

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERECTORADO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y DE
INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



**AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN EN LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**

TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER SCIENTIARUM EN EDUCACIÓN SUPERIOR

POSTULANTE: Lic. GUZMAN TINTAYA HILARI
TUTOR: Mg. Sc. MARCELINO ZABALA E.

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y DE
INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



El presente trabajo de grado titulado:

**AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**

Para optar el grado académico y título de:

Magíster Scientiarum en Educación Superior

Del postulante: **Lic. Guzman Tintaya Hilari**

Ha sido, según reglamento de trabajo de grado vigente en el Centro de Estudios de Postgrado y de Investigación en Educación Superior (CEPIES), por el siguiente tribunal:

Presidente:

Director:

Asesor:

Tribunal:

Tribunal:

Tribunal:

La Paz de de 2007.

**LA PAZ – BOLIVIA
2007**

DEDICATORIA

A mis padres, herman@s y esposa, que con fe y cariño apoyaron constantemente mi formación profesional.

A mis maestr@s, que a lo largo de mi formación académica supieron señalar el camino del conocimiento científico y tecnológico.

A todos mis amig@s, que siempre me alentaron y brindaron su apoyo leal y solidario.

Lic. Guzman Tintaya Hilari

AGRADECIMIENTO

Gracias vida por estar viviendo intensamente el sueño de la creación.

Gracias a mis maestr@s de CEPIES - UMSA, que me iluminó con su infinita sabiduría en mi formación académica en educación superior.

Gracias a la CAE- UPEA, por darme la oportunidad de llevar adelante el desarrollo de la presente investigación.

Gracias a mi Nación, que permite realizarme como profesional.

Lic. Guzman Tintaya Hilari

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN.	i
SUMMARYii
INTRODUCCIÓNiii
1. Planteamiento del problema1
1.1. Formulación del problema3
1.2. Preguntas del problema3
1.3. Justificación4
2. Objetivos de la investigación6
2.1. Objetivo general6
2.2. Objetivos específicos6

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Gestión universitaria7
2. Gestión universitaria participativa9
3. Características de la gestión contemporánea11
4. Dinámica del proceso de gestión participativa13
4.1. Sistemas para planificar, programar y organizar actividades universitarias.14
4.2. Sistemas para ejecutar actividades programadas25
4.3. Sistema para controlar la gestión universitaria32
5. Calidad de la educación superior34
6. Excelencia en la educación superior40
7. Dinámica de los procesos universitarios42
7.1. Formación profesional43
7.2. La investigación44
7.3. La extensión universitaria.45
8. Condiciones en que puede estar funcionando una carrera universitaria46
8.1. Funcionamiento en condiciones inaceptables46
8.2. Funcionamiento en condiciones de mínimo aceptable46
8.3. Funcionamiento en condiciones regulares47
8.4. Funcionamiento en condiciones buenas47

8.5. Funcionamiento en condiciones óptimas	47
8.6. Funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia	48
9. Evaluación de gestión en las carreras de la universidad pública boliviana	48
10. Concepción de la evaluación	51
11. Propósitos de la evaluación	51
12. Modelos y tipos de la evaluación	52
13. Evaluación interna o autoevaluación	54
14. Proceso de autoevaluación	54
14.1. Preparación y organización	54
14.2. Aplicación de las técnicas e instrumentos	55
14.3. Elaboración del informe	55
15. Acreditación	55

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

1. Metodología de la investigación	56
2. Tipo de investigación	56
3. Técnicas de investigación	57
4. Universo de la investigación	57
4.1. Determinación de la muestra	58
5. Variables de estudio	59
5.1. Conceptualización de las variables de estudio	60
5.2. Operacionalización de las variables de estudio	60
6. Instrumentos para recopilación de información	63
6.1. Conceptualización de las dimensiones e indicadores	63
6.2. Diseño del cuestionario	73

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. Análisis e interpretación del proceso de autoevaluación	74
2. Valoración cuantitativa de los resultados	75
3. Valoración cualitativa de la autoevaluación	80
4. Estructura de la matriz FODA de la carrera, como resultado	87
5. Interpretación del cuadro de análisis de matriz FODA	90
6. Plan de acción de la Carrera de Administración de Empresas	91
6.1. Líneas de acción	91

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones	107
2. Recomendaciones	109

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1: Principios de planificación y programación	16
Cuadro No. 2: Tipos de planificación en Bolivia	17
Cuadro No. 3: Componentes del sistema de planificación	18
Cuadro No. 4: Componentes del sistema de programación de operaciones	19
Cuadro No. 5: Principios de organización administrativa	20
Cuadro No. 6: Componentes del sistema de organización administrativa	21
Cuadro No. 7: Principios de presupuesto	23
Cuadro No. 8: Componentes del sistema de presupuesto	24
Cuadro No. 9: Componentes del sistema de administración de personal	25
Cuadro No. 10: Principios de administración de bienes y servicios	26
Cuadro No. 11: Componentes del sistema de administración de bienes y servicios	27
Cuadro No. 12: Principios de crédito público	28
Cuadro No. 13: Componentes del sistema de crédito público	29
Cuadro No. 14: Definiciones de tesorería público	29
Cuadro No. 15: Componentes del sistema de tesorería público	30
Cuadro No. 16: Componentes del sistema de contabilidad integrada	31
Cuadro No. 17: 29 criterios para determinar la calidad y excelencia	36
Cuadro No. 18: Calidad interna y externa	36
Cuadro No. 19: Directrices para sistemas de gestión de la calidad	38
Cuadro No. 20: Áreas de calidad y su ponderación	39
Cuadro No. 21: Modelos teóricos de evaluación	52
Cuadro No. 22: Población de la Carrera de Administración de Empresas	57
Cuadro No. 23: Muestra estratificada por curso	58
Cuadro No. 24: Variable, autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas	61
Cuadro No. 25: Variable, condiciones en que puede funcionar una Carrera.	62
Cuadro No. 26: Valoración promedio por dimensión	77
Cuadro No. 27: Ponderación de valoración cuantitativa	78
Cuadro No. 28: Valoración cuantitativa global.	78

Cuadro No. 29: Comparación entre promedio ideal y resultante.	79
Cuadro No. 30: Valoración cualitativa global	86
Cuadro No. 31: Estructura de la Matriz FODA de la Carrera de Administración de Empresas	87
Cuadro No. 32: Análisis de la Matriz FODA de la Carrera de Administración de Empresas	88
Cuadro No. 33: Impacto de la Matriz FODA de la Carrera de Administración de Empresas	89
Cuadro No. 34: Línea de acción No. 1: Normas jurídicas e institucionales	97
Cuadro No. 35: Línea de acción No. 2: Visión, misión y objetivos	98
Cuadro No. 36: Línea de acción No. 3: Plan de estudios	99
Cuadro No. 37: Línea de acción No. 4: Aspectos administrativos y académicos . .	100
Cuadro No. 38: Línea de acción No. 5: Docentes	101
Cuadro No. 39: Línea de acción No. 6: Estudiantes	102
Cuadro No. 40: Línea de acción No. 7: Investigación e interacción	103
Cuadro No. 41: Línea de acción No. 8: Recursos educativos	104
Cuadro No.42: Línea de acción No. 9: Recursos financieros	105
Cuadro No. 43: Línea de acción No. 10: Infraestructura	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Grafica No. 1: Comparación entre promedio ideal y resultante	79
Gráfica No. 2: Comparación entre porcentaje alcanzado y faltante	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Administración, gestión y gerencia.	9
Figura No. 2: Características de organización tipo “Z”	13

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía, documentos y normas.	112
--	-----

ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario aplicado.

Anexo No. 2: Análisis e interpretación de la información de autoevaluación de la Carrera de Administración de Empresas.

Anexo No. 3: Carrera de Administración de empresas y similares, en el Sistema Universitario Boliviano.

Anexo No. 4: Requisitos mínimos para que funcione una carrera universitaria.

Anexo No. 5: Reglamento de Autoevaluación de la Carrera de Administración de Empresas (Propuesta).

Anexo No. 6: Ley No. 2115. Creación de la Universidad Pública de El Alto.

Anexo No. 7: Ley No. 2556. Autonomía de la Universidad Pública de El Alto.

RESUMEN

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global, por lo que es necesario un cambio total en la gestión de las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se autoevalúa la gestión en la Carrera de Administración de Empresas (CAE) de la Universidad Pública de El Alto (UPEA); para determinar las condiciones en que funciona; aplicando para ello la metodología de investigación científica cuali-cuantitativa retrospectiva. La variable gestión universitaria se ha agrupado en 10 dimensiones: Normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; plan de estudios; aspectos administrativos y académicos; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros y la infraestructura; valorándose la existencia, actualización, pertinencia, aplicación, eficiencia, eficacia y relevancia. Y la variable condiciones de funcionamiento en 6 niveles: Inaceptables, de mínimo aceptable, regulares, buenas, óptimas, y excepcionales de calidad y excelencia. Llegando a la conclusión de que, la CAE actualmente funciona en condiciones de mínimo aceptable.

Para que la Carrera de Administración de Empresas despeje y logre alcanzar funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia debe asumir políticas competitivas de posicionamiento estratégico y eficiencia operativa; estas dos dimensiones de competitividad se explican en el marco teórico del presente trabajo, sistematizados en un modelo de gestión universitaria participativa, consciente y democrática; tomando como base central al elemento humano.

El proceso de autoevaluación como parte de gestión de calidad y excelencia, se debe institucionalizar en la CAE, asumiendo una cultura de competitividad; aumentando permanentemente la cadena de valor en formación, generación y asimilación de conocimientos en ciencias administrativas y empresariales, para responder a las nuevas exigencias didáctico-pedagógicas de la educación superior contemporánea y a los nuevos desafíos de la sociedad boliviana multicultural.

Lic. Guzman Tintaya Hilari

SUMMARY

The world lives a process of accelerated change and global competitiveness and for this reason a total change in organization management is needed.

In the present research work, the administration of the Business Administration Career (CAE) of the Public El Alto University (UPEA) is assessed. This assessment is made in order to determine the working conditions. It applies a retrospective-qualitative-quantitative-scientific-investigation methodology. The variable university administration has grouped in 10 areas: judicial and institutional Norms; vision, mission and objectives; study plans; administrative and academic aspects; educational; students; research and social interactions; educational resources; financial resources and infrastructure; being valued the existence, upgrade, relevancy, application, efficiency, effectiveness and relevance. The variable operations conditions has 6 levels; Unacceptable, of acceptable, regular, good and exceptional; from minimum quality to excellence. The conclusion is that the CAE at the moment is working under conditions of minimum acceptable criteria.

For the Business Administration Career to achieve and reach operations of exceptional quality and excellence it must assume competitive strategic positioning policies and operational efficiency. These two dimensions of competitiveness are detailed in the theoretical framework of the present document, systematized into a model of university management that is participative, conscious and democratic; taking human resources as the central element.

Auto evaluation process like part of administration of quality and excellence, it should be institutionalized in CAE her, assuming a culture of competitiveness; increasing the chain of value permanently in formation, generation and assimilation of knowledge in administrative and managerial sciences, to respond to the new didactic-pedagogic demands of the contemporary superior education and the new challenges of the multicultural Bolivian Society.

Lic. Guzman Tintaya Hilari

INTRODUCCIÓN

En la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos del siglo XXI, la educación superior y, en particular las universidades públicas, para lograr una orientación estratégica institucional; las autoridades, docentes, estudiantes, administrativos y personal de servicio, en el marco de la autonomía, deben adecuar su gestión universitaria a las nuevas tendencias que configuran la educación superior contemporánea, sin perder la identidad cultural de nuestro país; para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de servicios de educación de calidad y excelencia a todo nivel.

En su generalidad las universidades como institución académica y social adolece en la gestión universitaria con problemas de ineficiencia, ineficacia, de pertinencia, de transparencia, de no asumir plena responsabilidad y de exagerada burocratización en los órganos de gobierno y de atención de servicios; por lo que se habla de la baja calidad en la educación superior. Esta situación es reflejo de la poca participación y conciencia responsable de la comunidad universitaria, en los tres procesos dinámicos de gestión: Programación y organización de las actividades universitarias; ejecución de las actividades programadas y control de la gestión universitaria.

