrativo y técnico	10	8%
2.	Docentes	18	15%
3.	Estudiantes Ingeniería Agronómica Ingeniería Zootécnica	92	75%
4.	TOTAL	122	100%

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.13. Procedimientos

Primero: En el año 2010 se realizó una solicitud de permiso al Director Regional de la UAC- T de la UCB para realizar una investigación sobre la gestión y administración

universitaria y se presentó un plan de propuesta de dicha investigación con el fin de poder cooperar en mejorar la formación profesional en dicha unidad. La solicitud estaba dirigida para que la autoridad pueda permitirme la recolección de la información del personal administrativo, docentes y estudiantes de las carreras existentes. La solicitud tuvo una respuesta positiva para la realización de la investigación en dicha unidad de Educación Superior.

Segundo: teniendo los instrumentos de la recolección de datos, se obtuvo el registro del personal administrativo, docentes y estudiantes de las dos carreras, los cuales se presenta en la siguiente descripción:

1. Personal administrativo: se ha tomado en cuenta el 71% de la población, es decir, al personal ejecutivo que constituyen el Director Regional, los Directores de carrera y administrador financiero. También el personal técnico que forma parte de los sujetos de investigación.
2. Docentes: se ha tomado en cuenta al 81% de la población del plantel docente de ambas carreras.
3. Estudiantes: los estudiantes han sido elegidos de las dos carreras por medio de bolillos y al azar, teniendo en cuenta el registro de estudiantes (REGISTRO DE ESTUDIANTES I- 2012). Por el tamaño de la población reducida, los estudiantes han sido seleccionadas en un 62% en ambas carreras. Además, para la aplicación de los instrumentos de la recolección de información, se ha tomado en cuenta estudiantes que cursan a partir de cuarto a noveno semestre de carrera.

Tercero: Una vez constituido los grupos tanto el personal administrativo, docentes y estudiantes se procedió la aplicación del instrumento. La aplicación de las encuestas se realizó primero a los estudiantes de ambas carreras, en un día hábil, en horarios de clases y con el permiso de sus docentes. Luego se aplica a los docentes en varios momentos, es

decir, en sus horarios de clases y que duro casi dos semanas en concluir la aplicación. Además en este tiempo, se administro a los del personal administrativo.

Una vez concluida la administración de los instrumentos a los sujetos de investigación, se realizó la elaboración de cuadros de datos, donde se registró por el número de cuestionarios y por variables.

Cuarto: una vez realizada la aplicación de los cuestionarios, se ha seleccionado a los sujetos para entrevistas, 5 estudiantes por carrera, 3 docentes por carrera y 3 sujetos del personal administrativo. Esta selección se realizó de forma muy imparcial y con el criterio de selección representativa. Una vez constituido los grupos, se realizó las entrevistas en tres momentos, comenzando con los estudiantes, seguido por los docentes y concluyendo con los administrativos. Luego se realizo la respectiva valoración y el trabajo de análisis de las informaciones obtenidas de las entrevistas, los cuales de forma sistemática se presenta en el marco practico de la investigación.

CAPITULO IV

EXPOSICION DE RESULTADOS

En el presente capitulo se presenta toda la información, interpretación y análisis de los datos de investigación, como resultado de la obtención de la información sobre las variables independiente y dependiente de los sujetos de investigación, es decir de los estudiantes, docentes y administrativos a quienes se les administro los cuestionarios para los datos cuantitativos, como también se presenta el resultado de los datos cualitativos de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación.

En la presentación de los resultados cuantitativos se emplea la estadística básica, es decir en cuanto a la información numérica se presenta en porcentajes y en gráficos para su análisis e interpretación de los datos. En cuanto a la información cualitativa se presenta la información interpretada y analiza de los resultados. En ambos casos los resultados permitirán la descripción de las variables en cuestión. De esta manera se inicia la presentación de los resultados de acuerdo al orden de las variables establecidas.

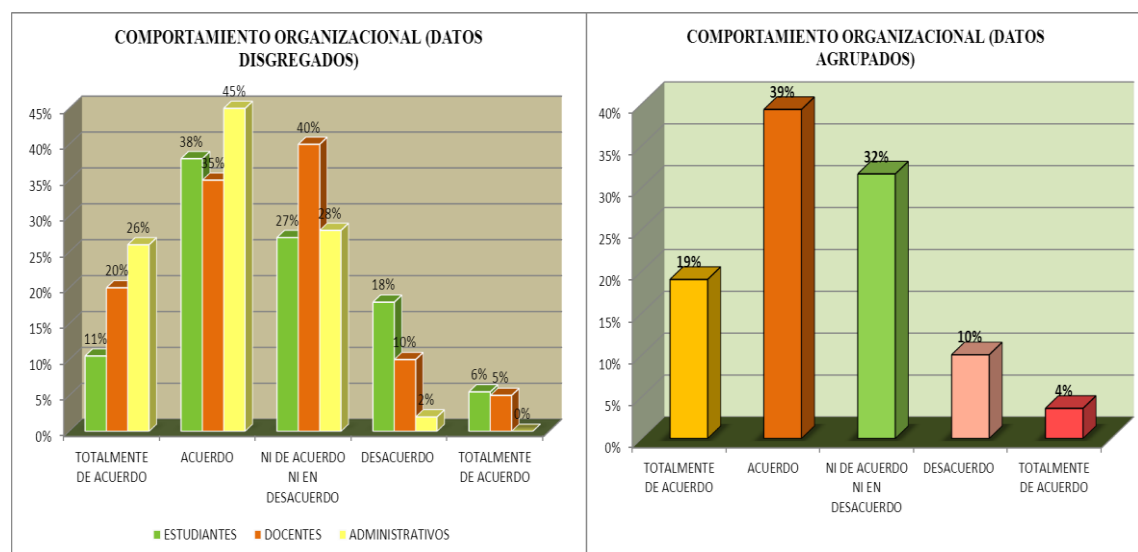
4.1. Análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a estudiantes, docentes y administrativos

4.1.1. Comportamiento organizacional de la gestión y administración

Según la teoría del Desarrollo Organizacional (DO), el comportamiento organizacional de la Universidad está compuesto por tres componentes que determinan la institucionalidad: individual, grupal- social y estructura. Cada uno de ellos presenta comportamientos muy peculiares. En este apartado, se trata de dilucidar la configuración del comportamiento organizacional en la gestión y administración

universitaria de la UAC-T de la UCB. A continuación presento el análisis de los cuadros de los resultados.

Gráfico No. 1: Comportamiento organizacional de la gestión y administración



Fuente: elaboración propia, 2013.

En el presente gráfico, los resultados obtenidos de los sujetos de investigación tanto de los estudiantes, docentes y como de los administrativos sobre las funciones administrativas del Director Regional, de los directores de carrera, de las actividades académicas de los docentes, de la infraestructura, de las prácticas pre profesionales, de los planes y programas de la formación profesional de la UAC-Tiahuanacu (ver anexo pág., 114, formularios I), presentan distintas direcciones en cuanto a resultados por segmentos de población investigada: en la primera, la categoría de respuesta “de acuerdo” están con el 45% de puntuación del personal administrativo, seguido por estudiantes con un 38% y finalmente con un 35% de los docentes. Asimismo, en los datos agrupados de los tres segmentos de población investigada, la categoría “de acuerdo” llega a una puntuación del 39% y los demás datos son inferiores a la puntuación más alta en ambos gráficos.

Haciendo un análisis de los datos generales, se puede establecer que la gestión y administración universitaria de la UAC-Tiahuanacu en la puntuación más alta es de 4,5 por población segmentada y 3,9 puntos en datos agrupados, expresa que la gestión y administración universitaria aplicada por el Director Regional, Directores de carrera y el personal operativo es insatisfactorio. Esto expresa, que el comportamiento organizacional desde las funciones de planificación, organización, dirección y control requiere ser modificadas para buscar cambios que permitan la satisfacción de la población universitaria. Sumado a este análisis de los resultados está presente la infraestructura de la UAC-T (aulas, laboratorio, internet e internado) que presentan serias deficiencias por estar bastante deterioradas y que no se realicen gestiones pertinentes para su renovación en infraestructura, equipos y materiales didácticos acordes a los cambios de la modernidad, el cual influye directamente en la formación profesional.

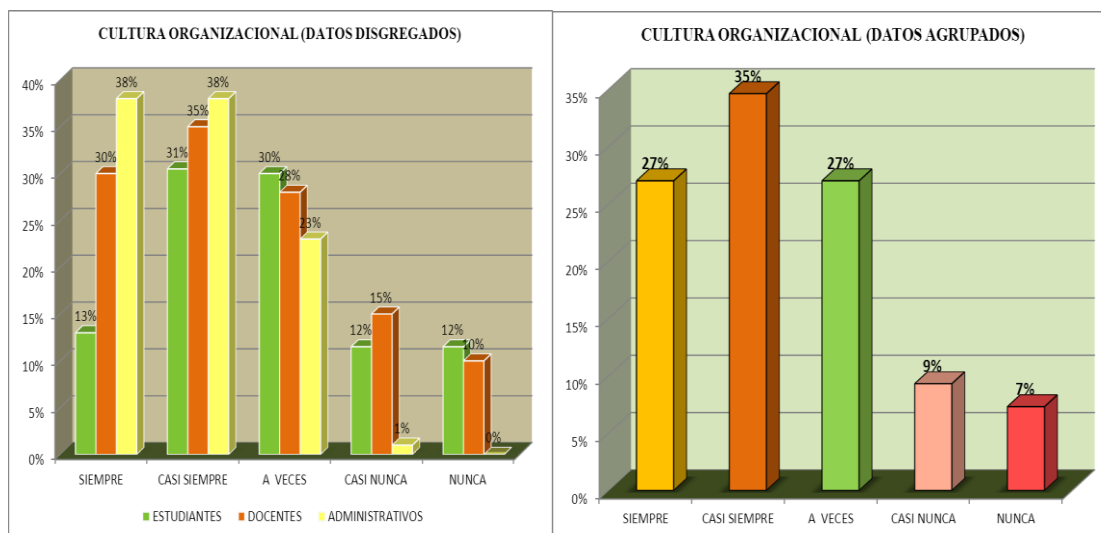
En consecuencia, el comportamiento organizacional de la gestión y administración universitaria presenta serias limitaciones y deficiencias que dificultan la calidad en la gestión y mejora en la formación profesional.

4.1.2. Cultura organizacional de la gestión y administración

Tal como se ha presentado en el marco teórico, la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización” (CHAVENATO, 2004; 143). De forma que la Universidad como una organización de personas, ha ido creando unos hábitos en el comportamiento de los estudiantes, docentes y administrativos, actitudes frente a las normas, practica de valores y las aspiraciones que se han ido tejiendo entre los estudiantes y todos los actores educativos. En tal sentido, los datos obtenidos del cuestionario están orientados a reflejar de alguna manera la

cultura organizacional de la UAC – T de la UCB. A continuación presento el siguiente análisis de los resultados.

Gráfico N° 2: Cultura Organizacional de la gestión y administración universitaria



Fuente: elaboración propia, 2013.

De acuerdo a los gráficos presentados, los resultados por segmento de población investigada, la categoría de respuesta “siempre” y “casi siempre” alcanzan un promedio de puntuación de 38% en ambos casos, y en datos agrupados en la categoría “casi siempre” llega a 35% de puntuación. Este porcentaje de puntuación es bastante bajo, porque analizando los criterios de valoración establecido en puntuación, solo alcanzaría a 3.8 puntos sobre 10. Esta situación expresa que la cultura organizacional es deficiente en cuanto a cumplimiento de normas, reglamentos, la observancia de la disciplina, el control de la puntualidad en los horarios, la educación en valores y la práctica de los mismos.

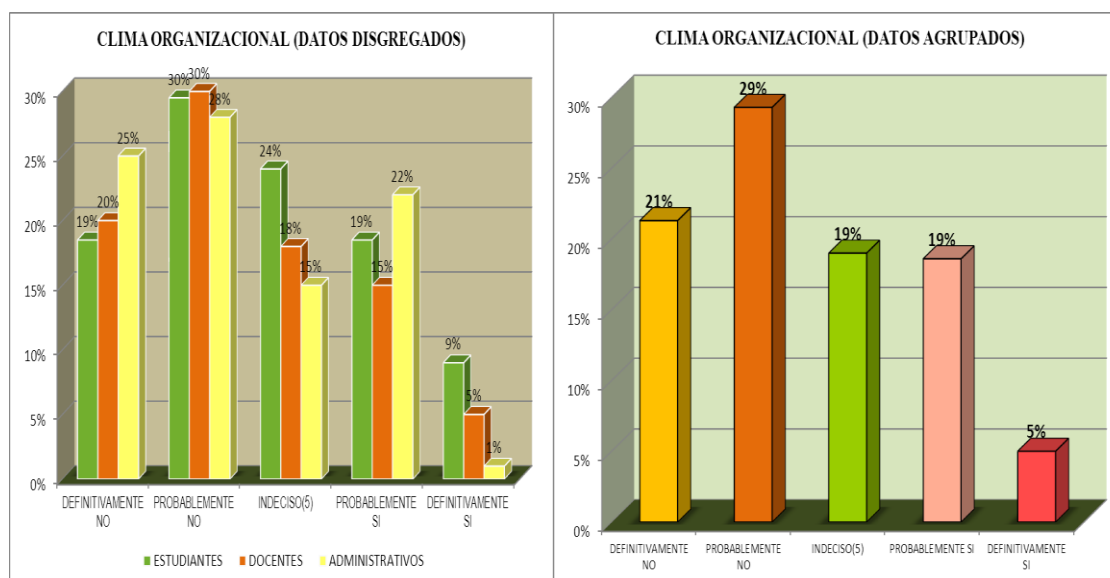
En consecuencia, la debilidad en la cultura organizacional manifiesta también la debilidad en la gestión y administración universitaria, de quienes ejercen funciones administrativa, el cual, requiere una nueva orientación en la cuanto a la difusión, observancia y cumplimiento de las normas, la exigencia en la práctica de los valores

sociales e individuales, la disciplina, la cohesión social, la comunicación constante y permanente en los diferentes estratos de la población universitaria.