Para resolver este dilema es fundamental que la comunidad universitaria oriente su comportamiento hacia un modelo de gestión universitaria participativa, consciente y democrático de tal manera que permita lograr niveles de funcionamiento en condiciones de calidad y excelencia.

Los aspectos anteriores constituyen la guía para la realización del presente trabajo de investigación titulado: “Autoevaluación de Gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto”; cuyo contenido parte desde planteamiento del problema hasta la presentación de conclusiones y recomendaciones.

Previamente en la parte de introducción se refiere a los aspectos de planteamiento, formulación y preguntas del problema; luego la justificación y los objetivos de la investigación.

El primer capítulo es el desarrollo del marco teórico, con los temas de gestión universitaria participativa, consciente y democrático; los procesos universitarios de calidad y excelencia; condiciones de funcionamiento y la autoevaluación. Cada una de ellas con acápites contemplados de antecedentes históricos, conceptualizaciones y su teorización temática.

En el segundo capítulo se describe la metodología de la investigación, tipo de investigación, técnicas de investigación, universo de la investigación y la determinación de la muestra para equipos de trabajo; conceptualización de las variables de estudio y su operacionalización; instrumentos para la recolección de información y el diseño del cuestionario.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la UPEA; divididos en 10 dimensiones: Normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; plan de estudios; aspectos administrativos y académicos; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura; realizando el proceso de valoración cuantitativa y cualitativa, hasta llegar a la valoración global, determinando las condiciones en que está funcionando la Carrera y la formulación de un plan de acción, que permitirá mejorar constantemente en los 10 dimensiones autoevaluadas.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de estudio; las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes del trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el marco de una nueva visión de sociedad con justicia y equidad social, la Educación Superior en Bolivia y, en particular las universidades públicas autónomas, tienen que jugar un papel destacado, no sólo en la elaboración de diagnósticos que esclarezcan las verdaderas causas del atraso, subdesarrollo y marginalidad en que se debate el país, sino en la elaboración de planes de desarrollo adecuados que contribuyan a superar la situación presente; para lo cual las universidades una vez que vuelva a definir su misión y visión, deben adecuar su estructura organizacional y su gestión, para ser contemporáneas y relevantes en su respuesta ante los desafíos que la sociedad, inmersa en el nuevo milenio, esta demandando. (CEUB; 2003, 21)

La Universidad Boliviana, aun discursiva, antes que realmente propositiva y efectiva en su afán de transformarse, en su generalidad, poco o nada ha cambiado (CEUB; 2003, 21). Porque aún no cumple con el encargo social ni con el rol protagónico que debe jugar en el desarrollo del país.

En el campo de la formación del capital humano no ha respondido adecuadamente a las necesidades de la Sociedad y del Estado. En la investigación tampoco se ha dado grandes pasos, a pesar de que la Universidad Pública es una de las más importantes instituciones que hacen ciencia en el país; pero sus resultados han sido poco pertinentes, relevantes y muy poco ha trascendido.

En el campo de la interacción social, la Universidad Pública, tampoco a hecho grandes avances, lo que ha puesto en evidencia una vez más que se ha convertido en una universidad para adentro. Tal como nos confirma Guillermo Aguilar, que la planificación curricular de programas académicos se sitúa en un predominio endógeno, porque su construcción no liga la universidad con la sociedad, es decir, si concibe, perfila y diseña el currículo del programa académico sin un previo diagnóstico de necesidades y requerimientos de la sociedad. (Tancara; 2005, 127)

En este ámbito la Universidad Pública de El Alto, en su estatuto orgánico tiene definido la visión y misión como institución académica y social. Para lograr ésta orientación estratégica, las autoridades, docentes, estudiantes, administrativos y personal de servicios, en el marco de la autonomía universitaria deben adecuar su gestión, de acuerdo a las nuevas tendencias que configuran la educación superior contemporánea; sin perder la identidad cultural de nuestro país.

En el caso específico de la Carrera de Administración de Empresas (CAE), estos fenómenos quizá son concurrentes en estos cinco años de funcionamiento, no precisamente por una desacertada conducción de sus autoridades, sino fundamentalmente porque, la Universidad ha seguido la corriente generalizada de una gestión con muy poca participación consciente de la comunidad universitaria; lo que está creando múltiples problemas en los procesos de formación profesional, investigación e interacción social, cada vez más urgentes por el crecimiento acelerado de la población estudiantil y por la demanda social cada vez más exigente.

Esta situación que enfrenta la Carrera de Administración de Empresas, puede obedecer a debilidades en su propia gestión universitaria, con una programación y organización poco participativo, consciente y democrático; ejecución de las actividades programadas con niveles de eficiencia y eficacia muy bajos y con el control de gestión nada formal y efectiva. Por lo que es necesario sistematizar la teoría existente sobre la gestión universitaria participativa, consciente y democrática, con un enfoque sistémico, holístico y dialéctico, de tal manera que permita el éxito de los procesos universitarios, respondiendo a las nuevas exigencias de formación profesional, investigación y extensión.

Para esta realidad, las soluciones institucionales pueden ser infinitas; pero es imprescindible; para que la CAE funcione en siglo XXI con calidad y excelencia que inicie su auto-evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para conocer sus potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones.

Por lo que es necesario asumir y realizar una evaluación interna e integral de la gestión de la CAE; para saber en estos cinco años, en que condiciones está funcionando y cuáles son sus resultados alcanzados. De lo contrario, no podrá aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, ni las fortalezas con que cuenta y; la calidad de formación profesional, investigación científica e interacción social no estarían garantizadas.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando las variables de estudio se formula el siguiente problema de investigación.

¿Actualmente en qué condiciones funciona la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto?.

1.2. PREGUNTAS DEL PROBLEMA

Las siguientes preguntas forman parte del problema principal de la investigación.

¿Qué teorías e investigaciones se deben utilizar para comprender la gestión universitaria a nivel de una Carrera, para que sea competitivo, en formación profesional, investigación y extensión e interacción social?.

¿Cómo se debe evaluar la gestión universitaria en el ámbito de una Carrera, para determinar las condiciones en que funciona?.

¿Cuál es la estrategia que debe asumir una Carrera, que permita un mejoramiento continuo, y logre alcanzar funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia?.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Concebimos la validez del presente trabajo de investigación a partir de las siguientes condiciones.

Las instituciones de educación superior deben preocuparse más por el cumplimiento de sus misiones, el mejoramiento de sus procesos, la eficiencia de sus productos y el rol fundamental para motorizar procesos de desarrollo en la sociedad, acorde a sus principios, fines y metas institucionales; puntualiza Vidal (2005, 39).

Actualmente hay un reclamo de la sociedad sobre la calidad de la educación. Sin duda alguna, la búsqueda de la calidad en la educación superior, constituye un problema, superación, desafío; necesidad y un compromiso que significa exigencias de cambio de actitud y comportamiento institucional y acciones orientadas sistemáticamente a las grandes misiones de nuestras instituciones que involucra no sólo a los docentes, sino al conjunto de la Universidad, al Gobierno y la Sociedad. En esa intención, el gran reto de las universidades no sólo es dar respuestas a las demandas sociales, sino también de manera similar el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología apoyado en los procesos informáticos; además de constituirse en liderazgo institucional y social como eje y factor central del cambio social, económico, político, cultural; científica y tecnológico a nivel local, regional y nacional. (Vidal; 2005, 157)

El problema de evaluación de gestión de una Carrera, en las instituciones de educación superior, constituye uno de los desafíos menos atendidos por varias razones, no solo de orden académico, sino que, nuestras universidades no han creado en sus actores, la conciencia y la necesidad de una autoevaluación permanente e institucionalizada, para conocer el nivel de satisfacción y cumplimiento de los objetivos de sus procesos universitarios.

En lo teórico, la gestión universitaria tiende a llevar a la práctica conocimientos producidos por la ciencia de la educación; sin embargo muy poco se ha investigado al respecto. Con la presente investigación se busca profundizar la gestión universitaria; ordenando las teorías e investigaciones realizadas por diferentes autores bajo un enfoque epistemológico, sistémico, holístico y dialéctico, orientado al modelo de gestión universitaria participativa, consciente y democrático, para alcanzar calidad y excelencia en los procesos universitarios de formación profesional, investigación científica y extensión universitaria.

En lo práctico se pretende realizar tareas específicas del proceso de autoevaluación integral, conciente y participativo; de acuerdo a las normas de evaluación del sistema universitario público; para conocer en que condiciones funciona la CAE de la UPEA.

En el pasado muchos seguimientos y evaluaciones han sido practicados por gente externa. Ellos han determinado el estado de una institución y han propuesto recomendaciones desde una perspectiva exterior; que no han permitido mejorar la gestión, de manera pertinente en el tiempo. Por el contrario, con la autoevaluación participativa se busca concientizar y comprometer a los propios actores en el proceso de gestión universitario.

Por lo que, es imprescindible iniciar este proceso, tal como recomienda el Tercer Sectorial de Facultades y Carreras de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas realizado en la Universidad Amazónica de Pando (octubre de 2005 - Secretaria Nacional de Planificación Académica del CEUB), emprender en las carreras a partir de la fecha con el proceso de autoevaluación, como etapa previa para su acreditación posterior en el sistema de universidad boliviana y extranjera.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación están formulados en objetivo general y objetivos específicos.

2.1. OBJETIVO GENERAL

La investigación del presente trabajo se orienta por el siguiente objetivo.

Autoevaluar la gestión, en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto; para determinar las condiciones en que funciona.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo general del trabajo está apoyado por los siguientes objetivos específicos.

Sistematizar las teorías e investigaciones realizadas por diferentes autores; para comprender la gestión universitaria, en la Carrera de Administración de Empresas, en formación profesional, investigación científica-tecnológica y extensión e interacción social.

Autoevaluar la gestión universitaria, en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto; aplicando métodos y técnicas de investigación cuali-cuantitativas, para determinar las condiciones en que funciona.

Proyectar la institucionalización de autoevaluación y plan de acción de desarrollo, como componentes del modelo de gestión universitaria participativo, consciente y democrático; para que la Carrera de Administración de Empresas logre alcanzar funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. GESTIÓN UNIVERSITARIA

Gestión es un término administrativo; que a finales del siglo XX y a principios del siglo XXI dentro de lo que es la ciencia administrativa y empresarial ha tenido las siguientes interpretaciones.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997, 12), los definen gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Gestión es el resultado del cumplimiento de objetivos a través del desempeño con la capacidad de utilización de recursos en un tiempo determinado. (Barbosa; 2002, 26)

Conforme la revisión de la literatura sobre gestión universitaria suele ser entendida como: a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, interacción social, postgrado, etc; o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de las instituciones de educación superior, sean ellos materiales, técnicos, financieros y humanos. (Vidal; 2005, 177)

Según el Consejo Nacional de Educación y Acreditación Universitaria Argentina: La gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos, resultados e impactos) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades

académicas aisladas.

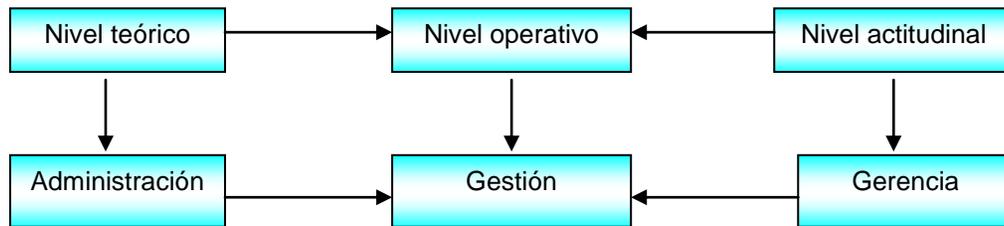
Por consiguiente, la gestión universitaria no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería simplemente, ya que constituye una realidad social que expresa una tarea de construcción, preservación y proyección social, cultural y científica en un momento histórico determinado y que sus componentes –procesos universitarios– convierten a la organización en una institución social que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines (visión-misión) a los que sirve y en los resultados que alcanza, que finalmente tienen su impacto en el desarrollo de la sociedad en su conjunto. (Vidal; 2005, 179)

De las referencias anteriores podemos extraer los elementos esenciales de orientación teórica para su caracterización y estudio. A nuestro criterio la gestión universitaria debe apuntar a construir la identidad y legitimidad institucional - cultura organizacional; asegurar la calidad de las actividades y de sus productos; eficiencia en el uso de sus recursos; eficacia en el logro de sus resultados y garantizar el desarrollo organizacional sostenible con calidad y excelencia.

Por lo tanto, la gestión universitaria es un proceso dinámico, participativo, consciente y democrático, de la programación y organización de las actividades universitarias; ejecución de las actividades programadas y control de la gestión, en un periodo de tiempo. También se entiende Gestión como la aplicación práctica de conjunto de principios, técnicas, instrumentos y procedimientos que la ciencia de la administración proporciona, para dirigir una institución académica y social, llamada Universidad; logrando resultados exitosos en un periodo de tiempo (mayormente un año). Esta misma concepción es válida, en el ámbito de una Carrera Universitaria.

En este sentido es importante esquematizar de manera general la conformación teórica de la gestión, tal como se muestra en la figura No. 1.

FIGURA No. 1
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y GERENCIA



Fuente: Elaboración propia.

2. GESTIÓN UNIVERSITARIA PARTICIPATIVA

En el diccionario de la lengua española la palabra participación significa colaboración, contribución, cooperación e intervención.

En tal caso expresa parte activa de algo. Es intervenir y contribuir de manera consciente y responsable en el proceso dinámico de gestión universitaria.

Además, es fundamental destacar; para que funcionen las instituciones, las personas son los que constituyen la base más importante del proceso de gestión participativa, consciente y democrático. Las personas (gestores) son elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones, indica Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997; 11).

Entonces las personas son la sangre que da vida a la organización. Y con la gestión participativa se busca comprometer a la comunidad universitaria, como principales actores involucrados en el proceso de establecimiento de planes y programas, llevar a cabo la ejecución de las actividades programadas, hacer el seguimiento y la reflexión sobre el desarrollo de los procesos universitarios; de tal manera que se garantice el logro de resultados exitosos.

En la práctica es posible que la gestión participativa se haya originado desde el momento en que las familias han adoptado algún tipo de organización social, que

defienda el bien común, el buen vivir (suma qamaña). En el transcurso de la historia de la humanidad, las organizaciones sociales asumían una gestión participativa y directa, tal como se puede evidenciar en la convivencia humana armónica de las nacionalidades indígenas originarias existentes. Con el correr del tiempo ha germinado una sociedad de imperios, de monarquías, de capitalistas; hasta llegar a un mundo globalizado satelital cada vez menos participativa y más excluyente en diferentes instancias y niveles del proceso de gestión.

En las instituciones la participación activa, dinámica y responsable de los miembros que conforman la comunidad es una exigencia generalizada. Esta situación aún no se ha superado, por falta de mecanismos y metodologías que permitan y efectivicen la participación de la persona, como sabedores, decisores y actores y, que ellos mismos sean los protagonistas en el diseño de su propio destino y de su desarrollo.

La gestión participativa, constituye un proceso dinámico de abajo hacia arriba, es sistémico, holístico, social, dialéctico e institucional. Predomina la reflexión, la racionalidad, la concertación, la inclusión, la reciprocidad, la contribución, el compromiso, la complementariedad, la transparencia, la responsabilidad individual y colectiva en la gestión institucional.

En Bolivia después de largas discusiones, análisis y concertación, como parte de un programa de reformas estructurales del Estado; el proceso de descentralización ha iniciado el 20 de abril de 1994, con la Ley de Participación Popular (Ley No. 1551), que busca promover y consolidar la participación ciudadana en la vida jurídica, política y económica; induce a perfeccionar la democracia representativa hacia una democracia participativa y directa, para fortalecer la capacidad de gestión institucional de las entidades del sector público.

Posteriormente se promulgaron otras normas que de alguna manera operativizan el proceso de participación ciudadana, tales como la Ley de Descentralización Administrativa, Ley de Municipalidades, Ley de la Reforma Educativa, Ley del

Diálogo Nacional, y otras políticas de gobierno que de algún modo han posibilitado la participación ciudadana. Estas reformas estructurales aún no han terminado; por el contrario siguen en proceso de ampliación y profundización, para que se mejoren y se conviertan en políticas de Estado boliviano.

En tal sentido, el paradigma de proceso participativo y consciente es imprescindible su aplicación en las entidades públicas, y en particular en la gestión de las universidades públicas como institución social y académica.

En el proceso de gestión, la participación de la comunidad universitaria: trabajadores en servicio, administrativos, estudiantes, docentes y autoridades son de suma importancia para asegurar el éxito de la gestión; y que deben asumir el compromiso y la plena responsabilidad individual y colectiva en los procesos de programación, ejecución y control de las actividades universitarias.

Respecto a las carreras universitarias, forman parte de la universidad como un todo orgánico de carácter sistémico, dialéctico y holístico; por lo que, no pueden ser analizadas de manera aislada; porque en el estudio de los objetos sociales siempre se debe tomar en cuenta la totalidad y sus partes, para dar una apreciación válida; de lo contrario podría llevarnos a inferencias erróneas.

En esta perspectiva debemos estudiar a las unidades académicas, llamadas carreras universitarias no sólo como un sistema integrado de procesos sino, como una organización académica y social; dinámica y abierto que afecta y, que es afectado por el contexto local, regional, nacional e internacional.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN CONTEMPORÁNEA

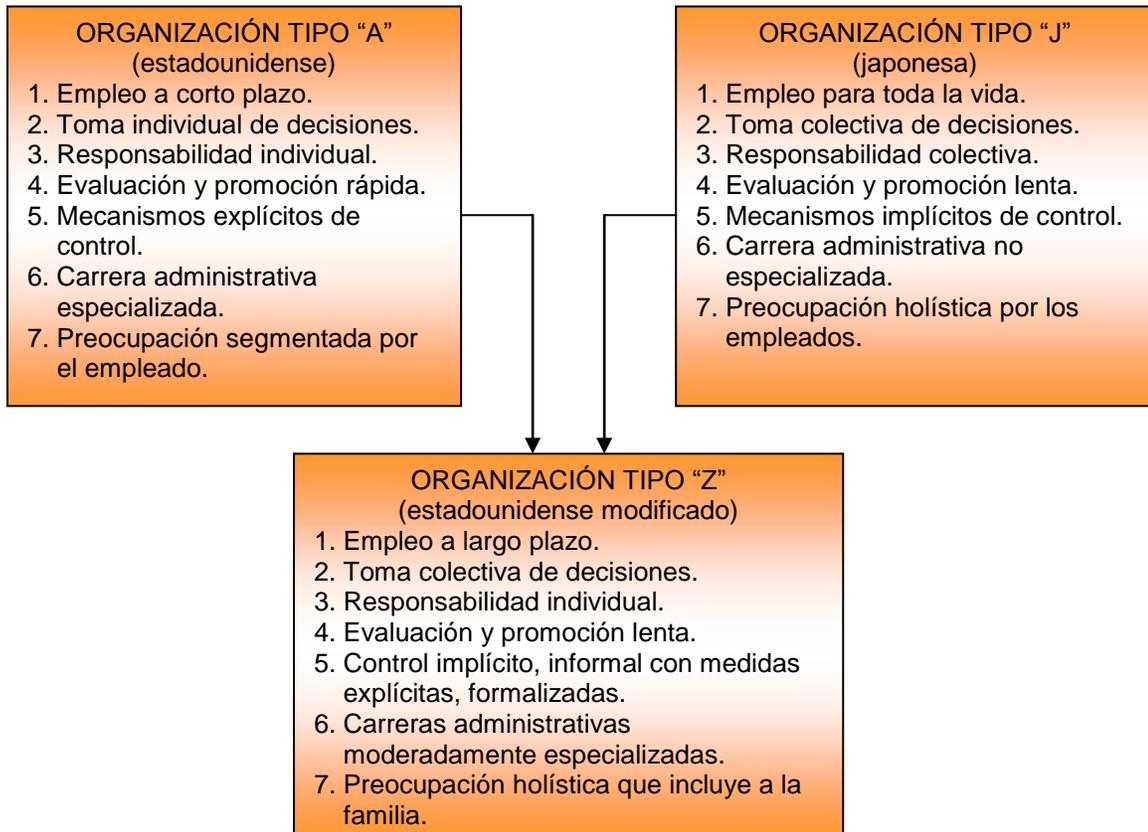
La ciencia de la administración es tan vieja como la historia. Nació la primera vez que un hombre hubo de conducir o dirigir o conseguir un fin mediante el trabajo de otros que aceptan su jefatura. (Muñoz; 1999, 4)

La gestión moderna es un asunto global. Los colaboradores selectos en la teoría de gestión tanto americanos, europeos, asiáticos y de otras regiones del mundo, han iniciado a principios del siglo XX, con Frederick W. Taylor (1903) como padre de la gestión científica; Henri Fayol (1916) atención al análisis teórico; Elton Mayo (1933) líder de los estudios Hawthorne; Máx Weber (1940) atención al poder y la autoridad; W. Edward Deming (1950) disminuir variaciones; Ludwing von bertalanffy (1951) teoría general de sistemas; Herbert Alexander Simon (1960) atención a la toma de decisiones; Phillip B. Crosby (1960) defectos cero; Peter Drucker (1970) atención a la importancia de los gestores y fijación de los objetivos; y muchos otros investigadores, que desarrollaron la ciencia administrativa y empresarial.

En la década de los 1970 se presentan las teorías de contingencia; en 1981 William G. Ouchi presentó el concepto de teoría "Z"; en 1982 Tom Peters y Robert Waterman identificaron aspectos de empresas gestionadas con excelencia y estimularon el pensamiento sobre prácticas de gestión, y en 1990 el profesor de Harward Michel Porter combina la teoría económica y el desarrollo de estrategias para analizar la ventaja competitiva (diamante de porter), basado en dos aspectos de vital importancia: posicionamiento estratégico y eficiencia operativa, con estrategias de diferenciación, costos y de enfoque.

Examinando los aportes de los diferentes autores; se considera a continuación las contribuciones del profesor de gestión William Ouchi (1981), que introdujo la teoría "Z", una combinación de prácticas de gestión estadounidense y japonesa, que se fundamenta en la participación activa y consciente del talento humano en la gestión de las organizaciones, tal como se observa las características básicas de la organización de tipo "Z" en la figura No. 2.

FIGURA No. 2
CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIÓN TIPO "Z"



Fuente: Ivancevich y otros (1997, 72)

4. DINÁMICA DEL PROCESO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

La Universidad autónoma como institución social y entidad pública del Estado, en su gestión universitaria debe seguir lineamientos básicos de gestión y políticas públicas vigentes. La Carrera como parte de la Universidad, también debe aplicar y cumplir con la Constitución Política del Estado (CPE); y una serie de normas vigentes del ámbito de educación superior.

Así misma, la dinámica de la gestión participativa de una Carrera debe estar orientado por el marco normativo del sistema universitario público, aprobado por el último congreso nacional de universidades y sus reglamentaciones sectoriales; normas internas de la Universidad; de la Facultad y de la misma Carrera.

En esta perspectiva, la dinámica de la gestión participativa universitaria, se puede agrupar en tres dimensiones: Sistemas para planificar, programar y organizar las actividades universitarias; sistemas para ejecutar las actividades programadas y sistemas de control de gestión.

4.1. SISTEMAS PARA PLANIFICAR, PROGRAMAR Y ORGANIZAR ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS

Incluye a su vez a tres sistemas específicos, que se describe a continuación.