4.1.3. Clima organizacional de la gestión y administración:

Dado que el tema del Clima Organizacional se ha desarrollado en el marco teórico, como las características del medio ambiente de la organización, que comprende las manifestaciones de las actitudes y conductas individuales o grupales ya sean de satisfacción o de conflictividad que determinan el comportamiento de la organización, y definida también como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (TUBAN, s/f. ;10). Bajo estas premisas se orientara el análisis y la descripción de los datos obtenidos de los estudiantes, docentes y administrativos de la UAC- T, considerando que el clima organizacional es un elemento muy importante en la gestión y administración universitaria. A continuación presento los gráficos para su análisis e interpretación.

Gráfico N° 3: Clima Organizacional en la gestión y administración universitaria.



Fuente: elaboración propia, 2013.

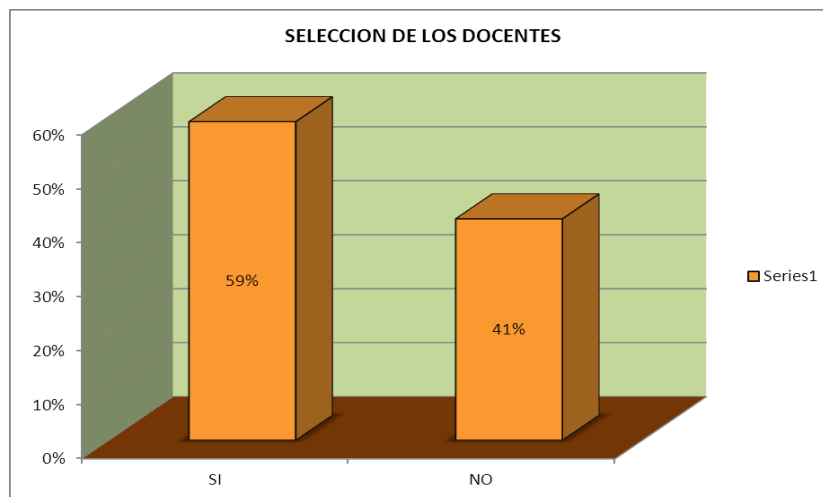
Según los resultados que se perciben en los gráficos tanto en los datos desgregados y agrupados, los resultados son bastante dispersos y con rangos diferenciados. Sin embargo, el promedio alto de puntuación alcanzada es de 30% y 29% en la categoría de respuesta “definitivamente no”, porque las preguntas están planteadas en dirección negativa y por ello, las categorías de respuesta negativa tienen un rango de valor superior a los demás, tal como se presenta en la operacionalización de las variables y en la hoja del cuestionario (Anexo pág. 114, formulario N° III). Bajo esta premisa se puede advertir, que el clima organización de la gestión y administración universitaria no es óptima, porque los resultados están por debajo del 50% del promedio de puntuación.

Esta realidad expresa que en la gestión y administración universitaria de la UAC-T existe un descuido en observancia, en la dirección, en la evaluación los procesos motivacionales, comunicacionales, manejo de problemas y conflictos y la búsqueda de satisfacción en la población universitaria. Esta realidad influye directamente en los procesos de formación profesional, sobre todo en el ambiente y contexto universitario.

4.1.4. Formación profesional

Tal como se ha venido planteando que el tema de la formación profesional es una de las variables muy importantes dentro de la investigación en cuestión, porque el ejercicio de la gestión y administración universitaria en última instancia incide directamente en el proceso formación de los estudiantes de las carreras de ingeniería agronómica y zootécnica. Por eso es importante reflejar los resultados obtenidos de la administración del cuestionario a los sujetos de investigación, tanto estudiantes como docentes y administrativos. A continuación se presentan los resultados en gráficos.

Grafico No. 4: ¿Usted considera que los docentes son seleccionados de los mejores profesionales y bajo convocatoria pública para el cargo de docencia en la UAC-T?



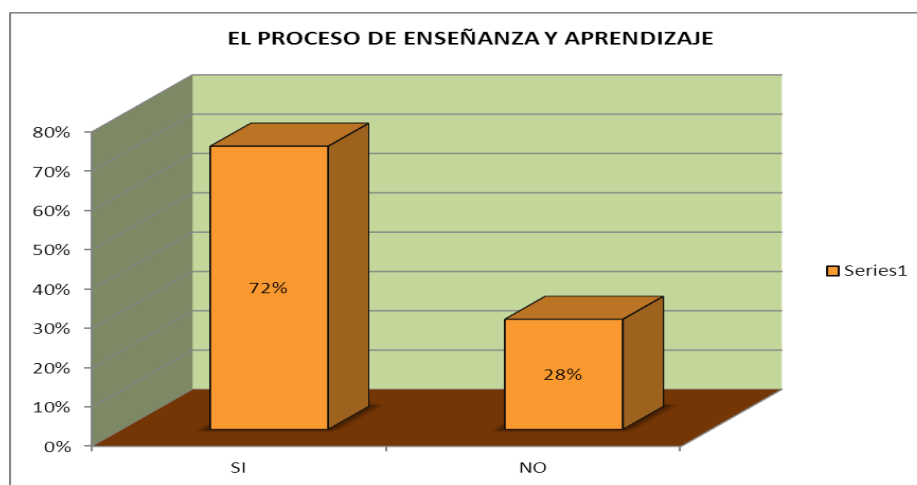
Fuente: elaboración propia, 2013.

Según los datos en el presente gráfico, se puede señalar que los estudiantes tienen una opinión favorable sobre la selección de los docentes, quienes como “sujeto activo del proceso docente, guía y establece los mecanismos de influencia sobre el estudiante, a través de la comunicación oral y corporal y por medio del ejemplo personal para lograr la transformación del educando” (ALVAREZ, 2000; 39-40). Sin duda, los estudiantes perciben en los docentes ejemplos y modelos profesionales que ayudan a configurar la personalidad del estudiante, por eso es muy importante la selección del plantel docente universitario. Sin embargo, hay un porcentaje considerable de sujetos que manifiestan una percepción negativa sobre la selección de los docentes.

Es importante señalar que la selección de los mejores docentes debe estar enmarcada bajo las políticas y normas institucionales en función de la calidad en la formación profesional. Esto supone que las autoridades administrativas de la universidad deben establecer prioridades en constituir un equipo de docentes altamente calificados y que

demuestren habilidades, destrezas y compromiso con la tarea educativa, ya que la calidad en la formación depende en buena medida de los buenos y mejores docentes.

Gráfico N° 5: ¿Los docentes desarrollan el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula de acuerdo al programa de asignatura?



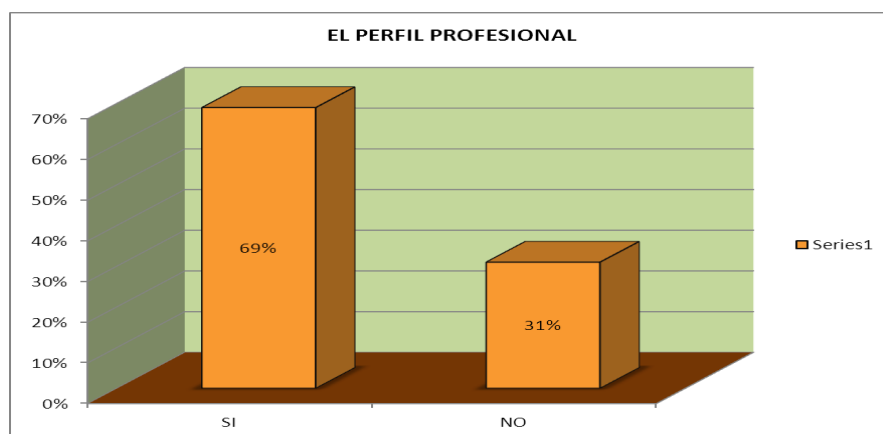
Fuente: elaboración propia, 2013.

Los datos del gráfico expresan claramente con 72% en la respuesta “sí”, esto quiere decir que la mayoría de los docentes de la UAC-T son cualificados, selectos y académicos, y a su vez, trabajan con la vocación de compromiso y dedicación en la formación profesional de los estudiantes, respetando el plan académico y el programa de su asignatura. Así, el docente universitario se convierte en guía y promotor de toda la riqueza humana, además, se convierten en el eje articulador entre el saber, saber hacer y saber ser. Estos parámetros pedagógicos llegan a constituirse como valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos miembros.

El programa de asignatura contempla el contenido curricular que será desarrollado en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula, por eso es muy importante que todos los docentes puedan ser fieles en el cumplimiento de las actividades establecidas bajo

cronograma en cada asignatura. Esto evita las improvisaciones y el desorden en el desarrollo de las clases.

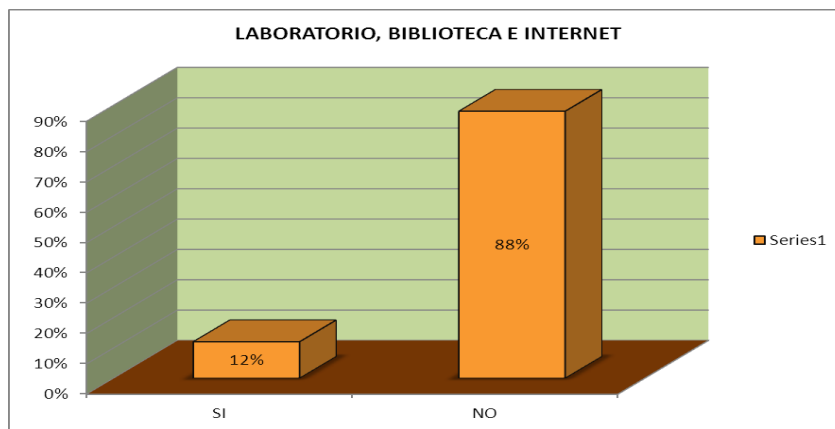
Gráfico N° 6: ¿Usted conoce el perfil profesional de su carrera?



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los resultados presentados nos inducen a afirmar que una gran mayoría de los estudiantes conocen los parámetros de su formación profesional y que conscientemente e inconscientemente van configurando en su psiques los rasgos profesionales a alcanzar. El conocimiento del perfil profesional, sin duda ayuda a los estudiantes a orientar en su formación profesional y permite asumir aquellos paradigmas que identificaran su ser profesional. Sin embargo, la ausencia de aquello es adolecer de una orientación en su formación profesional.

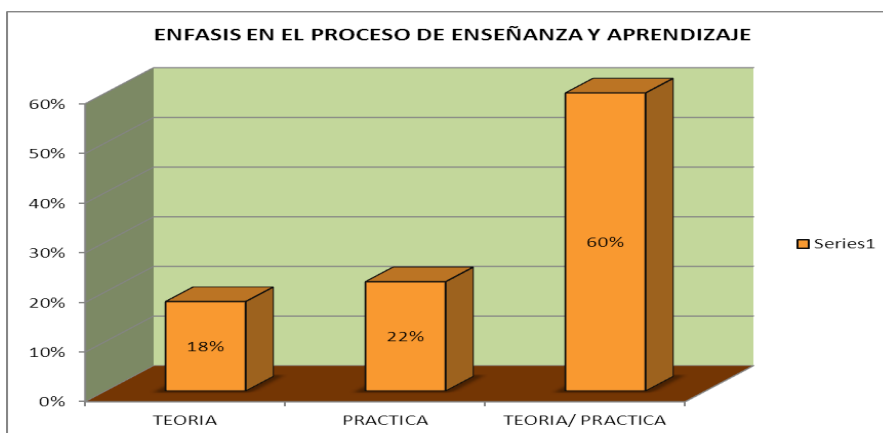
Gráfico N° 7: ¿Crees que el laboratorio, internet y la biblioteca cuentan con suficientes equipos y libros actualizados?



Fuente: elaboración propia, 2013.

El 88% de los estudiantes responden categóricamente "no" al cuestionario, y solo en un 12% dicen "sí". Por la respuesta negativa de la gran mayoría de los sujetos de investigación, se puede advertir que el laboratorio, internet y biblioteca no cuentan con suficientes equipos y libros actualizados, el cual genera obviamente la demanda de los estudiantes ante las autoridades administrativas el desafío de implementar políticas de mejora para la formación profesional de calidad.

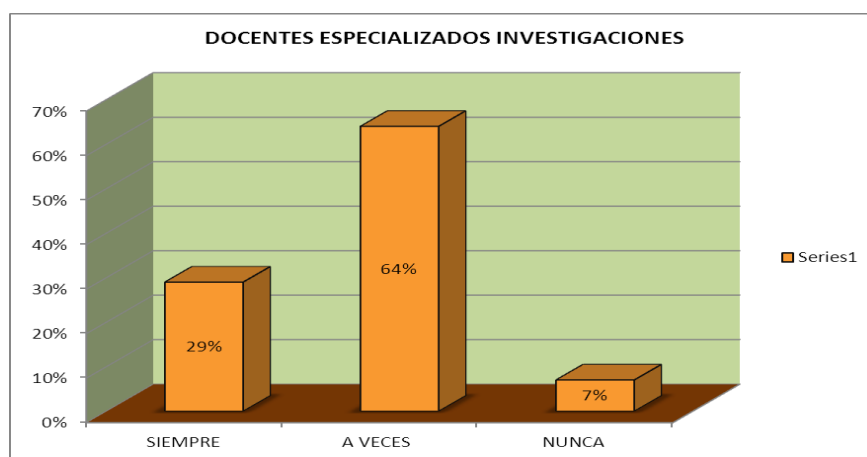
Gráfico N° 8: ¿Qué se destaca con mayor énfasis en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la UAC-T?



Fuente: elaboración propia, 2013.

Estableciendo un análisis de los resultados, se puede afirmar que la UAC-T por estar en el área rural y contar con una granja de investigación, producción pecuaria y agrícola Tiahuanacu (GIPPAT), y en cumplimiento de las políticas de formación profesional (PEI: 2010), se da énfasis en la armonización entre teoría y práctica, donde los estudiantes no solo teorizan sino que realizan las practicas pre profesionales.

Gráfico N° 9: ¿La UAC-T cuenta con plantel docente altamente especializado en investigaciones?