4.1.1. Planificación y programación participativa

La planificación es la etapa inicial del proceso de gestión universitaria, y se asume las siguientes concepciones:

Planificar es la función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. (Ivancevich y otros; 1997, 758)

También se entiende planificación como proceso intelectual que implica decidir con antelación sobre: qué, cómo, quién, dónde y cuándo concretar la decisión que se tome. A su vez establece pautas para el manejo de las variables controlables, así como tratar las mejores actitudes ante situaciones posibles o probables cuando intervienen las variables no controlables. (Drovetta y Guadagnini; 1995, 148)

La planificación es aquel proceso consciente, racionalizador y orgánico mediante el cual se predetermina con precisión el conjunto de fines (visión, misión, objetivos y metas) definidos por la entidad pública para ser alcanzados en un periodo de tiempo (largo, mediano y corto plazo) mediante la utilización de medios disponibles y acciones para alcanzarlos (estrategias y tácticas). También son componentes importantes de la planificación, las políticas que guían el pensamiento y la acción de

los servidores públicos. (Sandi; 2002, 229)

La planificación educativa es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizarse para lograr determinados propósitos educativos, procurando el uso racional de recursos disponibles. (Ministerio de Educación; 2005, 48)

Reflexionando sobre las anteriores concepciones; la planificación participativa universitaria es un proceso sistémico y colectivo de identificación de problemas, potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos, de adopción de estrategias, formulación de políticas, planes, programas, proyectos y actividades universitarias, para su posterior ejecución, evaluación de resultados y ajuste constante de las acciones de manera conjunta y consciente.

En este sentido, la planificación participativa universitaria es un proceso metodológico de “abajo hacia arriba”, que involucra a toda la comunidad universitaria. Los decisores y los actores son ellos mismos, involucrados y comprometidos en ser protagonistas en el diseño de su propio destino para conseguir el desarrollo integral, estratégico y sostenido con calidad y excelencia.

En nuestro país la base legal del sistema de planificación y programación de operaciones está en la Constitución Política del Estado (CPE) y en la Ley de Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.

La Universidad debe contar con el reglamento específico de planificación del desarrollo institucional y reglamento específico de programación de operaciones, con lineamientos y criterios específicos que garantice:

- La efectiva participación en la toma de decisiones, inclusión de los estamentos y control directo sobre el destino, manejo y uso de los recursos.
- Un sistema integral para encarar el desarrollo con calidad y excelencia, con

mecanismos y procedimientos de participación de la comunidad universitaria, espacios interinstitucionales de concertación.

- La posibilidad de una retroalimentación rápida y permanente entre las bases y autoridades.
- Una mayor eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad en las acciones e inversiones, optimizando su impacto académico y social.
- Articulación de las políticas y los objetivos del desarrollo entre los planes de la Carrera y Universidad; para una mejor orientación hacia el futuro.

Así mismo existe consenso entre los autores en puntualizar los principios que se deben tomar en cuenta en el proceso de planificación y programación.

CUADRO No. 1
PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
1. Racionalidad	La consideración y el análisis de las fortalezas y debilidades internas y de las amenazas y oportunidades externas deben ser efectuadas dentro de los márgenes de coherencia, para cumplir los fines estratégicos.
2. Universalidad	Debe abarcar todas las fases de la gestión universitaria, con una visión holística, sistémica y dialéctica.
3. Previsión	Debe prever las consecuencias de los planes, programas, proyectos y actividades. No debe dejar lugar para las improvisaciones; para ello se debe analizar y reflexionar sobre las premisas controlables, semicontrolables e incontrolables.
4. Unidad	Obliga a velar por la integralidad, para que exista interrelación en la planificación, de la Carrera, Facultad y Universidad.
5. Continuidad	Responde a la necesidad de que los planes, programas, proyectos, actividades y tareas planificadas, una vez en ejecución, no sean cambiadas; debe cumplirse en los términos previstos y sin alteraciones injustificadas.
6. Flexibilidad	Dentro de la continuidad, debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, cuando estos le afectan o benefician notablemente a la institución.
7. Reciprocidad	Es la cooperación, ayuda mutua y solidaridad, es una estructura de la mente y corazón, que constantemente procura el beneficio mutuo y colectivo, en todas las interacciones humanas.
8. Inclusión	Es admitir, recibir a la persona, para que sea partícipe y sujeto activo en el proceso de planificación y programación.
9. Responsabilidad	Es la obligación de responder, asumir, comprometerse y obligarse conscientemente de manera individual y colectiva en el proceso de planificación y programación.

Fuente: Elaboración propia, basándose en libros de administración y normas vigentes.

Sobre los tipos de planificación; considerando el tiempo y la profundidad de integración de niveles de la institución; según Sistema Nacional de Planificación

(SISPLAN) y Sistema de Programación de Operaciones (SPO) se formalizan dos tipos de planificación: la planificación estratégica a mediano y largo plazo y la planificación operativa a corto plazo.

CUADRO No. 2
TIPOS DE PLANIFICACIÓN EN BOLIVIA

P L A N I F I C A C I O N	ESTRATEGICA	NACIONAL	Objetivos nacionales Políticas globales Políticas sectoriales PGDES PDS Programas y proyectos nacionales
		INSTITUCIONAL	Objetivos institucionales de L/P Políticas institucionales Plan estratégico Programas de L/P Proyectos de L/P
	OPERATIVA	INSTITUCIONAL	Objetivos y resultados de corto y mediano plazo Acciones específicas Procesos (operaciones y tecnología institucional) Recursos (humanos, materiales, servicios) Momento (tiempo) Lugar (espacio) Encargados de la dirección, ejecución y control (unidades y/o puestos)

Fuente: Freddy Aliendre E. (2004)

Respecto a las etapas del proceso de planificación participativa universitaria, siguiendo los lineamientos teóricos de diferentes autores y normas básicas, se puede sistematizar en cinco etapas consecutivas, separadas en dos dimensiones, el sistema de planificación del desarrollo y el sistema de programación de operaciones.

El plan de desarrollo institucional (PDI) o plan estratégico institucional (PEI) es un instrumento de gestión a mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada institución, definiendo objetivos estratégicos y programas para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y al Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República (PGDES-R). A continuación se presenta los componentes del sistema de planificación.

CUADRO No. 3
COMPONENTES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Preparación y organización	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores en la comunidad universitaria - Promoción de proceso y conformación del equipo técnico - Organización del proceso - Capacitación a los actores
2. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de autodiagnósticos - Levantamiento de información complementaria - Sistematización y análisis técnico de la información - Validación de la información - Análisis de la situación de la Carrera y Universidad
3. Elaboración del plan de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la visión y misión estratégica - Sistematización de aspiraciones - Definición de la demanda de Carrera y Universidad - Concertación y priorización de la demanda - Programación quinquenal y elaboración de estrategias de ejecución del plan - Consolidación y redacción preliminar - Validación de la propuesta del plan de desarrollo - Redacción final del plan de desarrollo - Aprobación del plan de desarrollo - Publicación y difusión del plan de desarrollo

Fuente : Elaboración propia, basándose en los libros de administración y norma básica¹.

Para ejecutar ordenadamente el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), cada año tiene que programarse, con la participación de la comunidad universitaria, qué proyectos y qué actividades serán realizados. Y es una responsabilidad individual y colectiva elaborar Programa de Operaciones Anual (POA), para poner en práctica el PDI y plasmarlos en resultados.

Su elaboración es participativa, bajo la coordinación de una comisión o unidad responsable y dentro de los plazos fijados debe ser aprobado y formalizado bajo una norma legal por la instancia respectiva; y la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) promulgará, publicará y pondrá en vigencia el programa de operaciones por una gestión anual.

Los componentes del sistema de programación de operaciones se presentan en el siguiente cuadro.

⁽¹⁾ Norma Básica se refiere a Resoluciones Supremas que reglamentan los sistemas de Ley No. 1178. Y en adelante se utilizará el denominativo norma básica.

CUADRO No. 4
COMPONENTES DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA)	Comprende la parte legal y estratégico. Análisis de situación (externa identificación de las oportunidades y amenazas; interna identificación fortalezas y debilidades). Determinación de los objetivos de gestión anual. Indicadores de gestión (eficacia y eficiencia). Determinación de operaciones (de funcionamiento e inversión). Determinación de recursos, bienes y servicios y. Articulación POA-Presupuesto.
2. Seguimiento y evaluación a la ejecución del POA	Elaboración y emisión en forma periódica, la información de ejecución del POA (presentación a las instancias correspondientes y su difusión). Evaluación de los resultados (ponderación de los resultados alcanzados respecto a los programados, ejecución del presupuesto; detección de desviaciones y disposición de medidas correctivas necesarias). Ajuste del POA (durante el ejercicio fiscal podrá ser ajustado por la incorporación de nuevos objetivos, que cuenten con el respectivo financiamiento, por la variación de los objetivos iniciales previstas, cuando se evidencie la imposibilidad de su realización por factores ajenos a la gestión interna.

Fuente : Elaboración propia, con información de la norma básica.

Las líneas estratégicas de la Universidad deberán constituirse conjuntamente con la visión y misión, en el puntal y referente principal de los planes de Carrera, Facultad y post grados; los mismos serán plasmados en documentos administrativos llamados: plan, programa y proyectos que deben tomar en cuenta mínimamente la gestión académica; gestión económico-financiero; marco normativo jurídico-legal; interacción, inter-multidisciplinaria y proyección social; información y comunicación universitaria; servucción de servicios; investigación; promoción y fortalecimiento del postgrado y la cooperación nacional e internacional. La universidad diariamente como institución social y académica, está obligado a ser cada vez más competitivo, para poder adecuarse a las exigencias de la sociedad y del Estado moderno.

4.1.2. Organización administrativa

Es diseñar una estructura organizacional administrativa óptima (organigrama), elaborar manual de organización y de funciones, organigrama y manual de procesos; a partir de PDI y POA.

Cada Universidad debe contar con el reglamento específico de sistema de organización administrativa, respaldados por los siguientes principios.

CUADRO No. 5
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
1. Departamentalización	Es la división del trabajo por equipos; que consiste en agrupar actividades afines en unidades específicas llamadas áreas, departamentos, división, sección y unidad.
2. Estructura técnica	La estructura organizacional se debe definir en función de PDI y POA, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización.
3. Eficiencia	Una estructura organizacional es eficiente si facilita la obtención de los objetivos programados, con el menor número de imprevistos. Además debe facilitar la satisfacción de las necesidades de los usuarios, minimizando los costos e incrementando cada vez el valor de los servicios que brinda la Universidad y la Carrera.
4. Jerarquización	Significa el orden de niveles dentro de la estructura organizacional, definida para determinar las responsabilidades individuales y colectivas y su correlación con la autoridad formal.
5. Orden	El orden material es un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y el orden social un lugar para cada persona y cada persona en su lugar o cargo.
6. Flexibilidad	La estructura organizacional debe ser flexible, capaz de reestructurarse frente a los cambios asumidos, sujeto al POA.
7. Formalización	Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito y estar aprobados por instancias correspondientes.

Fuente: Elaboración propia, basándose en la ciencia administrativa y norma básica.

Los objetivos específicos que persigue el sistema de organización administrativa son:

- Definir y ajustar la estructura organizacional en función del PDI y POA.
- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- Evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de unidades.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar una organización interna que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad, eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad.

Los componentes del sistema de organización administrativa son tres, análisis organizacional, diseño organizacional y su implementación.

CUADRO No. 6
COMPONENTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Análisis organizacional	Realización de un análisis organizacional retrospectivo, evaluándose fundamentalmente la calidad de servicios, la efectividad de los procesos, la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos. Luego se debe realizar un análisis prospectivo para lograr funcionamiento en condiciones de calidad y excelencia. Como resultado de análisis organizacional las recomendaciones pueden ser: Adecuar, fusionar, suprimir o crear áreas o unidades; reubicar las diferentes unidades; redefinir canales y medios de comunicación; redefinir instancias de coordinación y de relación interinstitucional; rediseñar procesos y otros.
2. Diseño organizacional	Comprende las siguientes etapas: Identificación de los usuarios; identificación de los servicios; diseño de los procesos para la servucción de los servicios y sus resultados; identificación y conformación de áreas y unidades, especificando su ámbito de competencia; determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos; definición de los canales y medios de comunicación; determinación de las instancias de coordinación interna; definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional y; la elaboración de manuales de funciones y de procesos. La comisión o la unidad responsable de la coordinación del proceso de análisis y diseño organizacional debe presentar a la instancia respectiva para su aprobación bajo una norma legal y la MAE publicará y pondrá en vigencia la organización administrativa por una gestión anual.
3. Implantación del diseño organizacional	Está sujeto a un programa de implantación y el POA de la Carrera. La etapa de implantación consiste en la difusión del manual de organización y de funciones, organigrama y manual de procesos, diseñado para tal fin; capacitación de los funcionarios y actores involucrados; y la acción de seguimiento para hacer los ajustes necesarios.

Fuente : Elaboración propia, con información de la norma básica.

En la organización administrativa también es importante considerar la cultura organizacional. Según Hofstede una institución con gestión de calidad total tiene una cultura caracterizada, donde (Muñoz; 1999, 100):

- Los empleados se identifican con la organización y la sienten como suya.
- La actividad laboral se organiza en equipos de trabajo, no a individuos.
- Los directivos toman sus decisiones teniendo en cuenta las consecuencias que los mismos van a acarrear a las personas.
- La armonía y la colaboración en el trabajo se fomentan a todos los niveles.
- El control se basa, primordialmente, en la ética del empleado, esto es, en su sentido de cumplimiento del deber.
- La descentralización en las decisiones es muy elevada. Se anima a los

empleados a ser innovadores y emprendedores.

- Los méritos colectivos son mas premiados que los individuales.
- La participación del empleado (actores) en la toma de decisiones de todo tipo es muy alta.
- La organización se adapta de manera continua a las variaciones del entorno interno y externo.

4.1.3. Presupuesto

El presupuesto es un instrumento importante de planificación de corto plazo, es un programa de operaciones en términos financieros, que permite el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y actividades universitarias. Al respecto Pedro Muñoz Amato, nos dice que un presupuesto es, esencialmente, un plan de acción expresado en términos financieros. (Amaro; 1986, 291)

En las universidades públicas, la programación de recursos y gastos de gestión anual está enmarcada en la CPE, en la Ley de administración presupuestaria y normas básicas emitidas por el Ministerio de Hacienda; en lo operativo al reglamento específico del presupuesto de cada Universidad.

El sistema de presupuesto puede funcionar entorno a una comisión o unidad específica. Lo fundamental es que garantice en su elaboración un proceso participativo, colectivo y de consensos; basándose en las políticas y normas presupuestarias de la institución. Su aprobación debe ser mediante la norma legal y la MAE publicará y pondrá en vigencia el presupuesto por una gestión anual.

Para que el presupuesto cumpla su función de instrumento de múltiples fines, como instrumentos de gestión, de control, acto legislativo y como documentos de difusión pública; se debe sustentarse además de la eficiencia, eficacia y oportunidad establecidas en la Ley 1178, en los siguientes principios.

CUADRO No. 7
PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
1. Equilibrio	Mantener el equilibrio entre recursos y gastos.
2. Universalidad	Debe comprender todos y cada uno de los elementos económico-financieros que hacen posible la prestación de servicios.
3. Unidad	Sujetarse a la política presupuestaria única, definida y adoptada por el órgano rector, en todas las etapas del proceso presupuestario.
4. Exclusividad	Delimitar su ámbito de aplicación excluyendo todo lo que no constituya material inherente del mismo.
5. Claridad y transparencia	Debe elaborarse y expresarse de manera ordenada, partiendo su fácil comprensión y aplicación, así como presentar información nítida y accesible.
6. Periodicidad	Estar enmarcado en el ejercicio presupuestario anual.
7. Continuidad	Las previsiones del ejercicio presupuestario deben apoyarse en resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta futuras expectativas.
8. Flexibilidad	Ser lo suficientemente manejable para posibilitar modificaciones dentro de los límites financieros aprobados, y de acuerdo a la coyuntura.
9. Participativo	Articular y expresar las necesidades reales priorizadas y definidas por los propios actores involucrados y comprometidos.

Fuente: Elaboración propia, basándose en la ciencia administrativa y norma básica.

Es importante indicar que el presupuesto es una previsión (ex-ante) de gastos y recursos. Es un balance preventivo, denominado ecuación presupuestaria formada fundamentalmente por recursos y gastos.

En su fijación, tanto gastos como recursos, inherentes a toda previsión, no son determinísticos sino probabilísticas y estimativos. En sus topes y techos, los gastos pueden ejecutarse hasta el nivel máximo de las respectivas asignaciones de partidas presupuestarias; en cambio los recursos no son limitativos, es decir no se deja de recaudar en el transcurso del año aun cuando se haya llegado al nivel previsto, los montos señalados son de carácter indicativo. En sus plazos, las disposiciones de gastos nacen y fenecen en el transcurso del año y son periódicos, en cambio los recursos son de continuidad temporal indefinida, hasta su modificación o derogación de la norma pertinente. En su legalidad, las disposiciones de gastos se originan principalmente en la norma presupuestaria de resolución del Honorable Consejo de Carrera (HCC) y Honorable Consejo Universitario (HCU), y en materia de recursos es derivada, respeta legislación extraña o derivada de otras normas de política fiscal del gobierno nacional y normas del sistema universitario.

Asimismo el presupuesto sigue un proceso cíclico, con tres componentes.

CUADRO No. 8
COMPONENTES DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Formulación del presupuesto	Contempla: Estimación del presupuesto de recursos (corresponden a los límites financieros determinados por las instancias respectivas, los recursos propios generados por el ejercicio de sus competencias institucionales, los recursos para proyectos y programas específicos financiados, y las disponibilidades en caja al 31 de diciembre de la gestión anterior). Definición de la estructura programática del presupuesto (la apertura de categoría programática deberá identificar: los bienes y servicios, los objetivos de gestión, los resultados esperados, la asignación de recursos a cada categoría programática). Programación del gasto (deberá efectuarse según POA los gastos corrientes y los gastos de inversión, y debe sujetarse a la disponibilidad de recursos de cada gestión fiscal).
2. Ejecución presupuestaria	Programación de la ejecución presupuestaria (identificando fuentes de financiamiento, las partidas de gasto, los cronogramas mensuales de desembolso, compatibilizando con el flujo estimado de recursos y la ejecución del POA). Ajuste a la ejecución del presupuesto de gastos (cuando las disponibilidades efectivas de recursos no alcancen los niveles programados, deberá restringirse el compromiso y el devengamiento a estas disponibilidades). Modificaciones al presupuesto (durante el ejercicio fiscal se puede cambiar el presupuesto por modificaciones en el POA, desviaciones respecto a las previsiones presupuestarias iniciales, sujetas a la reglamentación aprobada y disposiciones legales inherentes).
3. Seguimiento y evaluación presupuestaria	Seguimiento de la ejecución del presupuesto. (elaborar y emitir en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto, considerando la relación con la ejecución física prevista en el POA). Evaluación del presupuesto (valoración de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos; se debe realizar en forma periódica y al cierre del ejercicio fiscal; y presentar los informes de evaluación a las instancias de fiscalización previstas).

Fuente : Elaboración propia, con información de la norma básica.

En cuanto al presupuesto de recursos, comprende ingresos corrientes, ingresos de capital y fuentes de financiamiento; estos recursos tienen carácter indicativo, excepto en el caso de endeudamiento que tendrá carácter limitativo. En caso de presupuesto de gastos, alcanza gastos corrientes, gastos de capital, servicios de la deuda y otras aplicaciones financieras, de acuerdo a reglamentos e instrucciones. Ambos presupuestos deben ser estructurados en base a la técnica del presupuesto por programas, que es una forma moderna de realizar asignaciones financieras en función de objetivos, proyectos y actividades.

4.2. SISTEMAS PARA EJECUTAR ACTIVIDADES PROGRAMADAS

La ejecución de las actividades programadas está en función de cuatro sistemas específicos, que se desarrolla a continuación.

4.2.1. Administración de personal

Respecto a la carrera administrativa según el estatuto del funcionario público (Ley No. 2027), las entidades autónomas caso de las universidades públicas tienen su propia regulación normativa especial, compuesta por reglamentos de régimen académico docente y régimen académico estudiantil. El personal administrativo, de servicios y autoridades se sujetan a reglamentos específicos. En cuanto a las responsabilidades como funcionarios públicos están sometidas al régimen de responsabilidad por la función pública, definidas en la Ley SAFCO (responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal).

El reglamento de régimen académico-docente de la universidad boliviana establece las funciones, obligaciones y derechos, así como los procedimientos para su admisión, permanencia, evaluación, promoción, categorización y remoción. Los componentes del proceso de administración de personal son.

CUADRO No. 9
COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Dotación de personal	Comprende clasificación, valoración y remuneración de puestos; cuantificación de la demanda de personal; análisis de la oferta interna; formulación del programa de personal; programación operativa anual individual; reclutamiento y selección; inclusión o integración; y evaluación de confirmación.
2. Evaluación del desempeño	Consta de programación, que comprende factores, parámetros de desempeño, instrumentos, formatos y procedimientos de evaluación; y ejecución, que estará a cargo de la autoridad inmediato superior, quien debe realizar la evaluación del cumplimiento de programa operativo anual individual del funcionario.
3. Movilidad de personal	Está conformado por, promoción (horizontal, vertical); rotación; transferencia; y retiro.
4. Capacitación productiva	Manifiesta los siguientes procesos, detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución y evaluación de la capacitación y de los resultados.
5. Registro	Generación de la información; organización de la información; actualización de la información de gestión de personal y la carrera administrativa.

Fuente : Elaboración propia, con información de la norma básica.

4.2.2. Administración de bienes y servicios

Considerando las normas nacionales vigentes, la Universidad debe contar con un reglamento específico del sistema de administración de bienes y servicios, sustentados en los siguientes principios:

CUADRO No. 10
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
1. Transparencia y publicidad	La contratación, manejo y disposición de bienes y servicios deberán ser públicos y estar respaldadas por información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable, verificable y accesible.
2. Legalidad	Todos los actos relacionados con contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, deben estar sometidos a las leyes y ordenamiento jurídico nacional.
3. Responsabilidad	Los que participan en los procesos de administración de bienes y servicios están sometidos al régimen de responsabilidad por la función pública.
4. Licitud	Los actos relacionados con la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios deben reunir los requisitos de legalidad, ética y transparencia, que eviten incurrir en prácticas fraudulentas y de corrupción.
5. Buena fe	Se presume la buena fe en las acciones de los servidores públicos y los contratistas de bienes y servicios.
6. Igualdad e imparcialidad	Los servidores públicos actuarán imparcialmente, evitando cualquier género de discriminación entre las personas individuales o jurídicas que concurran a la provisión de bienes y prestación de servicios requeridos.
7. Equidad	La entidad pública contratantes y el contratista deben promover las obligaciones y derechos de cada una de las partes sometidos y reconocidos por la CPE y las demás normas del ordenamiento jurídico nacional.
8. Confidencialidad	Los servidores públicos involucrados en los procesos de contratación, guardarán la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento, ni utilizarán ésta información en beneficio propio.

Fuente: Elaboración propia, basándose en la ciencia administrativa y norma básica.

La Universidad como entidad pública deberá, al inicio de cada año elaborar un programa de contrataciones de bienes y servicios. Así mismo debe contar con un reglamento específico de administración de bienes y servicios universitarios; que permita la ejecución del plan de desarrollo institucional y cumplimiento de los objetivos previstos en su programa de operaciones anual.

Los procesos dinámicos de administración de bienes y servicios se presentan en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 11
COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS

CONPONENTES	ACTIVIDADES
1. Contratación de bienes y servicios	Es la ejecución del programa de contratación de bienes y servicios, en las modalidades de compras y contrataciones menores; licitación pública y compras y contrataciones por excepción.
2. Manejo de bienes	Comprende el manejo de bienes de propiedad de la Universidad y los que se encuentran bajo su cuidado o custodia. Tiene por objetivo optimizar la disponibilidad, el uso y el control de los bienes y la minimización de los costos de sus operaciones. Es la administración de almacenes; administración de activos fijos muebles y, administración de activos fijos inmuebles.
3. Disposición de bienes	Es la toma de decisiones sobre el destino de los bienes de uso institucional de propiedad de la Universidad, cuando estos no son ni serán utilizadas. Persigue los objetivos: Recuperar total o parcialmente la inversión; evitar gastos innecesarios de almacenamiento, custodia o salvaguarda, y evitar la acumulación de bienes sin uso por tiempo indefinido. Estos objetivos están sujetas a tipos y modalidades de disposición, que son: Disposición temporal, con modalidades de arrendamiento y préstamo de uso o comodato; y disposición definitiva, con modalidades de enajenación y permuta.

Fuente : Elaboración propia, con información de norma básica.