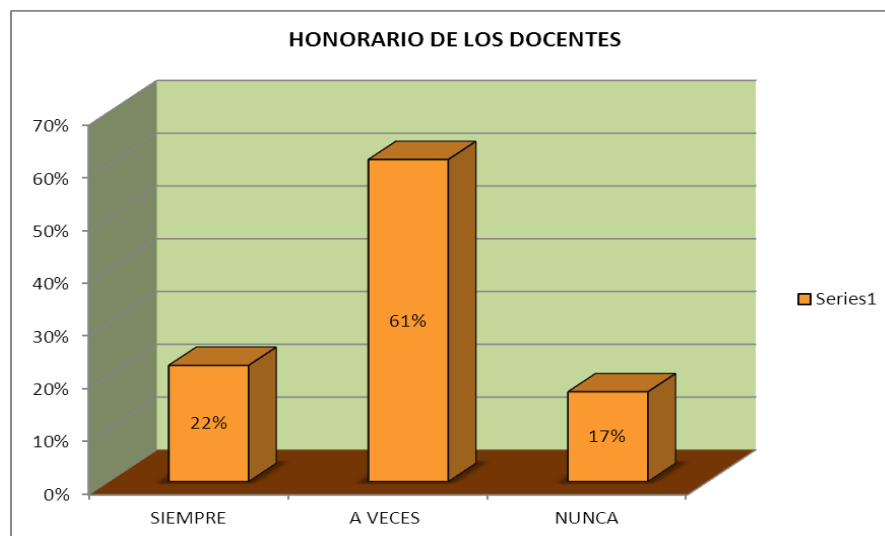


Fuente: elaboración propia, 2013.

Visualizando los resultados entre a veces y siempre, se puede precisar que la UAC-T en algunos semestres o carreras cuenta con algunos docentes especializados en la investigación, referidos a las carreras de Ingeniería Agronómica y Zootécnica, ya que la actividad de la investigación es uno de los pilares fundamentales de la formación profesional universitaria. En tal sentido, la UAC- T como subsistema de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” y en cumplimiento de las normativas de esta universidad, asume la investigación como parte esencial de la formación profesional y poder contribuir con nuevos conocimiento en el desarrollo agropecuario de la sociedad. En consecuencia, contar en la universidad con docentes altamente especializados en la

investigación y que puedan poner en práctica en el proceso de formación, es realmente ya una riqueza y una potencialidad enorme que no se debe descuidar.

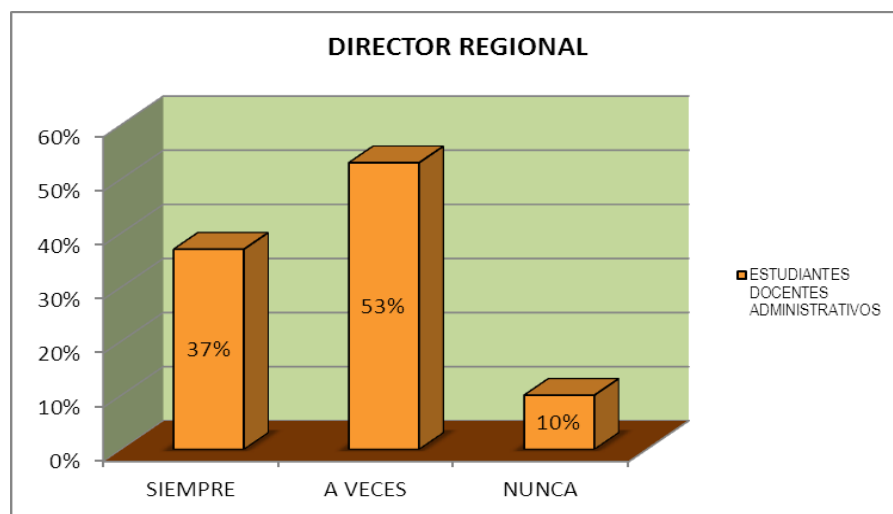
Gráfico N° 10: ¿Crees que los docentes reciben honorarios económicos acorde a su trabajo académico?



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los resultados claramente reflejan que la UAC-T por ser una institución sin fines de lucro y dedicado a la formación profesional de los jóvenes del área rural, los honorarios económicos de los docentes son bastante modestos y se ajusta más o menos al salario mínimo por asignatura, el cual en alguna medida es satisfactorio. Cabe señalar que mayoría de los docentes trabaja tiempo horario, es decir con la cátedra de uno a dos materias, solo en algunos casos hasta tres materias. De los cuales, el docente percibe sus honorarios económicos por asignatura. Asimismo, la mayoría de los docentes, trabajan en diferentes instituciones tanto privadas como públicas, por tanto, no tienen mucha exigencia económica.

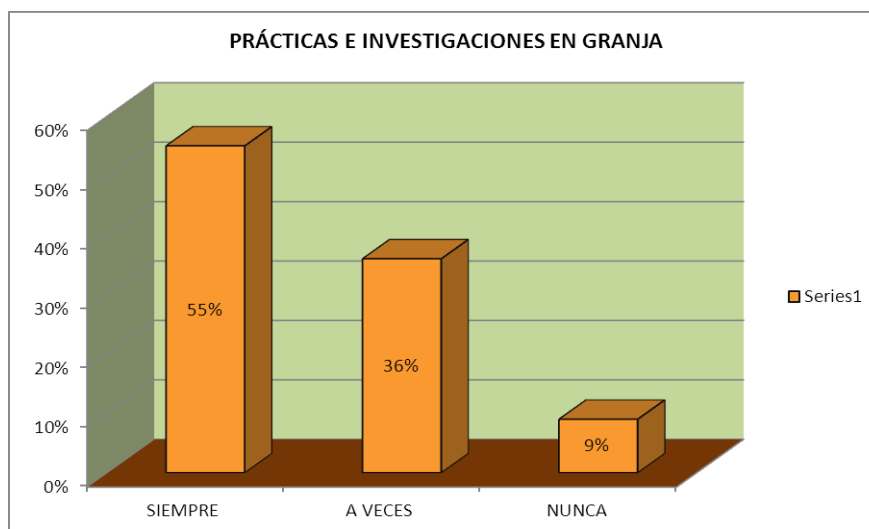
Gráfico N° 11: ¿Usted cree que desde la Dirección Regional de la UAC-T se ejerce actitudes autoritarias y verticales con estudiantes y docentes.



Fuente: elaboración propia, 2013.

Haciendo una valoración de los resultados en su conjunto, se puede establecer lo siguiente: primero, entre las respuestas de a veces y siempre constituyen el 90% de la población investigada, quienes perciben con claridad que si existe la práctica de actitudes autoritarias y verticales, el cual está referido directamente a las actitudes y acciones de la persona del Director Regional. Segundo, las actuaciones autoritarias y verticales de la administración están relacionadas a las decisiones y determinaciones personales, ya sea en las actividades académicas como también extra académicas, que afectan directa o indirectamente a estudiantes y docentes, y que estas decisiones no se realicen de forma consulta ni democrática. Tercero, la UAC-T como institución y subsistema de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” no tiene la práctica co-gobierno (docente- estudiantil) como en las Universidades Públicas, sino que las decisiones están determinadas por las autoridades universitarias.

Gráfico N° 12: ¿Los estudiantes y docentes tienen acceso a las granjas para sus prácticas e investigaciones

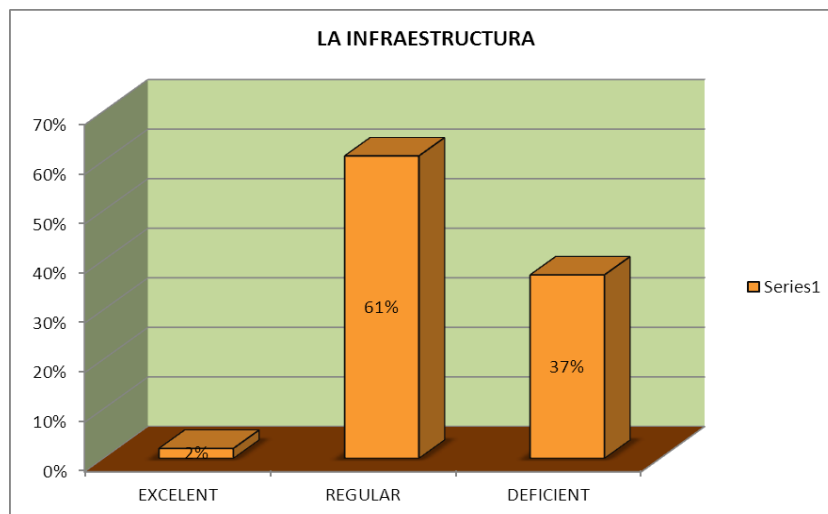


Fuente: elaboración propia, 2013.

La UAC-T de la UCB cuenta con una granja de producción agropecuaria, establecida por módulos de producción pecuaria y agrícola. Haciendo un balance de los resultados, se puede establecer que la mayoría de los estudiantes manifiestan tener acceso a las granjas para sus prácticas pre profesionales y realizar las investigaciones.

Estos resultados obtenidos obedecen a que la UAC-T tiene entre sus políticas de formación profesional “aprender haciendo” (PEI, 2010), donde los estudiantes desde la fase inicial comienzan con actividades de rotación en las granjas y los estudiantes de nivel intermedio y superior realizan sus prácticas de permanencia o siendo responsables de los módulos productivos de la granja. De modo que todos los estudiantes están obligados a realizar prácticas en la granja.

Gráfico N° 13: ¿En qué estado se encuentra la infraestructura como aulas, laboratorios, internet, biblioteca, internado y los baños?



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los datos obtenidos sobre la infraestructura de la UAC-T demuestran que el 61% de los sujetos consideran que son regulares y el 37% deficientes. En cambio solo el 2% afirma excelente. Los resultados del porcentaje de regular y deficiente, advierten claramente a las autoridades de la UAC-T que es importante establecer las políticas de mejora de la infraestructura como aulas, laboratorio, internet, internado y el servicio de los baños, con la finalidad de mejorar la calidad educativa en la formación profesional.

4.2. Entrevistas: estudiantes, docentes y administrativos

4.2.1. Entrevista: Marcos Reyes Ramírez, estudiante de la carrera de agronomía

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 9 de febrero de 2013 Hora: 10:00 Tiempo de duración 30 minutos. Lugar : Aula 5 del 5to semestre de Agronomía de la UAC- Tiahuanacu Edad: 23 años. Semestre: Sexto. Lugar de donde viene a estudiar: Población de Chulumani, sud Yungas.</p> <p>Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:</p> <p>1. ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-Tiahuanacu de la Universidad Católica Boliviana? Respuesta: Yo opino que tenemos una buena referencia cuando somos UCB pero desde que yo llegue, en cuestión de equipamiento e infraestructura estamos congelados no hay ningún adelanto con respecto a la tecnología y confort.</p> <p>2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, directores de carrera y el Director Regional de la UAC-T? Respuesta: Los estudiantes no somos unidos nos comportamos aislados de grupo en grupo o personalistas. En cuanto a los docentes se puede decir que algunos no se preocupan por sus estudiantes, ya sea en lo emocional, en lo económico, problemas familiares, etc. Muy pocos charlan con sus estudiantes casi la mayoría le vale. El Director de carrera por su lado en su negocio y no nos acompaña en ninguna actividad y el Director Regional solo se dedica en su negocio y no en las comodidades que deberían tener los estudiantes.</p> <p>3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes? Respuesta: Yo que me acuerdo al parecer mas se formaron anti valores porque no hay una coordinación entre docentes, administradores, directores y estudiantes. A mi modo de entender lo que mas resaltan en la Universidad son las discriminaciones, revanchismo, rencor, etc.</p> <p>4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- Tiahuanacu. Es motivante, Conflictivo, Por qué?. Respuesta: Desanimado porque nos se siente confianza con el Director Regional. No sabemos en que situación va a quedar la UAC-T dice que ya no hay ayuda, ya no hay becas, etc.</p> <p>5. Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T? Respuesta: No estoy de acuerdo para nada con los servicios que te presta esta universidad, tiene que estar coordinada en todos y esto no ocurre entonces yo creo que todo es para sus beneficios personales, en la infraestructura yo creo que se debe modernizar, hasta cuando vamos a estar en tal pésimo estado en aulas, laboratorio y otros..</p> <p>6. ¿Qué cambios se deberían realizar y en qué cosas? Respuesta: Los cambios se deben hacer en ideas y en la persona, debe existir la preocupación por el bienestar de los estudiantes. Necesitamos nuevas viviendas, baños, áreas deportivas, aulas, áreas de producción agrícola, pecuarias, laboratorios, etc.</p>

4.2.2. Entrevista: Madelen Calzada Canahui, estudiante de agronomía

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 9 de febrero de 2013 Hora: 11:00 Tiempo de duración 30 minutos. Lugar : Kiosco de la UAC- Tiahuanacu Edad: 23 años. Semestre: 5to. Lugar de donde viene a estudiar: Ciudad de La Paz.</p> <p>Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:</p> <p>1 ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-Tiahuanacu de la Universidad Católica Boliviana? Buenas perspectivas, pero un poco de egoísmo en los estudiantes y los Ingenieros de carrera un poco descuidados, en especial al Director Regional pareciera que no le interesan los estudiantes.</p> <p>2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, Directores de carrera y el Director Regional de la UAC-T? Respuesta: Los estudiantes solo piensan en si mismos y no en la Universidad ni en la misma carrera, hay egoísmo. Los docentes deben ampliar un poco más sus horarios y regirse al horario establecido. Los Directores de carrera no tienen buena relación con los estudiantes. El Director de carrera de Agronomía siempre esta ocupado, parece que no le interesa lo que piensan los estudiantes ¿en que sentido? Porque se le puede pedir una cosa y parece que se molesta. Lo demás esta bien.</p> <p>3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes? Respuesta: Más se fomentan los valores de parte de los docentes y anti valores de parte de los alumnos o estudiantes que no les interesa estudiar.</p> <p>4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- Tiahuanacu, es motivante, conflictivo, Por qué?. Respuesta: Un ambiente dinámico, pero tiene que fomentar mas lo practico aunque esta bien todo.</p> <p>5. ¿Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T? Respuesta. No. La vivienda de los internados no esta bien, esta todo deteriorado. No hay duchas, baños, las aulas están mal, hay que cambiar las pizarras por otros mejores.</p> <p>6. ¿Qué cambios se debería hacer y en qué cosas? Respuesta: El centro de estudiante no se interesa en los estudiantes. Los Directores de carrera en algunos casos solo llaman la atención y no ayudan como solucionar los problemas. En Agronomía hay un descuido del Director de carrera y también los docentes deben mejorar. Al Director Regional parece que no le interesa mucho la comunidad de los estudiantes.</p>

4.2.3. Entrevista: Pedro Rodrigo Cardenas, estudiante de Ingeniería Zootécnica

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 9 de febrero de 2013 Hora: 12:30 Tiempo de duración 40 minutos. Lugar : Cancha de la UAC- Tiahuanacu</p>

Edad: 29 años.
 Semestre: 9no.
 Lugar de donde viene a estudiar: Población de Quime - La Paz.

Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:

1 ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-Tiahuanacu de la Universidad Católica Boliviana?

Respuesta: La UAC-T es una institución reconocida debido a sus diferentes investigaciones y apoyo que realiza a las diferentes comunidades del altiplano. También es reconocida por la dependencia de la Universidad Católica Boliviana y de los buenos profesionales que salen año tras año. Apoyando así a los campesinos a ser un buen profesional con carreras ideales para su propio aprovechamiento.

2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, directores de carrera y el Director Regional de la UAC-T?

Respuesta: Los estudiantes se sienten intranquilos debido a la poca disponibilidad de los materiales, herramientas, maquinaria e infraestructura para realizar sus prácticas en las diferentes materias, así también se sienten desganados por la poca motivación del Director Regional de la UAC-T para realizar diferentes prácticas pre-profesionales.

De la misma manera los docentes se sienten desmotivados debido a que se pasan las mismas circunstancias que los estudiantes ya que ni siquiera se puede tocar los animales, entrar a la carpa solar etc. el cual provoca molestia de los docentes y estudiantes.

Los jefes de carrera casi no pueden hacer nada debido a que estas órdenes provienen de la orden del Director Regional de la UAC-T. Los obreros se muestran tranquilos debido a que no les exigen o privan de lo que ellos requieren, pero ellos callan porque a momentos no hace caso el Director a sus demandas. El Director no atiende nuestras inquietudes nunca casi tiene tiempo para nosotros a veces pensamos que le valemos.

3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes?

Respuesta: Los valores que se van fomentando son la ayuda mutua entre los compañeros, el compañerismo que muestra el director de la carrera de Ingeniería Zootécnica junto a sus estudiantes, la motivación a salir adelante en una carrera para ser el mejor. De anti valores que se puede ver es la hipocresía que tiene el Director Regional y el director de la carrera de Ingeniería Agronómica y a momentos la rivalidad que provoca el mismo.

4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC-T, es motivante, conflictivo, Por qué?

Respuesta: Bueno a un principio es motivante quizás por las cosas que ofrece y por el pensum de cada carrera, luego con el tiempo se torna conflictiva ya que no se puede disponer de los que ofrece como las granjas, invernadero, vivero, aéreas de transformación de la leche y carne. Por lo demás se puede disponer y eso es lo que provoca desánimo de los estudiantes y por eso que surge el abandono de la UAC-T de los estudiantes nuevos y pocos son los que se quedan.

5. Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC-T?

Respuesta. Si estoy de acuerdo con lo que ofrece mediante a servicios se refiere como ser comedor, internet, biblioteca, laboratorios, granjas y otros ambientes, pero lo que importa es la disponibilidad de estos. La infraestructura es medianamente aceptable, pero a veces hace falta más aulas, y algunas son muy frías no te da un ambiente de estudio tranquilo.

6. ¿Qué cambios se debería hacer y en qué cosas?

Respuesta: Primeramente mejorar la infraestructura, poner a disponibilidad de los estudiantes, son para ellos y por algo es una universidad y creo que lo primero que debería hacer es cambiar al Director Regional de la UAC-T debido al poco interés que le pone a los estudiantes, sin preocuparse del bienestar de los estudiantes que se forman para la vida profesional, se sabe que si la cabeza es bueno todo va a ser bien, pero si no es así todo va a decaer.

4.2.4. Entrevista: Judit Evelyn Mardoñez Cortez, estudiante de ingeniería Zootécnica

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 16 de febrero de 2013 Hora: 10:00 Tiempo de duración 35 minutos. Lugar : Kiosco de la UAC- Tiahuanacu Edad: 23 años. Semestre: 7mo. Lugar de donde viene a estudiar: Ciudad de El Alto- La Paz.</p> <p>Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:</p> <p>1 ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana? Respuesta: Que la universidad es un buen lugar, donde los estudiantes pueden estudiar. La UAC-T tiene desfases con respecto a la infraestructura como baños. La UAC-T es formador de buenos profesionales y capaces.</p> <p>2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, Directores de carrera y el Director de la UAC-T? Respuesta: Los estudiantes estudian pero también existen malos hábitos con respecto al aseo, la disciplina, los docentes solo se les ve una vez por semana, cuando hay preguntas o dudas no hay a quien acudir. Los Directores de carrera, es decir el de agronomía casi nunca se encuentra, el de Zootecnia al pasar el tiempo parece que ya se canso. Los obreros son todólogos, todo lo hace el portero, es quesero, cocinero, cuida a los animales y no da mucha importancia a la limpieza y al cuidado de la Universidad. El Director Regional de la Unidad es desconfiado, baja la autoestima a los estudiantes, nos dice "salvajes" y "cogoteros", a nosotros los estudiantes no nos valora.</p> <p>3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes? Respuesta: Amor a la carrera que uno esta (por los antiguos estudiantes) amor a la UAC-T de donde salen los estudiantes, a ser humildes con la gente, aprender a vivir independientemente por estar lejos de los padres. Ser respetuoso y solidaria, a trabajar por los compañeros, a ser responsables, a administrar el dinero, ser sociables. También existen los antivalores, la incitación de algunos jóvenes a la bebida, la falta de control de los padres en algunos se descontrolan, desanima la suciedad de los baños. Falta higiene, no se usa los baños ecológicos. Nadie nos controla.</p> <p>4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- Tiahuanacu, es motivante, conflictivo, por qué? Respuesta: Las aulas para algunas materias son muy pequeñas. Los baños son sucios, no hay duchas, falta aros para básquet, falta luz, los focos en aulas.</p> <p>5. Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T? Respuesta: No porque falta ambientes, equipos para laboratorios, y son fríos en las mañanas las aulas y falta equipamiento para la sala audiovisual. Además en época de lluvia hay goteras que chorrean en las aulas por la pared, no se tiene duchas, un buen tinglado para los deportes y juegos, un salón mas grande, buenos internados porque los cuartos son incómodos de los chicos no es machimbrado, hace frio y no es cerrado sino abierto.</p> <p>6. ¿Qué cambios se debería hacer y en qué cosas? Respuesta: Aumentar laboratorios, hacer baños con duchas. Contratar una persona para la limpieza, colocar focos en aulas. Incluir un psicólogo para los alumnos, invertir mas dinero para una mejor comida en el comedor. Realizar un buen botiquín uno para los estudiantes y otro para ayudar a los animales, arreglar las canchas. Una persona que controle como si fuera un papá o mamá, equipamiento para la sala de estudio.</p>

4.2.5. Entrevista: Ing. Eusebio Calani, Docente de la carrera de Agronomía.

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 15 de marzo de 2013 Hora: 13.30 Tiempo de duración 45 minutos. Lugar : Aula de la carrera de Ing. agronómica Edad: 43 años. Experiencia profesional: 18 años. Lugar de donde viene trabajar: Salinas de Oruro.</p> <p>Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:</p> <p>1 ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana? Respuesta: La UAC-T es algo muy bueno que puede haber en este lugar, para beneficiar a los jóvenes del campo en su profesionalización en la parte agropecuaria. Tiene buenos docentes, sin embargo le falta mejorar en la infraestructura, en las aulas, laboratorio, internado, Internet, etc. Hay mucho trabajo que hacer.</p> <p>2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, jefes de carrera y el Director de la UAC-T? Respuesta: En cuanto a comportamientos, Los docentes nos esforzamos en transmitir nuestras experiencias y conocimientos para que sean buenos profesionales y no uno más del montón. Tratamos de ser estrictos y exigirlos. Los Directores de carrera deberían dedicar más a los estudiantes, realizar controles en sus estudios, practicas en la algunos estudiantes aun no tienen madurez en sus comportamientos, no siempre cumplen con sus obligaciones, hay miramientos entre ellos mismos, pero también hay personas responsables en sus estudios.granja y otros, pareciera que falta control en la disciplina a los estudiantes.</p> <p>3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes? Respuesta: Al respecto la Universidad debería organizar jornadas, curso, talleres para enseñar valores porque muchos jóvenes y señoritas se dedican a otras cosas como las bebidas o peleas entre ellos. Se debería inculcar la necesidad de ser mejores, investigar, estar en la biblioteca y aprender los valores éticos de la vida profesional.</p> <p>4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- T, es motivante, conflictivo, por qué? Respuesta: El ambiente es bueno, pero no faltan algunos problemas con algunos estudiantes que no quieren realizar las prácticas, quieren ser profesionales de pizarra. A veces parece que existe alguna rivalidad entre carreras, es decir entre estudiantes.</p> <p>5. Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T? Respuesta: Creo que la Dirección Regional debería gestionar refaccionar o construir nuevas aulas, porque los que tenemos están totalmente deterioradas, seria bueno cambiar y mejorar lo que se tiene, parece que las aulas han cumplido su siglo desde su creación.</p> <p>6. ¿Qué cambios se debería hacer y en qué cosas? Respuesta: Se debería realizar algunos cambios como convertir la UAC-T realmente productivo en temas de agropecuaria, que los estudiantes realicen más actividades en la granja, aprovechar los invernaderos para producir plantas de forestación para forestar el entorno de la UAC-T, mejorar el manejo de la basura y renovar la infraestructura. Esto creo que será posible cuando las autoridades de la UAC-T pueden realmente sentirlo y ver estas necesidades que para mi son urgentes.</p>

4.2.6. Entrevistas: Ing. Cristóbal Acho Nina, docente de la carrera de ingeniería Zootécnica.

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA
<p>Fecha: 16 de marzo de 2013 Hora: 18:00 Tiempo de duración 35 minutos. Lugar : Kiosco de la UAC- Tiahuanacu Edad: 43 años. Experiencia profesional 20 años. Lugar de donde viene a trabajar: Comunidad Huancollo, municipio de Tiahuanacu.</p> <p>Se desarrolla la entrevista bajo los siguientes cuestionarios:</p> <p>1 ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana? Respuesta: Bueno, la UAC-T es una institución que está dedicada a la formación de los recursos humano, creo tiene buenos docentes, estudiantes que se esfuerzan y autoridades que tratan de sobrellevar adelante las actividades de la UAC-T. Sin embargo, en cuanto a la infraestructura sería bueno realizar algunos cambios y que las aulas estén con instalaciones de energía eléctrica.</p> <p>2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, Directores de carrera y el Director Regional de la UAC-T? Respuesta: Pienso que en cualquier institución siempre existen buenos y malos comportamientos. Algunos estudiantes son muy buenos porque están dedicados en sus estudios, otros están por estar y no realizan ningún esfuerzo para ser mucho mejor en los estudios, se contentan con aprobar la materia. Los docentes tratamos de exigir y transmitir nuestros conocimientos y lo sabemos desde nuestra experiencia. Los directores de carrera, creo que tratan de apoyar a los estudiantes. Al Director Regional se le ve muy poco, parece que esta muy ocupado.</p> <p>3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes? Respuesta: La UAC-T trata de transmitir normas y disciplinas de comportamiento, sin embargo siempre hay estudiantes que llevan a otros hacia los malos hábitos como las bebidas alcohólicas, faltarse de las clases, no realizar trabajos prácticos, etc. También falta el control de los horarios en las clases, porque veo que algunos estudiantes llegan tarde a las clases, como también algunos colegas.</p> <p>4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- T, es motivante, conflictivo, por qué?. Respuesta: Me gusta estar en la UAC-T porque puedo compartir con estudiantes, algunos docentes sobre diferentes temas, no solamente a lo que está en programa de asignatura. Sin embargo, algunas veces veo problemas entre estudiantes de las carreras, sobre todo cuando juegan futbol, donde aflora gritos, incluso amenazas entre ellos.</p> <p>5. Estas de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T? Respuesta: La infraestructura es algo que todos reclaman, porque no está bien. Sería bueno hacer proyectos para mejorar las aulas sobre todos, porque están deterioradas, los baños y duchas.</p> <p>6. ¿Qué cambios se debería hacer y en qué cosas? Respuesta: Como ya dije, hacer cambios en la infraestructura de la UAC-T , las aulas como también el laboratorio, el internado sobre todo de las damas. Se debería realizarse campanas en cuanto al manejo de basura, porque en muchos lugares de la UAC-T abunda bastante basura. También se debería mejorar las granjas.</p>

4.3 . Análisis de las entrevistas

Las entrevistas realizadas en distintas fechas a estudiantes, docentes y administrativos de las carreras de ingeniería Agronómica e ingeniería Zootécnica corroboran de forma fehaciente las informaciones obtenidas en porcentajes de datos, a través de cuestionarios bajo las temáticas de gestión y administración universitaria, desarrollo organizacional en sus tres aspectos, comportamiento, cultura y clima organizacional y su influencia en la formación profesional. Además en las entrevistas los temas de investigación están totalmente interrelacionadas unas con otras, ya que al abordar un tema determinado, los estudiante, docentes y administrativos expresan de forma espontanea, una serie datos e informaciones. De forma, que las entrevistas cualitativamente son más ricas que las cuantitativas, en su integridad expresan el sentimiento, entusiasmo, amor, pensamiento, valor, crítica, coraje, descontento y toda forma de vivencia en la UCA-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Realizado propiamente un análisis de las entrevistas, en su mayoría los sujetos de investigación, han manifestado enfáticamente los problemas que atraviesa la UAC-T relacionadas a la gestión y administración universitaria, al desarrollo organizacional en sus aspectos de comportamiento, cultura y clima organizacional en el proceso de formación profesional. A continuación presento los temas más sobresalientes y relevantes:

4.3.1. Infraestructura de la UAC-Tiahuanacu

La mayoría de los entrevistados manifiestan con énfasis la precariedad y deficiencia que tiene la UAC- T en la infraestructura. Por ejemplo, Madelen Calzada dice: “La vivienda de los internados no esta bien, esta todo deteriorado. No hay duchas, baños, las aulas están mal, hay que cambiar las pizarras por otros mejores” (Cfr. pág.81). Otra estudiante dice: “... en época de lluvia hay goteras que chorrean en las aulas por la pared, no se tiene duchas, un buen tinglado para los deportes y juegos, un salón mas

grande, buenos internados porque los cuartos son incómodos...hace frio y no es cerrado sino abierto” (Judit Evelyn Mardoñez Cortez, cfr. pág.83). Así, sucesivamente los estudiantes, docentes y administrativos manifiestan su descontento con la Infraestructura y los servicios que ofrece la AUC- T. Es importante subrayar las observaciones realizadas por mi persona, la UAC-T en sus veinte seis años no ha renovado su infraestructura ni ha tenido planes de mantenimiento. Es bastante evidente la deficiencia en la infraestructura, el cual repercute en la percepción negativa en la administración e incide en los comportamientos, motivaciones, aspiraciones en los procesos de la formación profesional.