4.2.3. Tesorería y crédito público

Primeramente asimilaremos el crédito público. Concebimos crédito público como la capacidad de la Universidad para endeudarse, contraer pasivos directos o contingentes con acreedores internos o externos, en el corto y largo plazo. La deuda pública esta conformada por las obligaciones efectivamente contraídas de conformidad al ordenamiento legal vigente y generadas por las siguientes operaciones de crédito público: Emisión de títulos–valor y otros documentos emergentes de empréstitos internos o externos, de corto y largo plazo, negociables o no en el mercado; por la contratación de préstamos de acreedores externos o internos; contratación de obras, servicios o adquisiciones cuyo pago total o parcial se estipule realizar en el transcurso de más de un ejercicio financiero posterior al vigente, siempre y cuando los conceptos que se financien hayan sido devengados.

Los principios en que se sustentan el sistema de crédito público se describen en el cuadro No. 12.

CUADRO No. 12
PRINCIPIOS DE CRÉDITO PÚBLICO

PRINCIPIOS	SIGNIFICADO
1. Sostenibilidad	Debe asegurar que la deuda pública no amenace la estabilidad de la economía en su conjunto.
2. Eficiencia	Las operaciones de crédito público deben contratarse considerando las tasas, los plazos y las condiciones más convenientes a los fines institucionales.
3. Centralización	Las decisiones referidas al endeudamiento público están supeditadas a procesos centralizados en su inicio, aunque su negociación, contratación, utilización, servicio y registro puedan realizarse a nivel descentralizado.
4. Oportunidad transparencia y validez	La información debe facilitar a la toma de decisiones referidas a la captación, asignación y manejo de recursos financieros, obtenidos por vía del endeudamiento, minimizando riesgos y altos costos.

Fuente: Elaboración propia, basándose en ciencia administrativa y norma básica.

La deuda pública se clasifica en: a) Deuda pública interna, que son operaciones de crédito público que generan pasivos directos o contingentes que se contraen con personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, residentes o domiciliados en el país y cuyo pago puede ser exigible dentro del territorio nacional; b) Deuda pública externa, es el conjunto de operaciones de crédito público que generan pasivos contractuales desembolsados o por desembolsar que se contraen con otros Estados, organismos internacionales u otra personal natural o jurídica sin residencia ni domicilio en el país, con el compromiso de rembolsar el capital, con o sin intereses, o de pagar intereses, con o sin reembolso de capital u otros gastos y comisiones que pudiesen generarse; c) Deuda pública a corto plazo, es el conjunto de operaciones de crédito público con acreedores internos o externos, con plazo inferior al año contraída con sujeción a la programación financiera, límites y condiciones fijadas por el órgano de crédito público; y d) Deuda pública a largo plazo, es el conjunto de operaciones de crédito público con acreedores internos o externos, con plazo mayor o igual a un año contraída con sujeción a la programación financiera, límites y condiciones fijadas por el órgano de crédito público.

Las universidades como entidades ejecutoras o deudoras están en el clasificador institucional, en el nivel nacional.

La gestión de la deuda pública tiene dos componentes.

CUADRO No. 13
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CRÉDITO PÚBLICO

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Planificación de la deuda pública	Es la aplicación del principio de sostenibilidad de la deuda pública, estableciendo, mediante procesos decisionales, la política, la estrategia de endeudamiento y la red de relaciones interinstitucionales.
2. Administración de la deuda pública	Aplicación de los principios de eficiencia, de centralización y de oportunidad, transparencia y validez de la información, mediante los procesos operativos de inicio de operaciones, negociación, contratación, utilización, servicio, seguimiento y evaluación de las operaciones de crédito público.

Fuente : Elaboración propia, con información de norma básica.

Igualmente ahora conceptualizaremos aspectos importantes sobre tesorería pública; para ello es necesario anotar las siguientes definiciones.

CUADRO No. 14
DEFINICIONES DE TESORERÍA PÚBLICA

TÉRMINOS	SIGNIFICADO
1. Tesoro	Caudal y dinero, títulos y valores que pertenecen al tesoro público.
2. Tesorería	Lugar u oficina donde el tesorero desempeña sus funciones.
3. Tesorero	Persona encargada de recaudar y emplear los caudales en una gestión. El tesorero es el custodio y responsable de los fondos en caja y ejerce mayor o menor vigilancia sobre los procedimientos de recepción y pago.
4. Cuentas fiscales bancarias	Son cuentas bancarias de la Universidad que sirven para acreditar y debitar recursos públicos. La titularidad de estas cuentas pertenece a la tesorería de la cual dependen financieramente.
5. Recursos de tesorería	Son todos aquellos caudales públicos que ingresan para formar parte del tesoro, con los cuales la Universidad cuenta para atender los pagos derivados de la gestión universitaria.
6. Egresos de tesorería	Son todos aquellos pagos que realiza la tesorería para atender sus gastos corrientes y de capital.
7. Recaudación de recursos	Corresponde a la acción de cobrar los caudales públicos, relativos a: ingresos de las transferencias por coparticipación tributaria, de crédito público, donaciones, regalías, transferencias, venta de bienes y servicios, recuperación de préstamos y otros recursos públicos universitarios.
8. Unicidad de caja	Es el principio que establece la administración centralizada de los recursos financieros, para alcanzar un manejo transparente de los mismos.
9. Programación del flujo financiero	Comprende las actividades relacionadas con la elaboración de pronósticos de los ingresos y egresos públicos en un periodo de tiempo determinado, con el objeto de compatibilizar los resultados esperados con los recursos disponibles y prever el cumplimiento de las obligaciones de la Universidad.
10. Ejecución presupuestaria	Corresponde a las actividades relacionadas con los devengamientos y pagos de obligaciones, a partir de la aprobación del presupuesto y la efectiva percepción de los recursos, una vez efectuada la solicitud y autorización de pago.
11. Devengamiento	Ingresos y gastos reconocidos como percibidos o incurridos, aunque no hayan sido recibidos o pagados.
12. Títulos y valores	Son instrumentos que permiten manejar, captar e invertir liquidez, tales como cheques de tesorería, letras, bonos y otros valores de tesorería.

Fuente: Elaboración propia, con información de norma básica.

El sistema de tesorería pública alcanza los siguientes componentes:

CUADRO No. 15
COMPONENTES DEL SISTEMA DE TESORERÍA PÚBLICA

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Recaudación de recursos	Comprende conjunto de funciones, actividades y procedimientos para recaudar recursos públicos en el momento de su exigibilidad relativa a ingresos tributarios, ingresos no tributarios, crédito público, donaciones, regalías, transferencias, venta de bienes y servicios, recuperación de préstamos y otros recursos públicos; para honrar oportunamente las obligaciones asumidas.
2. Administración de recursos	Comprende conjunto de funciones, actividades y procedimientos relativos a la unidad de la administración de ingresos y egresos de los recursos públicos, programación y ejecución de los flujos financieros y custodia de los títulos y valores del sistema de tesorería, para lograr una gestión moderna, más segura y alcanzar una gestión plena y transparente de los mismos.

Fuente : Elaboración propia, con información de norma básica.

4.2.4. Contabilidad integrada

La concepción del sistema contable integrado constituye un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos, que permiten registro sistemático de las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales de la institución, en un sistema común, oportuno y confiable con el objeto de satisfacer la necesidad de información destinada al control y apoyo al proceso de toma de decisiones de los actores, cumplir normas legales y brindar información a terceros interesados en la gestión universitaria.

Cada Universidad debe contar con un reglamento específico del sistema de contabilidad integrada, sustentados en los principios de contabilidad.

Los principios de contabilidad integrada constituyen la base teórica sobre la cual se fundamenta el proceso contable, con el propósito de uniformar los distintos criterios de evaluación, contabilización, exposición, información y consolidación cuando corresponda, de los hechos económicos–financieros que se registran en contabilidad del sector público. El principio fundamental que orienta la acción de los responsables es la equidad; los principios que condicionan el funcionamiento son, legalidad, universalidad, integralidad, unidad, devengado y equilibrio presupuestario; y los

principios que determinan periodos y medidas de evaluación para las partidas y rubros presupuestarios son, el ejercicio, unidad monetaria, uniformidad, objetividad, prudencia valuación al costo e importancia relativa al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y normas básicas con sentido práctico.

Los componentes del sistema de contabilidad integrada son.

CUADRO No. 16
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADA

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1. Registro presupuestario	Captura las transacciones con incidencia económica – financiera, integrados con los módulos patrimonial y tesorería, en los distintos momentos de registro contable del proceso administrativo presupuestario, con el objetivo de proveer información que muestre la ejecución presupuestaria de recursos y gastos; permita a las instancias correspondientes del presupuesto, evaluar la gestión; y posibilite el control del cumplimiento legal del presupuesto, de los resultados sobre la gestión de los recursos universitarios y su programación de operaciones.
2. Registro patrimonial	Contabiliza las transacciones, que afectan los activos, pasivos, patrimonio y resultado económico-financiero de la Universidad y Carrera, integradas con los módulos de presupuesto y tesorería, con los objetivos de proveer información sobre la posición financiera; el resultado de sus operaciones; los cambios en su posición financiera; y los cambios en su patrimonio neto.
3. Registro de tesorería	Expresa las transacciones de efectivo o equivalentes, a través de caja o cuentas bancarias, integradas con los subsistemas de registro patrimonial y presupuesto, con los objetivos de programar y administrar los flujos de fondos; producir información sobre las operaciones de caja, y permitir el análisis, control y evaluación de la adecuada asignación y utilización de fondos. Estos tres componentes hace un solo sistema integrado de contabilidad.

Fuente : Elaboración propia, con información de norma básica.

La Universidad debe producir los siguientes estados financieros básicos:

- Balance General: Muestra a una fecha determinada la naturaleza y cuantificación de los bienes y derechos, las obligaciones a favor de terceros y el correspondiente patrimonio.
- Estado de recursos y gastos corrientes: Muestra el resultado de la gestión por las operaciones de recursos y gastos corrientes realizados en el ejercicio fiscal.
- Estado de flujo de efectivo: Identifica las fuentes y usos del efectivo, según las actividades que las originan, sean estas de operación, de inversión o de

financiamiento, mediante el método indirecto y la base de caja.

- Estado de cambios en el patrimonio neto: Muestra las modificaciones, ocurridas en el ejercicio, de las cuentas que componen el patrimonio neto, incluyendo los ingresos y gastos de capital.
- Estado de ejecución del presupuesto de recursos: Muestra los recursos estimados, las modificaciones presupuestarias, el presupuesto vigente, la ejecución acumulada como devengado, los ingresados y el saldo por recaudar, para cada rubro aprobado en el presupuesto.
- Estado de ejecución del presupuesto de gastos: Muestra el presupuesto aprobado, las modificaciones, el presupuesto vigente, los compromisos, el saldo no comprometido, el presupuesto ejecutado o devengado, el saldo del presupuesto no ejecutado, las partidas pagadas y el saldo por pagar, para cada una de las partidas aprobadas en el presupuesto en las diferentes categorías programáticas, fuentes y organismos financiadores.
- Cuenta ahorro – inversión – financiamiento: Muestra el ahorro o desahorro generado en la cuenta corriente, el superávit o déficit en la cuenta capital y la magnitud del financiamiento del ejercicio.
- Estados de cuenta o información complementario: Las universidades, debe mostrar a través de los estados financieros y estados de cuenta o información complementaria, su situación presupuestaria y patrimonial.

4.3. SISTEMAS PARA CONTROLAR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Los propósitos del sistema de control son:

- Mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos.
- Mejorar los procedimientos para que las autoridades universitarias y todos los servidores públicos rindan cuenta oportuna de su gestión.
- Mejorar la capacidad administrativa.
- Lograr mejores niveles de eficacia y eficiencia.

En cuanto a tipos de control podemos distinguir los siguientes.

Control interno: Se debe practicar control global (por MAE), control funcional (por subdirector) y control operativo (por los ejecutores). También el control interno comprende:

- Control previo; antes de la ejecución de las actividades y de los actos que causen efecto, verificando el cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, en función de los fines estratégicos y objetivos de la Universidad y de la Carrera.
- Control durante el proceso de ejecución; que comprende la fiscalización y el seguimiento participativo de cada una de las actividades en desarrollo, para su oportuna corrección si se detectan desviaciones.
- Control posterior; de los resultados alcanzados por las actividades ejecutadas durante la gestión. Así mismo el control interno puede ser practicada por una unidad especializada llamado unidad de auditoria interna, que puede realizar en forma separada, combinada o integral; el control previo, de proceso y posterior.

Control externo: Se aplica por medio de auditoria externa de las operaciones ya ejecutadas de manera independiente e imparcial. La auditoria externa en cualquier momento podrá examinar y evaluar las operaciones o actividades ya realizadas, a fin de calificar la eficacia y eficiencia de la gestión y su control interno; opinar sobre la confiabilidad de la información contable, administrativos y operativos. Estas actividades de auditoria externa podrán ser ejecutadas en forma separada, combinada o integral, y sus recomendaciones, discutidas y aceptadas por la institución auditada, son de obligatorio cumplimiento. En el sistema universitario debe existir instancias correspondientes de auditoria externa, que fiscalice el funcionamiento y el logro de los resultados de cada universidad y sus carreras.

5. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Calidad viene de Latín *qualitas* que significa condición, naturaleza, estado de una persona, institución o cosa.

La definición de calidad ha estado en constante evolución; cada definición obedece al contexto de la época en que fue desarrollada; tal como se ofrece a continuación.

1. Basada en la fabricación:

“Calidad (significa) conformidad con los requisitos”. Philip B. Crosby

“Calidad es la medida en que un producto se ajusta a un diseño o especificación”. Harold L. Gilmore

2. Basada en el cliente:

“Calidad es aptitud para el uso”. J. M. Juran

“Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer”. Westinghouse

“Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida”. AT&T

“Se logra la satisfacción del cliente al vender las mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve”. Stanley Marcus

3. Basada en el producto:

“Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado”. Lawrence Abbott

“La Calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado”. Keith B. Leffler

4. Basada en el valor:

“Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable”. Robert A. Broh

“Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto”. Armand V. Feigenbaum

5. Trascendente:

“Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es”. Robert W. Tuchman

Fuente: John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner y Philip B. Crosby (1997, 13).

Por tanto el término calidad evoca múltiples conceptos. En cuanto a la calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación.

Lo mismo pasa con la calidad de la educación; por sus implicaciones ideológicas, políticas, epistemológicas, sociológicas, psicológicas, económicas y filosóficas. Su

análisis requiere mayor profundidad para su comprensión de su propia naturaleza.

Según Brunner José J, existen diversas maneras de apreciar el concepto de calidad en la educación superior, (Martínez y Letelier; 1997, 10-11):

- Desde el punto de vista de sus insumos (inputs) ponen énfasis en aspectos tales como el gasto por alumno, la selectividad en los procesos de admisión, las calificaciones de los académicos, sus remuneraciones, la relación alumno/profesor, los servicios estudiantiles, las inversiones de capital, los recursos bibliográficos y de equipamiento y, en general, la reputación académica de la institución. Entonces la calidad de la enseñanza superior resultaría de la existencia de los insumos necesarios, y de su adecuado uso y combinación.
- Desde el punto de vista de los resultados (outputs) tienden, a enfatizar aspectos del producto, su adaptación a ciertos estándares u objetivos, en el plano de la docencia, investigación, servicios prestados a la comunidad, administración institucional, etc. Por lo que, suele emplearse una definición pragmática que consiste; la calidad existe en la medida en que se logran las metas fijadas.
- Desde el punto de vista de proceso tiene que ver, básicamente, con los aspectos de organización y administración de las tareas principales de cualquier institución de educación, tales como la estructuración de los cursos, la comunicación y el aprendizaje de contenidos o valores, el manejo financiero, el clima organizacional y otros.

UNESCO describe 29 criterios de contexto que deberían emplearse para determinar la calidad y excelencia de las instituciones de educación superior.

CUADRO No. 17
29 CRITERIOS PARA DETERMINAR LA CALIDAD Y EXCELENCIA

CRITERIOS EXTERNOS	CRITERIOS INSTITUCIONALES
1. Apoyo público. 2. Imagen o reputación institucional. 3. Accesibilidad. 4. Medio ambiente económico estable y colaborativo. 5. Capacidad de respuesta a necesidades de la comunidad. 6. Cooperación con la industria y el comercio. 7. Autonomía de gobierno institucional. 8. Accountability ante la sociedad. 9. Claridad de los objetivos sociales de la educación superior. 10. Apertura en las relaciones con el gobierno. 11. Apoyo de los egresados. 12. Comparabilidad de los estándares institucionales. 13. Financiamiento por parte del sector privado.	14. Claridad de la misión y objetivos institucionales. 15. Clima interno de apertura. 16. Satisfacción de los estudiantes con su institución. 17. Servicios adecuados de apoyo académico. 18. Servicios adecuados de apoyo estudiantil. 19. Espacio físico y equipamiento adecuado. 20. Razón alumno/profesor. 21. Flexibilidad de las estructuras organizacionales. 22. Políticas y procedimientos de evaluación institucional. 23. Políticas y procedimientos de verificación del desempeño. 24. Políticas equitativas de reclutamiento y promoción del personal. 25. Servicios adecuados de apoyo administrativo. 26. Proceso de decisión compartidas. 27. Disposiciones a favor de minorías. 28. Asuntos relativos al bienestar en el campus. 29. Actividades extra-curriculares.

Fuente: Elaboración propia, en base al documento de UNESCO; (Martines y Letelier; 1997, 13-14).

A partir de la evaluación y gestión universitaria, existen dos enfoques de la calidad educativa: calidad interna y calidad externa.

CUADRO No. 18
CALIDAD INTERNA Y EXTERNA

CALIDAD INTERNA	CALIDAD EXTERNA
Variables cuantitativas: Número de profesores, su tiempo de dedicación, los títulos obtenidos, su relación con áreas que enseñan, carga académica, escalafón docente, equipos de investigación, número de investigaciones publicadas, volumen de la biblioteca, talleres y laboratorios, recursos tecnológicos modernos, planta física y usos, los servicios de bienestar, el rendimiento estudiantil, los índices de promoción y retención. Variables cualitativas: La coherencia en los planes de estudio, coherencia en tareas administrativas y las de docencia, investigación y extensión, coherencia en la gestión.	Es más cualitativo, basado en la respuesta de la educación, da a las expectativas o percepciones de su clientela, sus usuarios directos; se centra más en el impacto, en la satisfacción de las necesidades integrales de la sociedad, principal cliente de la universidad.

Fuente: Elaboración propia en base a las investigaciones de Vidal (2005, 84-89).

La promoción de la calidad en Bolivia (a partir de 1997), está a cargo del Sistema Boliviano de Normalización, Metrología, Acreditación y Certificación - Sistema NMAC. El sistema NMAC tiene como entidades operativas, al Instituto Boliviano de Normalización y Control – IBNORCA; al Organismo Boliviano de Acreditación – OBA; y al Instituto Boliviano de Metrología – IBMETRO.

Las actividades de normalización a nivel internacional se desarrollan a través de la Organización Internacional de Normalización – ISO (a partir de 1947), con sede en Ginebra-Suiza, IBNORCA es miembro correspondiente; Subregionalmente, a través de Comité Andino de Normalización – CAN con sede en Lima-Perú y la Asociación MERCOSUR de Normalización – AMN, con sede en Sao Paulo-Brasil; en los cuales IBNORCA tiene participación activa. Y a nivel Nacional, mediante el organismo de IBNORCA.

IBNORCA, a partir de los años 2000 presenta familia de normas sobre sistemas de gestión de la calidad en NB ISO 9000:2000, que comprende: NB ISO 9000 describe los fundamentos y vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad; NB ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad; NB ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad; y NB ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Para organizaciones educativas sobre sistemas de gestión de la calidad es NB 12002 (desde 2004).

Para conducir y operar una organización en forma exitosa, IBNORCA, NB - ISO 9000; recomienda considerar ocho principios de gestión de la calidad: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación del personal, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de sistemas para la gestión, 6) Mejora continua, 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y, 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En el siguiente cuadro se presenta los parámetros de medición de Instituto Boliviano de Normalización y Control, para determinar los sistemas de gestión de la calidad en educación.

CUADRO No. 19
DIRECTRICES PARA SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD

DIRECTRICES	DESCRIPCION
1. Gestión de sistemas y procesos	1. Enfoque basado en procesos
2. Documentación	2. Registros para apoyar operaciones
3. Responsabilidad de la dirección	3. Liderazgo, compromiso e implicación
4. Necesidades y expectativas de las partes interesadas	4. Identificación de necesidades y expectativas del cliente de manera regular, satisfacción, productividad.
5. Política de la calidad	5. Aplicación, mejora permanente, cliente satisfecho.
6. Planificación	6. Metas medibles, para asegurar calidad de la gestión.
7. Responsabilidad, autoridad y comunicación	7. Estilo de liderazgo y cultura organizacional.
8. Revisión por la dirección	8. Disponibilidad de la información válida, para la dirección.
9. Gestión de recursos	9. Planificación, ejecución y control de recursos.
10. Personal	10. Nivel de productividad de cada individuo y colectivo.
11. Infraestructura	11. Ambientes apropiados, con aspectos medioambientales.
12. Ambiente de trabajo	12. Promueve la motivación, satisfacción y desarrollo.
13. Información	13. Información válida y disponible para toma de decisiones.
14. Proveedores y alianzas	14. Estrategias de compras, alianzas con los proveedores.
15. Recursos naturales	15. Disponibilidad de recursos naturales necesarios.
16. Recursos financieros	16. La relación entre calidad y costos
17. Realización del producto	17. Red de procesos operativos asociados.
18. Procesos relacionados con las partes interesadas	18. Procesos relativos al cliente, necesidades y expectativas.
19. Diseño y desarrollo	19. Procesos de diseño, verificación, validación y mejora.
20. Compras	20. Conformidad desde especificación hasta la aceptación.
21. Producción y prestación de servicio	21. Proceso de entrada, conversión y salida; control verificación y validación del proceso.
22. Control de los dispositivos de seguimiento y medición	22. Obtención y uso correcto de los datos.
23. Medición, análisis y mejora	23. Actividades de medición, análisis y mejora permanente.
24. Seguimiento y medición	24. Metodologías aplicadas para la autoevaluación.
25. Control de las no conformidades	25. Los mecanismos de control de conformidad.
26. Análisis de datos	26. Para evaluar y eliminar problemas.
27. Mejora	27. Acciones preventivas, correctivas y uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar el desempeño.

Fuente: Elaboración propia con información de NB 12002; (IBNORCA; 2004, 78-84).

Pero, la acreditación de la calidad y excelencia de educación superior estatal, en Bolivia está a cargo del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Bolivia – CONAES. Para este propósito el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (2003), publica el reglamento específico para la evaluación y acreditación del sistema universitario boliviano; así mismo (en mayo del 2003) la Secretaria Nacional de Evaluación y Acreditación – CEUB, presentó el marco de referencia para evaluación externa y acreditación de carreras de ciencias económicas, administrativas y financieras en Bolivia; en el cual establece los requisitos generales mínimos divididas en áreas, variables e indicadores que deben

cumplir las carreras para su acreditación.

CUADRO No. 20
ÁREAS DE CALIDAD Y SU PONDERACION

ÁREAS	PONDERACIÓN
1. Normas jurídicas e institucionales	0,5
2. Misión y objetivos	0,5
3. Planes de estudio	1,5
4. Administración y gestión académica	1,0
5. Docentes	2,5
6. Estudiantes	1,0
7. Investigación e interacción social	1,5
8. Recursos educativos	0,5
9. Administración financiera	0,5
10. Infraestructura	0,5

Fuente: Marco de referencia de acreditación de las carreras de ciencias administrativas del sistema universitario boliviano (CEUB; 2003, 6).

Por otra parte los estudios realizados en Europa nos revelan (1991), que la calidad de una universidad reside no solo en las habilidades de sus líderes y la distinción de sus académicos; no solo en el esplendor y la amplitud de sus edificios y laboratorios o la magnitud de sus recursos, ni depende tampoco solamente del talento de sus estudiantes o lealtad de sus egresados, aunque todos estos elementos son vitales. La verdadera fuerza deriva en que todos los miembros de la comunidad compartan esperanzas y objetivos, y estén dispuestos a trabajar juntos y a comprometerse para alcanzarlos.