4.3.2. Director Regional y los Directores de Carrera

En relación a las autoridades de la Universidad representadas por el Director Regional y los Directores de carrera, los estudiantes, docentes y administrativos subrayan con insistencia, una administración autoritaria y desmotivante que ha generado el deterioro en la formación profesional, tal como afirman los estudiantes en sus entrevistas: “El Director no atiende nuestras inquietudes nunca tiene tiempo para nosotros a veces pensamos que le valemos (Pedro Rodrigo Cárdenas, ver pág.80) “El Director Regional, es desconfiado, baja la autoestima a los estudiantes, nos dice “salvajes y ahora cogoteros”. Los Directores de carrera, es decir el de agronomía casi nunca se encuentra, el de Zootecnia al pasar el tiempo parece que ya se canso. Los obreros son todólogos, todo lo hace el portero, es quesero, cocinero, cuida a los animales y no da mucha importancia a la limpieza” (Evelyn Mardoñez, ver pág.83).

El Trato que ofrece el Director Regional a los estudiantes, la desatención a las demandas, la falta de comunicación y recepción de la información selecta y certera, la falta de escucha, la ausencia de una concepción adecuada del estudiante como sujeto humano, determinan el nivel y grado del enfoque de la formación profesional. También, los Directores de carrera, cuando debían estar más próximos a las necesidades y

demandas de los estudiantes, incurren en la desatención y hacen que los estudiantes sientan el abandono.

4.3.3. Docentes de la UAC- T de la UCB

En los datos cuantitativos claramente se ha podido apreciar opiniones favorables hacia los docentes, que mantienen la vocación de servicio y compromiso con la comunidad estudiantil, el cuál es corroborado también por los estudiantes entrevistados. Sin embargo, los estudiantes observan algunos aspectos que los docentes descuidan en sus actividades pedagógicas, tal como expresan: “los docentes...algunos no se preocupan por sus estudiantes, ya sea en lo emocional, en lo económico, problemas familiares, etc. Muy pocos charlan con sus estudiantes casi la mayoría le vale”(Marcos Reyes Ramírez, ver pág.80). Este dato es muy importante y revela con claridad la conducta de algunos docentes que no dedican o perciben el problema de los estudiantes o que son indiferentes en la situación de la vida de los estudiantes. Los docentes como facilitadores del proceso de enseñanza y aprendizaje, deberían promover todos los aspectos de la vida de los estudiantes, y no simplemente reducirse a la parte curricular de su asignatura. La mejora de esta realidad corresponde a la gestión y administración universitaria ejercida por las autoridades de la UAC-T de UCB.

4.3.4. La Imagen institucional de la UAC-Tiahuanacu

Los sujetos entrevistados expresan con claridad la percepción positiva de la imagen institucional, a pesar de las deficiencias en muchos aspectos, existe en la mente de los entrevistados la pertenencia a la institución, que posiblemente les motiva perseverar en su formación profesional y porque la UAC-T es parte del sistema educativo de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Estas aseveraciones están ilustradas con las opiniones de los entrevistados, que dicen: “La unidad académica de Tiahuanacu es una unidad reconocida debido a sus diferentes investigaciones y apoyo que realiza a las diferentes comunidades del altiplano. También es reconocida por la dependencia de la Universidad Católica Boliviana y de los buenos profesionales que salen año tras año.

Apoyando así a los campesinos a ser un buen profesional con carreras ideales para su propio aprovechamiento” (Pedro Rodrigo Cárdenas, ver pág. 81).

4.3.5. El comportamiento de los Estudiantes

Las opiniones de los entrevistados van orientada en dos direcciones: por un lado, hay una fuerte crítica hacia el comportamiento de los estudiantes, que va ligada a la madurez, a la personalidad, a la identidad, que no siempre son promovidos en los valores humanos y cristianos, tal como señalan los entrevistados:” Los estudiantes no somos unidos nos comportamos aislados de grupo en grupo o personalistas” (Marcos Reyes Ramírez, ver pág. 80). También se constata en la opinión de un docente que dice: “Algunos estudiantes son muy buenos porque están dedicados en sus estudios, otros están por estar y no realizan ningún esfuerzo para ser mucho mejor en los estudios, se contentan con aprobar la materia” (Cristóbal Acho Nina, docente de Zootecnia, ver pág.84). Por otro lado, se menciona estudiantes desmotivados o desalentados por falta de atención en las practicas o no son tomados en cuenta por las autoridades universitarias tal como señalan: “Los estudiantes se sienten intranquilos debido a la poca disponibilidad en los materiales, herramientas, maquinaria e infraestructura para realizar sus practicas en las diferentes materias, así también se sienten desganados por la poca motivación del director regional de la UAC-T para realizar diferentes practicas pre-profesionales” (Pedro Cárdenas; ver pág. 81).

4.3.6. Los valores

Las opiniones acerca de los valores que se promueve en la universidad, esta orientada bajo dos parámetros de práctica: primero, la práctica de los valores como tal, dentro de la universidad y fuera de la Universidad. Los valores entendidos como estima, afecto, aprecio, se expresan en la conducta de las personas, movidas por una voluntad interior y también por una fuerza o facultad de la conciencia. Así, la práctica de los valores constituye la esencia de la identidad personal, familiar y de la sociedad. En tal sentido, la Universidad debe ser la instancia en donde se promueve los valores éticos, tal como

expresan los entrevistados, la practica de algunos valores por los estudiantes: “Amor a la carrera que uno esta (por los antiguos estudiantes) amor a la UAC-T de donde egresan los estudiantes, a ser humildes con la gente, aprender a vivir independientemente por estar lejos de los padres. Ser respetuoso y solidaria, a trabajar por los compañeros, a ser responsables, a administrar el dinero, ser sociables” (Evelyn Mardoñez, ver pág. 83). “Los valores que se van fomentando son la ayuda mutua entre los compañeros, el compañerismo que muestra el director de la carrera de Ingeniería Zootécnica junto a sus estudiantes, la motivación a salir adelante en una carrera para ser el mejor” (Pedro Rodrigo Cárdenas, ver pág.81).

Segundo, los entrevistados hacen alusiones a la práctica de algunos antivalores por parte de los estudiantes y autoridades de la Universidad, que deterioran la conducta y la disciplina. Estos antivalores, objetivamente son detestadas y rechazadas por la comunidad. Sin embargo, nuestra sociedad economicista y consumista, busca acciones placenteras y satisfacciones individuales, sin importarle la comunidad. Así la practica de los antivalores, atenta contra la comunidad humana.

Nuestros entrevistados mencionan vivencias de algunas practicas de los antivalores: “la incitación de algunos jóvenes a la bebida, la falta de control de los padres en algunos se descontrolan, desanima la suciedad de los baños. Falta higiene, no se usa los baños ecológicos. Nadie nos controla”(Evelyn Mardoñez, ver pág. 83). “Yo que me acuerdo al parecer mas se formaron anti valores porque no hay una coordinación entre docentes, administradores, directores y estudiantes. A mi modo de entender lo que mas resaltan en la Universidad son las discriminaciones, revanchismo, rencor, etc.” (Marcos Reyes Ramírez, ver pág. 80). Por consiguiente es urgente plantear planes y programas que puedan contemplar la formación de los valores individuales y sociales de forma transversal e interdisciplinar de los estudiantes, docentes y administrativos.

4.4. PROPUESTA

Plan de gestión y administración estratégica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” en base a la teoría de administración del Desarrollo Organizacional.

4.4.1. Consideraciones preliminares

La gestión y administración estratégica entendida como “arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y de desarrollo, así como los sistemas computarizadas de información, para lograr el éxito de la organización” (FRED, 2008: 5), y el desarrollo organizacional entendida como una “disciplina del comportamiento humano, de la organización y el ambiente de trabajo” (CHIAVENATO, 2004; 318), constituyen sin duda la mejor alternativa para reencauzar la gestión y administración universitaria de la UAC- T de la UCB, sobre todo el desarrollo organizacional como nuevo enfoque, plantea cambios en la conducta de la administración por estar basada en:

- 1) Nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades, un ser en constante crecimiento, con capacidades y sentimientos, sustituyendo la idea del hombre funcional o instrumentalizado.
- 2) Nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, en la integración y participación, en lugar del modelo de poder basado en la coacción, amenaza, lineal y formal.
- 3) Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanísticos-democráticas, de coordinación, de un sistema abierto y flexible, en lugar del sistema despersonalizado y mecanicista de la burocracia.
- 4) El desarrollo organizacional es una disciplina que mejor puede dar respuesta a los cambios y a la innovación administrativa.

Estas premisas del desarrollo organizacional dan lugar a plantear un cambio sustancial en los aspectos del comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima organizacional para lograr cambios en la gestión y administración universitaria. Para ello es importante comprender el significado de cambio como una transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado a otro diferente. Asimismo, cambio implica ruptura, transformación e interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio. En tal sentido, el desarrollo organizacional es vital para una organización que compite y lucha por la sobrevivencia en condiciones de cambio. Los cambios organizacionales no pueden hacerse al azar, por inercia o por improvisación sino que deben siempre planearse.

Así desde el desarrollo organización se plantea el cambio sustancial en la gestión y administración universitaria con la finalidad modificar las estructuras mentales y paradigmas tradicionales de administración, el cual implica:

- ❖ Procesos de renovación que consiste en reorientar los procesos de solución de problemas a las demandas de la organización y de la sociedad.
- ❖ Administración participativa y comprometida, el cual significa dejar la estructura jerárquica de la administración, dando oportunidad a los mandos inferiores en la toma de decisiones responsables. Esto exige el cambio en la cultura organizacional por medio de cambios de actitudes, creencias y actividades de todas las personas.
- ❖ Desarrollo y fortalecimiento institucional, implica fortalecimiento de la organización en la libertad de actuación, de participación en las decisiones, plena autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por los resultados.
- ❖ La mejora de la eficacia y del bienestar de la organización, el cual permite localizar y crear el ambiente organizacional optima, en que cada persona pueda dar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de sus potencialidades.

Bajo estas premisas y tomando en cuenta los lineamientos institucionales, procedimientos y operaciones específicas se plantea la propuesta de cambio en la gestión y administración universitaria, en un periodo de tiempo de tres años y las actividades serán desarrolladas por medio de PROGRAMAS. Los lineamientos de la formación profesional Universitaria están explicitadas en:

- 1) Procesos Educativos de formación y profesionalización
- 2) Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).
- 3) Extensión Productiva y Socialización Comunitaria

4.4.2. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Objetivo Estratégico 1: Modernizar la gestión administrativa de la UAC – T de la UCB iniciando desde el año 1.

a) Objetivo Específicos 1.

- 1). Institucionalizar los cargos administrativos, docentes y personal de servicio mediante la convocatoria pública y de acuerdo a las normas y requerimientos de la Universidad a partir del año 1.
- 2). Reorganizar el organigrama institucional de la UAC-T de acuerdo a estatutos de la UCB en el año 1.
- 3). Diseñar e implementar cursos y talleres de gerencia participativa en la UAC-T a partir de año 1.
- 4). Replantear el rol docente y desarrollo de todos los programas y planes académicos por carrera.

Objetivo Estratégico 1: Modernizar la gestión administrativa de la UAC – T de UCB iniciando desde el año 1.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES			
			NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			ANO 1	ANO 2	ANO 3	
1) Institucionalizar los cargos administrativos, docentes y personal de servicio mediante	Convocatoria en un medio de comunicación impresa y virtual. Registro de	Director Regional de la UAC- T de la UCB.	Inicia la institucionalización de cargos.	Se consolida la institucionalización.	Se consolida la institucionalización	

la convocatoria pública y de acuerdo a las normas y requerimientos de la Universidad a partir del año 1.	documentos de los postulantes (curriculum).				
2) Reorganizar el organigrama institucional de la UAC-Tiahuanacu de acuerdo a estatutos del año 2009.	Documento de la estructura de la nueva organigrama institucional y la determinación de las funciones.	Director Regional de la UAC- T de la UCB.	El diseño y la puesta en vigencia nueva estructura organizacional .	Relevancia de los mandos y sus atribuciones	Se consolida la estructura organizacional .
3) Diseñar e implementar cursos y talleres de gestión y administración participativa para el personal administrativo desde el año 1	Cursos y talleres diseñados e implementados bajo un plan de gestión anual.	Director Regional y los Directores de carrera.	Diseño de cursos y talleres bajo temas específicos de gestión y administración , a su vez implementados 2 por semestre.	Implementación de cambios en gestión y administración.	Evaluación de cambios administrativos
4) Replantear el rol docente y desarrollo de todos los programas y planes académicos por carrera.	Cursos y talleres diseñados sobre el nuevo rol docente.	Directores de carrera y Director Regional.	Inicia el control, evaluación docente y del desarrollo académico.	Se consolida el control y seguimiento del proceso académico.	Se consolida el control y seguimiento del proceso académico.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Objetivo Estratégico 2: Orientar la gestión académica hacia Calidad Educativa en la formación profesional

b) Objetivo Específicos 2

- 1). Optimizar el ejercicio de la cátedra en la UAC- T a través de la convocatoria pública y selección pertinente, bajo criterios de idoneidad, experiencia docente y competencia académica.
- 2). Mejorar las prácticas de los estudiantes a través de la implementación de las modalidades de trabajo: rotaciones, permanencias, campanas y pasantías.
- 3). Generar una cultura de competencia académica saludable entre los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, otorgando certificados de reconocimiento.
- 4). Realizar las evaluaciones de los procesos curriculares periódicamente y establecer planes correctivos de desempeño y cumplimiento de objetivos.

Objetivo Estratégico 2: Orientar la gestión académica hacia Calidad Educativa en la formación profesional desde el año 1.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Optimizar el ejercicio de la cátedra en la UAC-Tiahuanacu a través de la convocatoria pública y selección pertinente, bajo criterios de idoneidad, experiencia docente y competencia académica.	Registro del plantel docente comprometido y competente. Mejora del proceso educativo según planillas de evaluaciones.	Directores de carrera y Director Regional.	Se constituye el plantel docente competente y comprometido con la UAC-T	Se consolida el plantel docente.	Se fortalece las actividades académicas .
2) Mejorar las prácticas de los estudiantes a través de la implementación de las modalidades de trabajo: rotaciones, permanencias, campañas y pasantías.	Registro de cumplimiento de horas de practica de rotaciones, permanencias y pasantías.	Directores de carrera	Planificación, organización y puesta en marcha de las prácticas en sus distintas modalidades.	Se consolida las prácticas y mejora las producciones .	Mejoramiento de las producciones.
3) Generar una cultura de competencia académica saludable entre los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en las prácticas y campañas otorgando certificados de reconocimiento.	Registro de estudiantes destacados.	Directores de carrera y Director Regional.	Se planifica, se organiza y se pone en marcha actividades como jornadas científicas, presentaciones de las investigaciones y evaluación de rendimientos.	Se replica las actividades del año anterior.	Se tiene un porcentaje alto de estudiantes motivados y destacados en distintas actividades académicas .
4) Realizar las evaluaciones de los procesos curriculares periódicamente y establecer planes correctivos de desempeño y cumplimiento de objetivos.	Registro de evaluaciones periódicas y planes correctivos.	Directores de carrera y Director Regional.	Se planifica y se establece criterios de evaluación en distintos ámbitos.	Se aplica las evaluaciones y se establece decisiones orientadas a mejorar el desempeño.	Se mejora el desempeño en la formación profesional.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Objetivo estratégico 3: Implementar en el proceso de enseñanza y aprendizaje el modelo didáctico de “aprender haciendo”, orientada hacia la educación productiva.

1) Objetivos Específicos 3.

1). Realizar talleres de capacitación y actualización docente para la implementación de los nuevos modelos didácticos “aprender haciendo” e “investigación y acción”.

- 2). Generar en los estudiantes una mentalidad y actitud de espíritu de trabajo como instancia de práctica pre profesional y educación productiva.
- 3). Establecer el plan de compromiso docentes en cada una de las asignaturas para promover la enseñanza y aprendizaje productivo.

Objetivo Estratégico 3: Implementar en el proceso de enseñanza y aprendizaje el modelo didáctico de “aprender haciendo”, orientada hacia la educación productiva.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Realizar talleres de capacitación y actualización docente para la implementación de los nuevos modelos didácticos “aprender haciendo” e “investigación y acción”.	No. de talleres realizados y registro de participantes.	Directores de Carrera y Director Regional.	Se planifica y se realiza dos talleres por semestre. Se implementa el nuevo modelo didáctico.	Todos los docentes conocen y aplican el modelo didáctico “aprender haciendo” e “investigación y acción”.	Continúa la implementación del nuevo modelo didáctico.
2) Generar en los estudiantes una mentalidad y actitud de espíritu de trabajo como instancia de práctica pre profesional y educación productiva.	Registro de horas de trabajo en las distintas modalidades.	Directores de carrera y Director Regional.	Planificación, organización y puesta en marcha de las prácticas pre profesionales en la granja de la UAC-T.	Se cualifica las prácticas con investigaciones.	Se consolida las prácticas.
3) Establecer el plan de compromiso docentes en cada una de las asignaturas para promover la enseñanza y aprendizaje productivo.	Nomina de docentes involucrados en la práctica productiva.	Directores de Carrera.	Planificación con los docentes y la participación en la actividad productiva.	Se fortalece la productividad.	Se consolida la participación de docentes y estudiantes en producción.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4.3. PROGRAMA DE BIENESTAR Y DESARROLLO PERSONAL

El programa de bienestar y desarrollo personal tiene como objetivo la integración global de los estudiantes, los docentes, las autoridades. Para este fin se plantean las siguientes áreas de trabajo expresado en objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico 4: Mejorar en la dotación de recursos académicos y la infraestructura de la UAC- T para el desarrollo de calidad en la formación y producción.

2) Objetivo Específicos 4.

- 1). Dotar adecuadamente los recursos y medios didácticos para el proceso de enseñanza y aprendizaje como Pizarra Acrílica, Marcadores, equipo de data y también con la mejora de la atención en el laboratorio, biblioteca e Internet.
- 2). Elaborar proyectos de construcción de la infraestructura de nuevas aulas, oficinas administrativas y de servicios (habitaciones y baños del internado) para mejorar la calidad educativa.
- 3). Diseñar la ampliación de la infraestructura de la granja productiva con el concurso de administrativos, docentes y estudiantes de los últimos semestres.

Objetivo Estratégico 4: Mejorar en la dotación de recursos académicos y la infraestructura de la UAC- T para el desarrollo de calidad en la formación y producción.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES		
			NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Dotar adecuadamente los recursos y medios didácticos para el proceso de enseñanza y aprendizaje y mejorar de la atención en el laboratorio, biblioteca e Internet.	Equipos y medios didácticos instalados en el aula. Ambientes mejoradas.	Director Regional y responsable del mantenimiento.	Implementación de las aulas con nuevos medios didácticos	Aulas con medios didácticos.	Mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje .
2) Elaborar proyectos de construcción de la infraestructura de nuevas aulas, oficinas administrativas, laboratorio y de servicios (habitaciones y baños del internado).	Proyecto arquitectónico concluido. Registro de reuniones con autoridades de la UAC-T y con posibles financiadores.	Director Regional y profesional responsable de la construcción.	Contrato de equipo de profesionales para la elaboración del proyecto arquitectónico. Proyecto concluido.	Se inicia la gestión de financiamiento	Se inicia la construcción de la nueva infraestructura.
3) Diseñar la ampliación de la infraestructura de la granja productiva con el concurso de docentes y estudiantes.	Proyectos arquitectónicos elaborados y en proceso de construcción de la infraestructura de la granja.	Director Regional, Directores de carrera y responsable de las construcciones.	Proyecto arquitectónico concluido.	Se inicia la gestión de financiamiento	Se inicia la construcción de la nueva infraestructura.

Fuente: elaboración propia, 2013

Objetivo Estratégico 5: Gestionar becas para estudiantes destacados y de bajos recursos económicos.

3) Objetivo específico 5

- 1). Promover becas del costo académico y del comedor para estudiantes destacados de diferentes carreras.
- 2). Promover beca- trabajo en la granja para estudiantes de bajos recursos económicos.
- 3). Realizar convenios interinstitucionales para gestionar becas académicos y del internado en los municipios, instituciones públicas y privadas de donde proceden los estudiantes.

Objetivo Estratégico 5: Gestionar becas para estudiantes destacados y de bajos recursos económicos.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Promover becas del costo académico y del comedor para estudiantes destacados de diferentes carreras.	Planilla de estudiantes becados	Directores de carrera y administrador financiero.	Se elabora el proyecto de becas, se gestiona su financiamiento y se identifica estudiantes para las becas.	Se implementan las becas.	Se amplía el número de becados.
2) Promover beca-trabajo en la granja para estudiantes de bajos recursos económicos.	Registro de estudiantes becados que trabajan en la granja	Directores de carrera y responsable de la granja.	Se elabora el plan de beca trabajo en la granja y se implementa.	Estudiantes becados trabajan en la granja en sus horas libres.	Mejora la producción de la granja con la mano de obra calificada.
3) Realizar convenios interinstitucionales para gestionar becas académicos y del internado en los municipios, instituciones públicas y privadas de donde proceden los estudiantes.	Convenios firmados y becas gestionadas.	Directores de carrera y Director Regional.	Se realizan gestiones de contacto con las instituciones y firma de convenios para las becas de estudiantes.	Se implementan las becas de instituciones.	Instituciones y municipios del área rural comprometidos con la formación de los recursos profesionales.

Fuente: elaboración propia, 2013

Objetivo estratégico 6: Implementar espacios de expresión lúdica, creativa, espontánea y gimnástica para la formación integral.

4) Objetivos específicos 6

- 1). Gestionar ante las autoridades de la UAC-T de la UCB la implementación de LUDOTECA Y GIMNASIO para el esparcimiento de los estudiantes.
- 2). Organizar campeonatos deportivos internos entre carreras con el fin buscar la integración, desarrollo físico y salud mental.
- 3). Realización de festivales culturales internas entre carreras.

Objetivo Estratégico 6: Implementar espacios de expresión lúdica, creativa, espontanea y gimnastica para la formación integral.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Gestionar ante las autoridades de la UAC-T de la UCB la implementación de LUDOTECA Y GIMNASIO para el esparcimiento de los estudiantes.	Inventario de los materiales de LUDOTECA y GIMNASIO en sus respectivos ambientes.	Director Regional, Directores de carrera, administrador y centro de estudiantes.	Se elabora el proyecto de la implementación de Ludoteca y Gimnasio.	Ludoteca y Gimnasio implementado y en funcionamiento o bajo horarios.	Incremento de estudiantes que usan ludoteca y gimnasio
2) Mejorar los campeonatos deportivos internos entre carreras con el fin buscar la integración, desarrollo físico y salud mental.	Registro de campeonatos realizados y equipos integrantes.	Centro de estudiantes.	Se elabora y se implementa el plan de campeonatos internos entre carreras.	Se diversifica las actividades deportivas.	Se crea la cultura deportiva.
3) Crear eventos culturales para fomentar la autoestima personal	Programa organizados de diferentes eventos.	Centro de estudiantes.	Se planifica y se implementa actividades culturales.	Se mejora las actividades culturales.	Existe mayor motivación y participación de estudiantes.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4.4. PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL

Objetivos estratégicos 7: Promover actividades de interculturalidad en la formación profesional.

5) Objetivos específicos 7

- 1). Realizar festivales culturales en distintos épocas y contextos con el fin valorar la cultura y tradición.

- 2). Participar en distintos eventos de interculturalidad organizada tanto por el municipio como por las comunidades e instituciones.

Objetivo Estratégico 7: Promover actividades de interculturalidad en la formación profesional.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Realizar festivales culturales en distintos épocas y contextos con el fin valorar la cultura y tradición.	Programa de festivales organizados y registro de estudiantes participantes.	Centro de estudiantes y Directores de carrera.	Se planifica, organiza y se implementa festivales culturales.	Se crea Ballet folklórico.	Se mejora el Ballet y festivales.
2) Participar en distintos eventos de interculturalidad organizada tanto por el municipio como por las comunidades e instituciones.	Registro de la participación en los diferentes eventos y festivales en comunidades y municipios.	Centro de estudiantes y Directores de carrera.	Se participa en diferentes eventos culturales en las comunidades y municipios.	Se mejora la participación.	Las comunidades y municipios toman en cuenta a la UAC- T en sus diferentes eventos culturales.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Objetivo estratégico 8: fortalecer las actividades de pastoral universitaria para promover los valores individuales y comunitarias.

6) Objetivos específicos 8

- 1). Presentar ante las autoridades de la Universidad el Plan de fortalecimiento de las actividades de la Pastoral Universitaria.
- 2). Realizar actividades de reflexión y autovaloración de actitudes y comportamientos individuales y comunitarias vividas en la Universidad.
- 3). Participar en los distintos eventos de la Pastoral Universitaria.

Objetivo Estratégico 8: Fortalecer las actividades de pastoral universitaria para promover los valores individuales y comunitarias.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3

1) Presentar ante las autoridades de la Universidad el Plan de fortalecimiento de las actividades de la Pastoral Universitaria.	Documento de fortalecimiento del plan de la pastoral universitaria.	Director Regional y responsable de la Pastoral Universitaria.	Elaboración del plan y nombramiento de un responsable de la Pastoral U.	Equipo de pastoral constituido y inicio de reuniones.	Se fortalece las actividades de pastoral universitaria.
2) Realizar actividades de reflexión y autovaloración de actitudes y comportamientos individuales y comunitarias vividas en la Universidad.	Registro de temas de reflexión y actividades organizadas.	Responsable de pastoral.	Inicia las actividades de reflexión orientadas a forjar valores.	Valores como temas de reflexión.	Estudiantes que conocen valores y realizan las autovaloraciones de su conducta.
3) Participar en los distintos eventos planificados y organizados por la Pastoral Universitaria.	Invitaciones y plan de actividades a nivel de la UAC-T.	Responsable de la Pastoral universitaria.	Se fortalece las participaciones en diferentes encuentros.	Compromiso de estudiantes con la pastoral universitaria.	Crecimiento en la apertura hacia los demás.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4.5. INVESTIGACION, DESARROLLO E INNOVACION

El programa de investigación, desarrollo e innovación tiene objetivo, ampliar la investigación curricular de la investigación en aula y la interacción docente- estudiante.

Objetivos estratégicos 9: Promover la investigación básica, aplicada y experimental en las carreras desde el año 1.

7) Objetivos específicos 9

- 1). Realizar cursos y talleres con Docentes para aplicar la investigación básica, aplicada y experimental.
- 2). Generar en los docentes la actitud y la cultura del investigador con reconocimientos institucionales para que promueva en los estudiantes procesos de investigación básica.
- 3). Establecer líneas de investigación y elaboración de los trabajos de Titulación como Tesis, Trabajos de Grado y Proyectos de Grado bajo la tutoría de los docentes selectos.
- 4). Realizar convenios con instituciones privadas y públicas para pasantías, trabajos dirigidos, investigaciones de Tesis para los estudiantes egresados de la UAC-T de UCB.
- 5). Implementar el laboratorio con equipos nuevos y modernos.
- 6). Fortalecer la investigación con la creación del instituto de Investigación

Objetivo Estratégico 9: Promover la investigación básica, aplicada y experimental en las carreras desde el año 1.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1). Realizar cursos y talleres con Docentes para aplicar la investigación básica en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.	Programas de los cursos talleres y número de docentes participantes.	Directores de carrera.	Se fortalece la investigación básica.	Se evalúa y se retroalimenta a la investigación básica.	Estudiantes con un buen nivel de aplicabilidad de la investigación básica.
2). Generar en los docentes la actitud y la cultura del investigador con reconocimientos institucionales para que promueva en los estudiantes procesos de investigación básica.	Docentes y estudiantes con reconocimientos institucionales.	Directores de carrera y docentes.	Se incluye la investigación básica y aplicada dentro del programa de asignaturas en forma transversal.	Se evalúan los procesos y se retroalimenta.	Se fortalece el nivel de competencia investigativa en los estudiantes.
Establecer líneas de investigación y elaboración de los trabajos de Titulación como Tesis, Trabajos de Grado y Proyectos de Grado bajo la tutoría de los docentes selectos.	Documento de las líneas de investigación.	Directores de carrera y docentes.	Organizar jornadas de taller con docentes para establecer líneas de investigación.	Se implementa las líneas de investigación.	Se evalúa y se retroalimenta las líneas de investigación.
Realizar convenios con instituciones privadas y públicas para pasantías, trabajos dirigidos, investigaciones de Tesis para los estudiantes egresados de la UAC-T de UCB.	Convenios firmados con instituciones públicas y privadas.	Director Regional y Directores de carrera.	Contacto y firmas de cartas de intención con instituciones.	Firmas de convenios con instituciones y su implementación.	Se amplía los convenios con mayor número de instituciones.
Implementar el laboratorio con equipos nuevos y modernos.	Inventario de nuevos equipos y maquinarias del laboratorio	Directores de carrera, responsable del laboratorio y administrador financiero.	Elaboración de proyectos para equipos de laboratorio.	Compra de los nuevos equipos y maquinarias.	Fortalecimiento de las investigaciones especializadas con el auspicio de instituciones privadas y públicas.
Fortalecer la investigación con la creación del instituto de Investigación	Proyecto de concluido de la creación y puesta en marcha del establecimiento o del instituto.	Director Regional, Directores de carreras y administrador financiero.	Inicio del estudio del proyecto arquitectónico y la búsqueda de financiamiento ante instituciones.	Conclusión de la infraestructura y equipamiento.	Constitución del personal e inicio de los trabajos de investigación especializado.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4.6. EXTENSION PRODUCTIVA Y SOCIALIZACION

Este programa de extensión productiva y socialización, tiene como finalidad el acercamiento de la Universidad hacia la sociedad, teniendo como premisa la socialización comunal expresada en la necesidad de captar más estudiantes a través de la educación no formal, la prestación de servicios a favor de las comunidades y municipios, el marketing estratégico para la comunicación efectiva de las alternativas de formación ofrecida por la Unidad Académica Campesina Tiahuanacu de la UCB y el desarrollo integral con las comunidades para fortalecer la imagen institucional.

Objetivos estratégicos 10: Programar y realizar cursos de actualización, capacitación y asistencia técnica a productores de las comunidades.

Objetivos específicos 10.

- 1). Realizar el diagnóstico de las necesidades y demandas de las comunidades en cuanto a curso y talleres de capacitación tomando en cuenta el plan de desarrollo municipal.
- 2). Planificar con los productores de las comunidades cursos y talleres de capacitación estableciendo, temas, responsables y cronograma de actividades para comunarios de los distintos municipios del altiplano paceño.
- 3). Realizar asistencia técnica a los productores pecuarios y agricultores con la participación de estudiantes de los últimos semestres de cada carrera con el fin de mejorar la productividad en las comunidades.

Objetivo Estratégico 10: Programar y realizar cursos de actualización, capacitación y asistencia técnica a productores de las comunidades.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1). Realizar el diagnóstico de las necesidades y demandas de las comunidades en cuanto a curso y talleres de capacitación tomando en cuenta el plan de desarrollo municipal.	Resultado del diagnóstico.	Director Regional y Directores de carrera.	Contacto con autoridades y comunarios y la firma de convenios. Inicio de las actividades de diagnóstico.	Elaboración, socialización y búsqueda de financiamiento para proyectos productivos y de servicios.	Ejecución de proyectos.

2). Planificar con los productores de las comunidades cursos y talleres de capacitación estableciendo, temas, responsables y cronograma de actividades para comunarios de los distintos municipios del altiplano paceño.	Documento de planificación y la nomina de las comunidades participantes.	Director Regional y Directores de carrera.	Planificación de curso y talleres bajo cronograma y su posterior desarrollo de los mismos, teniendo como centro a la UAC-T.	Se continúa con los cursos y talleres de acuerdo a la planificación y cronograma.	Evaluación de los resultados de los cursos y talleres en las comunidades.
3). Realizar asistencia técnica a los productores pecuarios y agricultores con la participación de estudiantes de los últimos semestres de cada carrera con el fin de mejorar la productividad en las comunidades.	Diagnostico de las necesidades.	Directores de carrera.	Planificación, organización e implementación de la asistencia técnica a las comunidades con los recursos humanos de la UAC-T.	Se continúa con la asistencia técnica de acuerdo a la planificación y cronograma	Evaluación de los resultados de la asistencia técnica en las comunidades.
4). Brindar asesoramiento técnico en la producción, transformación y comercialización de los productos agropecuarios a los emprendedores productivos.	Trabajos de asesoramiento y registro de los emprendedores productivos de las comunidades.	Directores de carrera.	Constituir el equipo especializado de los asesores técnicos.	Iniciar las actividades de asesoramiento técnico.	Evaluar y retroalimentar los asesoramientos técnicos.

Fuente: elaboración propia, 2013.

4.4.7. PROGRAMA DE MARKETING ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico 11: Implementar políticas de propaganda y publicidad para promover la imagen institucional de la UAC – T y buscar el incremento de los estudiantes de las distintas carreras

Objetivo Especifico 11.

- 1) Contar con un plan de publicidad y propaganda de la UAC-T, considerando los tiempo, a corto, mediano y largo plazo a partir del año 1.
- 2) Lograr el acceso a medios de comunicación social tanto escrita como oral del área urbana.
- 3) Constituir un equipo conformado por los estudiantes, docentes y administrativos para desarrollar el trabajo de marketing universitario.
- 4) Crear diferentes medios y materiales como distintivos para participar en diferentes

eventos locales, departamentales, nacionales e internacionales.

- 5) Establecer la presencia de la UAC-T en los colegios bajo un plan de asistencia y capacitación técnica en las especialidades agrícolas y pecuarias.

Objetivo Estratégico 11: Implementar políticas de propaganda y publicidad para promover la imagen institucional de la UAC- T y buscar el incremento de los estudiantes de las distintas carreras					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES DE RESULTADO	RESPONSABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO		
			ANO 1	ANO 2	ANO 3
1) Contar con un plan de publicidad y propaganda de la UAC-T, considerando los tiempos, a corto, mediano y largo plazo.	Documento de planificación y organización de la publicidad y propaganda. Registro de los eventos realizados.	Director Regional y Directores de carrera.	Se elabora el plan de publicidad y se establece diferentes actividades de acuerdo a cronograma.	Se evalúa el plan y se retroalimenta.	Se evalúa el plan y se retroalimenta.
2) Constituir un equipo conformado por estudiantes, docentes y administrativos para el trabajo de marketing.	Planilla de los integrantes del equipo de marketing.	Director Regional y directores de carrera.	Las carreras nombran 5 estudiantes y se nominan dos docentes por carrera y se constituye el equipo.	Se realiza algunas renovaciones del equipo de marketing.	Se fortalece el equipo de marketing.
3) Lograr el acceso a medios de comunicación social tanto escrita como oral del área urbana.	Documentos de contratos de publicidad, grabaciones y fotografías.	Director Regional, Directores y el equipo de marketing.	Identificar los diferentes medios de comunicación para propagandas y publicidades. Iniciar las actividades de publicidad.	Enfatizar con más fuerza la publicidad y propaganda en los medios de comunicación.	Retroalimentar el plan y la ejecución de la publicidad y propaganda.
4) Crear diferentes medios y materiales como distintivos para participar en diferentes eventos locales, nacionales e internacionales.	Materiales e impresiones adquiridas como distintivos.	Equipo de marketing.	Elaborar propuestas de distintivos para participar en diferentes eventos. Adquisición de los distintivos.	Uso frecuente de los distintivos en eventos.	Algunas modificaciones y mejoras de los distintivos.
5) Establecer la presencia de la UAC-T en los colegios bajo un plan de asistencia y capacitación técnica en las especialidades agrícolas y pecuarias.	Convenios firmados y plan de capacitación de los colegios.	Directores de Carrera.	Se realizan contactos con autoridades de los colegios. Se elabora plan de asistencia y capacitación agrícola y pecuaria a estudiantes de secundaria.	Se implementa el plan de asistencia y capacitación en colegios. En cada semestre evaluar planes.	Se fortalece las actividades de asistencia y capacitación en colegios. Visualizar los resultados de capacitación.

Fuente: elaboración propia, 2013.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación sobre la incidencia de la Gestión y Administración Universitaria en el desarrollo organizacional en sus aspectos comportamiento, cultura y clima organizacional de la formación profesional de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” y poniendo en consideración los objetivos de investigación planteadas, la hipótesis, el análisis de los resultados y la propuesta del trabajo, se arriba a las conclusiones siguientes:

- Se ha logrado determinar el objetivo de la investigación planteada, en describir que la gestión y administración universitaria en sus aspectos del comportamiento, cultura, clima organizacional, incide directamente en la formación profesional de las carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Zootécnica de la UAC-T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.
- Se concretó los objetivos específicos en la fundamentación teórica y empírica de la gestión y administración universitaria en sus aspectos de comportamiento, cultura y clima organizacional y se determinó la influencia de ésta sobre la formación profesional generando actitudes de descontento y de indiferencia sobre todo en los estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica y Zootécnica. Para lo cual, se diseñó un plan de gestión y administración universitaria bajo el paradigma de desarrollo organizacional que permita mejorar tanto la gestión administrativa como la formación profesional.

- En cuanto a la hipótesis planteada se pudo comprobar y demostrar con los resultados obtenidos tanto del cuestionario, además corroborados con el resultados de las entrevistas, luego analizados y sistematizados, que el ejercicio de gestión administración universitaria rígida y autoritaria en los aspectos de comportamiento, cultura y clima organizacional de la UAC- T de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, influye de forma desfavorable en el proceso de formación profesional en las carreras de ingeniería agronómica e ingeniería zootécnica de la UAC-T de la UCB, explicitada en los datos de los gráficos N°1,2 y 3 de las pág. 66-70.
- Tomando en cuenta las variables independiente y dependiente de la investigación, los resultados demuestran que el Desarrollo Organizacional en sus aspectos fundamentales como el comportamiento, cultura y clima organizacional de la UAC-T en buena medida depende del ejercicio y la aplicación de una gestión y administración universitaria orientada desde una visión autoritaria, que crea comportamientos y actitudes desfavorables en el proceso de la formación profesional.
- La metodología mixta de Cuanti-cualitativa aplicada en el proceso de investigación, sobre todo en el marco práctico, pudo evidenciar que fue bastante favorable, en sentido de que la una con la otra y de forma viceversa, se han complementado, llevando a corroborar los resultados obtenidas de los sujetos de investigación. Asimismo, es importante destacar cada uno de los métodos, la una de forma precisa y con datos numéricos y la otra con percepciones, sentimientos y criterios subjetivos e individuales, ha permitido precisar los resultados de la investigación.
- Considerando el primer componente del comportamiento organizacional, se ha demostrado fehacientemente con los datos analizados en el marco práctico, en gran medida la gestión y administración ejercida desde la Director Regional de la UAC-T, ha generado en la población estudiantil, docentes y administrativos comportamientos adversos y descontento por el descuido en las políticas de

implementación de cambios en la estructura administrativa, la falta de búsqueda en la calidad educativa, la ausencia de gestión en la mejora de la infraestructura, servicios y otros.

- Las actitudes y comportamientos referidas a la Cultura Organizacional también están claramente demostradas por los resultados cuantitativos y cualitativos, en la que los sujetos de investigación han reflejado las deficiencias en la gestión y administración universitaria como el descuido en el control y administración de los horarios (puntualidad), la constancia en el cumplimiento de las normas y reglamentos, el desafío de forjar valores individuales y sociales, Estas prácticas influyen directamente en la formación profesional, en el comportamiento de los estudiantes y docentes.
- En el clima organizacional los resultados cuantitativos y cualitativos demuestran que en la gestión y administración universitaria de la UAC-T existe deficiencias en la comunicación entre docentes, estudiantes y administrativos, en muchos casos los estudiantes crean conflictos, que en ocasiones la Dirección Regional es indiferente a los problemas, que no existe suficiente control en los horarios de clase, que la gestión y administración de la UAC-T en parte deteriora la imagen institucional.
- En cuanto a la formación profesional, los resultados reflejan que la gestión y administración de la UAC-T tiene limitaciones en atender las demandas de la población estudiantil, ya sea en la selección de los docentes, en el control de los horarios de docentes y administrativos, en ofrecer servicios adecuados del laboratorio e internet, en el la socialización del perfil profesional de la carrera, en la comunicación fluida y constante con la población estudiantil y otros, que denota mejorar de forma inmediata.
- Finalmente el planteamiento de la propuesta de administración estratégica bajo el enfoque del desarrollo organizacional para establecer cambios a partir del concepto

integral y humana del hombre, se formula la implementación de las nuevas estrategias, a través de programas operativos, con el aprovechamiento las oportunidades existentes y creando nuevas, así mismo, recabando los lineamientos, compromisos, procedimientos y operaciones específicas en el tiempo establecido de tres años, con la finalidad de lograr cambios en la gestión y administración universitaria de la UAC-T.

5.2. Las recomendaciones

Hechas las conclusiones respectivas sobre el trabajo de investigación, tomando en cuenta los resultados cuantitativos y los cualitativos, a continuación paso a considerar las recomendaciones pertinentes, para generar una gestión y administración universitaria óptima, eficiente y de calidad, que permita un buen desempeño en el desarrollo organizacional de los estudiantes en la formación profesional, en la UAC-T de la UCB bajo las recomendaciones siguientes:

- Para desarrollar y aplicar una gestión y administración eficaz, eficiente y de calidad en Educación Superior Universitaria, con resultados óptimos, es importante tener en cuenta el Desarrollo Organizacional que se manifiesta en el Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional de la institución. Esto supone el conocimiento de las particularidades subjetivas de cada individuo, del grupo humano, de la estructura de la organización, de las normas y principios, de las motivaciones y valores, de los problemas y manejo de conflictos para comprender la Universidad como una organización de personas y poder aplicar una gestión y administración pertinente.
- Para revertir la percepción desfavorable de la gestión y administración Universitaria de la UAC-T, es necesario plantearse la siguiente pregunta. ¿a qué se debe el éxito de una Universidad?, ¿Qué hace que una Universidad tenga éxito?. Muchos administradores, académicos, asesores tratan de encontrar una respuesta. Sin

embargo, las respuestas son múltiples, pero no siempre son certeras. Aquí está el liderazgo de la autoridad, quien como cabeza de una organización o institución, asume las cualidades gerenciales, las habilidades prácticas, técnicas y conceptuales. A su vez, con mucha visión e intuición debe orientar la planificación, organización, dirección y control de la organización o institución hacia el logro de los objetivos.

- Para generar un cambio importante en la gestión y administración universitaria de la UAC-T, es necesario encontrar un nuevo paradigma administrativo, que permita revertir las debilidades, aprovechando las fortalezas y oportunidades, reformulando la filosofía institucional, planteando y socializando los intereses y motivaciones individuales y grupales, promoviendo valores y principios. Todo ello, permitirá marcar un nuevo rumbo y generara cambios en la conducta gerencial y de la organización.
- La gestión y administración de la UAC -T de la UCB, requiere una reingeniería administrativa y académica para lograr la transformación profunda y acorde a las nuevas exigencias académicas y demandas sociales, que sin duda pasa por la revisión y análisis del plan estratégico institucional, en considerar las normas y reglamentos, en observar planes y programas académicos, en valorar el desempeño del talento humano tanto de docentes y de los administrativos, los cuales faciliten acciones de cambio en la mejora de la gestión y administración universitaria y en consecuencia permitirá mejorar el comportamiento, cultura y clima organizacional.
- Para que la gestión y administración universitaria de la UAC-T, sea más saludable, requiere la renovación de las autoridades administrativas o establecer normas y principios de capacitación permanente en gestión y administración universitaria, para que la UAC-T pueda ser liderada por quienes realmente tengan la idoneidad y vocación gerencial, y estén constantemente atentos a innovar las acciones para lograr la calidad gerencial y en consecuencia la calidad en la formación profesional.

- Finalmente, se debe establecer normas de conducta que genere confianza entre estudiantes, docentes y administrativos, analizando profundamente el comportamiento, cultura, y clima organizacional, desterrando actitudes y comportamientos destructivos como rivalidades, prejuicios, descalificaciones, pesimismo, interferencias en la comunicación para crear un ambiente confiable, de trabajo en equipo, de compañerismo y la búsqueda constante en la eficiencia y eficiencia en el logro de los resultados institucionales para mejorar la formación profesional a través de una gestión y administración de calidad.

BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION, Una perspectiva global y empresarial. 2009. 13ª.ed. Por Harold Koontz “et al”. Mexico. Mc Graw Hill. p. 667.
2. ANDRADE, Gabriel y CARRAU, Jaime 2003. Administración Universitaria, Revista F.C.E, Universidad Católica.
3. ANTÚNEZ, Serafín.1997. Mejorar la Dirección en Épocas de Turbulencia. En cuadernos de pedagogía. Madrid.
4. ANDER- EGG, Ezequiel. 1996. La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Buenos Aires – Argentina, Magisterio del Río de la Plata. p.127.
5. ANDER EGG, Ezequiel y AGUILAR I. María J.2008. 18ª. ed. Como elaborar un proyecto. Buenos Aires, Magisterio Rio de la Plata.
6. AMPUERO, Ramos Luis A. 2003. Con los pies en la Tierra y la Mirada en las Estrellas, El planteamiento estratégico en las empresas y las organizaciones de la sociedad global. Bolivia, Poligraf.
7. AMUSQUIWAR, Wilma s/f. Estado, Sociedad, Universidad. La Paz – Bolivia.
8. ALBO, Xavier. 2000. Iguales Aunque Diferentes. La Paz – Bolivia; Ed. UNICEF Y CIPCA.
9. ALVAREZ DE ZAYES, Carlos. 2006. 1ª. ed. Gestión Educativa. Cochabamba – Bolivia; Ed. Kipus. p.106.
10. ALVAREZ DE ZAYES, Carlos y SIERRA, c. Virginia. 2003. 1ª.ed. La Universidad su Gestión y Evaluación. Cochabamba – Bolivia. Kipus. p.274.
11. BORRERO Alfonso s.j. Administración Universitaria; Revista F.C.E. Universidad Católica.
12. BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben T. 1988. Transiciones Organizacionales, Administración del Cambio. Massachusetts – E.U.A. Addison- Wesley Publishing.
13. CALIDAD Y EFECTIVIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. 2010. 1ª. ed. Por Antonio Millan “et al”. Mexico, Trillas. p.80.

14. CHAVENATO, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. Bogotá- Colombia, McGRAW- HILL Interamericana.
15. CHAVENATO, Idalberto. 2006. 7ma. ed. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill.
16. CHAVENATO Idalberto. 2007. 8va. Ed. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México, Mc Graw Hill.
17. CEBIAE. 2000. La Educación Intercultural y Bilingüe en Bolivia, Balance y Perspectivas. La Paz – Bolivia, CEBIAE.
18. DAVID, Fred R. 2008. 11ª. ed. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson Prentice Hall. p. 384.
19. DRUKER, F. Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, Colombia, Norma. P.277.
20. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ESPASA CALPE. 1997. Santiago – Chile.
21. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SANTILLNA. 2000. Madrid – España.
22. ESTATUTOS DE LA UNIDAD ACADEMICA CAMPESINA TIAHUANACU DE LA UCB. 2005.
23. ESTATUTOS DE LA UNIDAD ACADEMICA CAMPESINA TIAHUANACU DE LA UCB. 2009.
24. GUIZAR, Montúfar Rafael. s/f. Desarrollo Organizacional. McGraw-Hill.
25. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA, Una Guía Completa. Por Leonardo Goodstein “et al”. 1998. Santa Fe de Bogotá- Colombia, McGraw Hill Interamericana.
26. HERRERA, Mariano. 1996. Identidad Profesional y Formación de Directores en casa. Caracas, Fundación Popular. Coloquio.
27. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. 2005. 6ta. ed. Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. México, McGraw Hill Interamericana.
28. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 2003. 12ª. ed. Administración, Una Perspectiva Global. México, Mc Graw Hill. p.804.

29. MERKETING DE CLIENTES, ¿Quién se ha llevado a mi cliente?. 2007. 2ª. ed. Por José Daniel Barquero “et al”. España, Mc Graw Hill. p. 304
30. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 1996. Por Hernandez Sampieri “et al”. Colombia, Mc Graw Hill. 613p.
31. MORRISEY, George L. 1996. Planeación Táctica. Produciendo resultados en el corto plazo. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
32. MCGREGOR, Douglas. 1971. El Lado Humano de la Empresa. Rio de Janeiro – Brasil, Fundación Getulio.
33. PAUCHARD, Hafemann y PAUCHARD, Cortés Paulina. 2005. Avances en Relaciones Humanas.
34. PÉREZ, Gómez Ángel I. 1999. La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal. Madrid –España, Morata.
35. PINTO, Rocío. 2002. 1ra. ed. Ideas Básicas para la discusión de la Universidad de Alta Calidad. En: CEPIES UMSA. Los memes en Educación Superior. La Paz- Bolivia. pp. 32- 43.
36. TANCARA Constantino. 2005. 1ra. ed. La formación profesional como apropiación de la cultura de la Profesión. En: CEPIES UMSA. Los Memes en la Educación Superior. La Paz – Bolivia. pp. 19-31.
37. RODRIGUEZ, Gómez Gregorio y Otros. 1996. Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga- España, Aljibe.
38. ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, TIMOTHY, A. 2009. 13ª. ed. Comportamiento Organizacional. México, Pearson Prentice Hall. p. 718
39. LOPEZ, Fernández Francisco. 2001. La Universidad Católica para un Nuevo Humanismo. Santa fe de Bogotá – Colombia, CELAM.
40. SENGE, Peter. 2006. 1ª. ed. La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires – Argentina, Granica. p. 593.
41. SORIANO, López Mónica. 2003. Las 7 Is, De la Gestión de Personal. La Paz – Bolivia, F.C.E.F.

42. VALDA, Rodríguez Luis. 2005. Los Memes en la Educación Superior. La Paz – Bolivia, CEPIES.
43. VALENCIA, Gómez Patricia. 2003. Desarrollo Organizacional Aplicado a la Educación Superior, Modelo de Análisis. En Revista Digital UMBRAL 2000 – No. 11 <<http://www.reduc.cl>> (consulta: 09 junio 2012)
44. TUBÁN, Félix y REYNALDO, Jorge (s/f). Medición del Clima Laboral en las Organizaciones. <<http://www.tablero-de-comando.com>> (consulta: 11 Mayo 2012)

A N E X O S

FORMULARIO I

CUESTIONARIO

CARRERA:..... SEXO: M..... F..... EDAD:.....años ESTADO CIVIL..... DOMICILIO: URBANORURAL.....

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO: Por favor marca solo una de las opciones de las cinco alternativas de respuesta.

		10	8	5	3	1
		TOTALMENTE EN ACUERDO	ACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
CUESTIONARIO A						
1	Usted esta de acuerdo con las funciones que ejerce el Director Regional en la UAC-Tiahuanacu.					
2	Usted esta de acuerdo con el plantel administrativo (Directores) de la UAC-T					
3	Usted esta de acuerdo con el compromiso y responsabilidad de las autoridades de la UAC-Tiahuanacu					
4	Usted está de acuerdo con el trabajo administrativo del Director de su carrera.					
5	Usted esta de acuerdo con el plantel docente de su carrera.					
6	Usted esta de acuerdo con el grado de compromiso de los docentes con la UAC- T y con su carrera.					
7	Usted esta de acuerdo con el plan de formación de su carrera.					
8	Usted esta de acuerdo con la infraestructura (aulas, laboratorio, internet, internado) con que cuenta la UAC-T.					
9	Usted esta de acuerdo con las practicas que realizan los estudiantes (rotaciones, permanentes) en su carrera.					
10	Usted esta de acuerdo con la dedicación y esfuerzo que realizan los estudiantes en sus estudios.					

		10	8	5	3	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
CUESTIONARIO B						
1	Usted considera que en la UAC-T se practica la puntualmente en los horarios de clases.					
2	Usted cree que los administrativos, docentes y estudiantes practican el valor de trabajo en equipo.					
3	Usted considera que en la UAC-T se aplica las normas, estatutos y reglamentos en el proceso de formación.					
4	Usted conoce los manuales de funciones de los administrativos y de los docentes.					
5	Usted conoce el reglamento académico de los estudiantes.					
6	Usted cree que se practica los valores de respeto y solidaridad en la UAC-Tiahuanacu entre estudiantes.					
7	Usted considera que en la UAC-T existe el espíritu de alta calidad en la formación profesional.					
8	Usted considera que en la UAC-T predomina respeto entre estudiantes, docentes y directores de carrera.					
9	Usted considera que en la UAC-T existe bastante control en cuanto a la práctica de la disciplina entre estudiantes.					
10	Usted considera que en la UACT todos reciben tratos de forma equitativa e imparcial.					

FORMULARIO II

No.	CUESTIONARIO C	10	8	5	3	1
		DEFINITIVAM ENTE NO	PROBABLEM ENTE NO	INDECISO	PROBABLEM ENTE SI	DEFINITIVAM ENTE SI
1	Usted considera que la UAC- T de la UCB es una institución conflictiva.					
2	Usted considera que los estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica y Zootécnica crean muchos conflictos.					
3	Usted considera que existe bastante revalidad entre los estudiantes de las carreras de Ingeniería Agronómica y Zootécnica.					
4	Usted considera que el Director Regional no establece suficiente control de los conflictos entre estudiantes.					
5	Usted considera que la UAC-T tiene una imagen deteriorada.					
6	Los administrativos y docentes no manifiestan lealtad ni compromiso con la UAC-T					
7	Los estudiantes sienten temor a la Autoridad del Director Regional.					
8	Usted considera que los estudiantes sientes descontento y falta de motivación en la UAC-T					
9	Los Docentes manifiestan insatisfacción con sus haberes mensuales de la docencia.					
10	Usted considera que los estudiantes y docentes sienten descontento con la gestión y administración de la UAC-T					

FORMULARIO III

CARRERA:..... SEXO: M..... F..... EDAD:.....años ESTADO CIVIL..... DOMICILIO: URBANORURAL.....

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO: Por favor marca solo una de las opciones de las dos o tres opciones

No.	CUESTIONARIO	SI	NO
1	Usted considera que los docentes son seleccionados de los mejores profesionales y bajo convocatoria pública para el cargo de docencia en la UAC-T		
2	Los docentes desarrollan el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula de acuerdo al programa de asignatura?.		
3	Usted conoce el perfil profesional de su carrera?		
4	Crees que el laboratorio e internet cuentan con suficientes equipos y actualizados?		
5	Usted conoce la misión y visión de la UAC-T?		
6	Que se destaca con mayor énfasis en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la UAC-T.?	TEORIA	PRACTICA
			TEORIA PRACTICA
7	La UAC-T cuenta con un plantel docentes altamente especializado en investigaciones?.	SIEMPRE	A VECES
			NUNCA
8	Crees que los docentes reciben honorarios económicos acorde a su trabajo académico?		
9	Usted cree que desde la Dirección Regional de la UAC- Tiahuanacu se ejerce actitudes autoritarias y verticales con docentes y estudiantes?		
10	En qué estado se encuentra la infraestructura como aulas, laboratorios, internet, biblioteca, internado y los baños en la UAC-T.?	EXCELENTE	REGULAR
			DEFICIENTE

FORMULARIO IV

FICHA DESCRIPTIVA DE LA ENTREVISTA

Fecha:.....

Hora:

Tiempo de duración:.....

Lugar: donde se realiza la entrevista.....

Nombres y apellidos:.....edad.....semestre.....Lugar de donde viene a estudiar.....

1. ¿Qué opinión tienes acerca de la UAC-Tiahuanacu de la Universidad Católica Boliviana?

Respuesta:

2. ¿Qué tipo de comportamientos manifiestan los estudiantes, docentes, directores de carrera y el Director Regional de la UAC-T?

Respuesta:

3. ¿Qué valores y antivalores se han ido fomentando en la Universidad y por quienes?

Respuesta:

4. ¿Cuál es el ambiente que se manifiesta en la UAC- Tiahuanacu. Es motivante, Conflictivo, Por qué?.

Respuesta:

5. Estás de acuerdo con la infraestructura y los servicios de la UAC- T?

Respuesta:

6. ¿Qué cambios se deberían realizar y en qué cosas?

Respuesta:
.....