La calidad de la educación superior tiene que ver con distintos actores involucrados, los más directamente comprometidos son los propios académicos y autoridades; porque ellos son los primeros afectados por cualquier juicio de calidad ya sea por instancias internas o externas. Los estudiantes, que en última instancia son los principales favorecidos o perjudicados por los variados grados de calidad en educación superior. También fuera de la Universidad, el gobierno es el principal interesado en los asuntos de la calidad de la educación superior, sus motivaciones pueden ser diversas: en definir estándares de competitividad de su economía mediante sus científicos y tecnológicos o de mejorar el nivel de vida (vivir bien).

En la concepción de calidad también se debe tener en cuenta lo sistémico, dialéctico y holístico. Es sistémico, porque las partes están interrelacionados, interdependientes e interactuantes como un todo que afecta y que es afectado por un ambiente dinámico y complejo. Es dialéctico, porque en el proceso dinámico de su funcionamiento se pueden determinar las relaciones entre los componentes que tienden a complementarse y a su vez no puede existir el uno sin el otro, y es el que lleva al desarrollo sostenido. Finalmente el enfoque holístico, que implica una sinergia entre la hología y la holopraxis.

Hología como la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad que conduce a un conocimiento intelectual y experimental, y holopraxis como una vivencia directa de lo real; tendencia tradicional y experimental del abordaje holístico. (Caro; 2001, 174)

6. EXCELENCIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El término excelente, en el diccionario de la lengua española proviene de Latín *excellētia*, que significa muy bueno, colosal, estupendo, extraordinario, magnífico, óptimo, selecto, sobresaliente, superior y honorífico. Por lo tanto la Universidad y la Carrera como institución académica y social, debe asumir la cultura de la excelencia de manera consciente y responsable ante la sociedad y el Estado.

La universidad de excelencia es aquella institución encargada de formar recursos humanos competentes, promover la introducción, la innovación y la creación del arte, la ciencia y la tecnología, a través del logro de resultados (productos) prominentes en sus procesos y alcanzar una ventaja competitiva con relación a otras instituciones que poseen similar función. (Álvarez y Sierra; 2003, 37)

Entonces una Carrera Universitaria de excelencia debe reunir una serie de cualidades. Acudiendo a los autores Álvarez y Sierra podemos adecuar y sistematizar los elementos que pueden caracterizar la excelencia de una Carrera.

- Competitivo: Ante el fenómeno de la globalización, tiene que formar profesionales capaces de ser cada vez más útil de manera integral en el mercado de trabajo, bajo paradigmas de desarrollo sostenible e integral.
- Promover y desarrollar la cultura: Es el encargado para mantener, desarrollar y promover la cultura, lo que constituye su función social. La cultura de la excelencia requiere de conocimientos, competitividad y compromisos de quien genera y ejecuta la tecnología. Implica una nueva cultura de trabajo donde existe una alta valoración de la labor de la persona, su motivación, e interés por la asimilación de nuevas tecnologías, donde la persona que ejecuta el proceso participa de forma integral. Una Carrera de excelencia, requiere de una cultura social, tecnológica y ecológica responsable que tiene como centro al ser humano y la naturaleza, ya que aspira a preparar un profesional con una concepción más humanizado, de mayor sensibilidad, de inclusión social y racionalidad histórica, imaginativa y sabia (visión cósmica).
- Sistema de procesos: Una Carrera se define como organización académica y social por un sistema de procesos; que históricamente se han ido desarrollando procesos formativos de pre y post grado, el investigativo y el de extensión, entre sí enérgicamente y que se produce una nueva cualidad resultante, algo más que la mera suma de sus partes, la así llamada sinergia del sistema.
- Producción y creación: Lo consustancial a todos esos procesos, es el par dialéctico producción-creación. La docencia, relativamente más concreta, fenoménica, productiva y dinámica; y la investigación, relativamente más abstracta, esencial, creativa y lenta.
- Cualidades: La precisión de un conjunto de cualidades: la filosofía, la política, la cultura, el estilo, la ética, y el clima organizacional, con una concepción de cambio, con una relación dialéctica entre la persona, la naturaleza y la tecnología.
- Concepción filosófica: Llevar implícito una concepción filosófica nueva, que se concreta en el siguiente sistema de ideas: Se concibe como sistema de procesos y a la vez como organización social en su totalidad; los procesos

que se desarrollan se relacionan dialéctica, sistémica y holísticamente. La universidad desempeña un papel significativo en el desarrollo del país mediante la introducción, innovación de tecnología; y es encargada de desarrollar y conservar la cultura, el medio ambiente y la identidad nacional y regional, así como los valores más sagrados del Estado.

- Política: Está encaminado a lograr la participación activa y consciente de toda la comunidad universitaria; responder con agilidad y dinamismo a los cambios tecnológicos, a los retos y a las oportunidades; promover el diálogo democrática y abierta entre equipos de trabajo; estimular la creación científica, tecnológica y cultural; apertura a las necesidades sociales de los sectores más necesitados; desarrollar procesos flexibles, que respondan a la dinámica de cambio y superación.
- Ética: Está encaminado a definir el código moral de conducta, para la institución y de sus actores, determinando los derechos y los deberes. La participación con libertad en el proceso, es de vital importancia desde su planificación, ejecución y control permanente, consciente, respeto y ayuda mutua.
- Clima organizacional: Es considerar la cohesión entre los actores de la Carrera y Universidad; la identificación y el compromiso con la institución; asumir responsabilidad individual y colectiva; con dignidad y solidaridad.
- Contexto de la institución: Como organización social y como totalidad se relaciona dialécticamente con el medio externo. Es decir el contexto social, tecnológico, económico, político y cultural, son factores determinantes en el desarrollo de los procesos universitarios.

7. DINÁMICA DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

La dinámica de los procesos universitarios son tres, la formación profesional, investigación y extensión universitaria.

En la era del conocimiento, se plantea un nuevo desafío para las carreras

universitarias; es repensar su estructura y sus planes curriculares para ponerse “en sintonía” con el aumento de la velocidad de innovación del conocimiento que podemos observar en casi todas las disciplinas como consecuencia del uso masivo del ordenador y de las comunicaciones, Vidal (2005, 70). Si las autoridades universitarias no consideran este nuevo contexto para tomar decisiones que permitan proyectar sus carreras como medios de permanente actualización e innovación pronto podrían encontrarse dirigiendo carreras obsoletas.

La universidad del siglo XXI, para cumplir su rol social, ha de concebirse sobre las nuevas bases de los requerimientos de conocimiento perpetuamente renovado. Esto significa que, en lugar de estructurarse en torno a pregrado, postgrado y extensión -asociados a periodos y plazos fijos-, ha de buscar una estructura adecuada para ofrecer una educación permanente. El profesional de mañana no podrá pensar que “sale de la universidad” en un determinado momento. Deberá permanecer en el sistema universitario durante toda su vida activa si quiere evitar la obsolescencia de sus conocimientos y la degeneración de su quehacer. (Vidal; 2005, 73)

En este contexto el conocimiento científico se ha convertido en elemento clave de la productividad y la competitividad a nivel local, nacional e internacional.

Según UNESCO (documento de política para el cambio y desarrollo en la educación superior); las respuestas de la educación superior en un mundo que se transforma deben guiarse por tres criterios que determinan su jerarquía y su funcionamiento y son: pertinencia, calidad e internacionalización.

7.1. FORMACIÓN PROFESIONAL

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido; es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive, es ponerlo a nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarle debajo de su tiempo, con lo que no podría salir a flote; es preparar al hombre para la vida”. (J. Martí; 1963)

Las funciones de proceso de enseñanza - aprendizaje son: Instructiva (cognoscitivas), desarrolladora (habilidades) y educativa (actitudinales). Estas tres funciones están interrelacionadas entre sí de un modo dialéctico: la contradicción se da entre lo específico, que es la instrucción; lo general, que es la educación; existiendo un tercer componente, mediador entre ellos dos, que es el desarrollo. (Según Álvarez y Sierra; 2003, 30)

El resultado de este proceso, en sus tres funciones, es el egresado; el profesional de pre-grado, con sus capacidades y cualidades personales que lo caracterizan por saber conocer, saber hacer, saber ser y saber convivir. Formación basada en competencia por Sergio Tobón (2006).

La necesidad de pertinencia de una profesión ha adquirido una mayor urgencia a medida que las actividades económicas de la sociedad requieren graduados capaces de actualizar constantemente sus conocimientos y adquirir nuevos conocimientos, que les permitan trabajar y/o crear empleos en un mercado globalizado. Otro de los criterios es la calidad profesional, y cada carrera está obligado a una mejora permanente para responder al encargo social y del Estado. Y con relación al criterio de internacionalización del profesional, la educación de hoy obedece al carácter universal del aprendizaje; porque los estudiantes, profesores, trabajan, viven y se comunican en un contexto internacional. Al respecto Edgar Morin sobre el mundo globalizado plantea la ética planetaria “Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro”; importante documento prospectivo que se debe considerar para el siglo XXI. UNESCO (1999)

7.2. LA INVESTIGACIÓN

Las funciones de este proceso son: La introducción, innovación y creación de la ciencia y tecnología. En la universidad el proceso de investigación científica ofrece como resultado la solución de problemas propios del desarrollo de la cultura de la humanidad y, además contribuye a la formación del profesional, ya que forma al

estudiante en una metodología para la solución de los problemas complejos inherentes a la profesión y que requieren de la creación para su solución. (Álvarez y Sierra; 2003, 31)

La investigación no es sólo una de las principales funciones de la educación superior, sino también un requisito de su importancia social y su calidad científica. Se debería tener en cuenta al tomar decisiones sobre la financiación de las investigaciones científicas; porque estamos en una etapa de desarrollo en la que se incrementa rápidamente el número de temas de interés común en la ciencia, la tecnología y la cultura.

El objetivo final de la UNESCO en este proceso de cambio y desarrollo de la educación superior es una renovación global y una visión de la educación superior de investigación que toman cuerpo en el concepto de una “universidad proactiva”, firmemente anclada en las circunstancias locales, pero plenamente comprometida en la búsqueda universal de la verdad y el progreso del conocimiento.

7.3. LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Interacción social que permita acercar a la Carrera a las organizaciones públicas, privadas y organizaciones civiles; para que irradie al ámbito nacional e internacional.

Los doctores cubanos señalan, que las funciones del proceso de interacción social son: divulgar y promover la cultura e intervenir en la solución de los problemas de la sociedad con lo que contribuye a las funciones inherentes a la universidad. (Álvarez y Sierra; 2005, 32)

La interacción y extensión universitaria abarca la superación profesional de los graduados y población en general, en correspondencia con las necesidades socioeconómicas del país, con los avances de la ciencia, técnica y arte; así como con las necesidades espirituales de la sociedad, de manera que se ofrezcan

alternativas viables para la educación continua de la comunidad, por medio del sistema de educación postgraduada y los cursos de extensión universitaria.

También la difusión de los resultados de investigación científica, los proyectos de investigación y la información científico-tecnológica para su rápida transmisión, introducción y sistematización como conocimiento. Asimismo las actividades culturales y recreativas, dirigidas a fomentar aficiones y al empleo del tiempo libre.

8. CONDICIONES EN QUE PUEDE ESTAR FUNCIONANDO UNA CARRERA UNIVERSITARIA

Según el reglamento específico y marco de referencia para evaluación y acreditación de carreras de ciencias económicas, administrativas y financieras en Bolivia – CEUB (2003); una Carrera puede estar funcionando en las siguientes condiciones.

8.1. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES

Es cuando una Carrera está funcionando sin reunir los requisitos mínimos de aceptación; en normas jurídicas e institucionales; en la visión, misión y objetivos; en plan de estudios; en el aspecto administrativo y académico; en el régimen docente; en el régimen estudiantil; en la investigación e interacción social; en recursos educativos; en el manejo de los recursos financieros; y en la infraestructura. Y en la evaluación de gestión, solamente ha alcanzado una valoración global de 0 a 55, de un total de 100%. En este caso de acuerdo a las normas universitarias no se acepta su funcionamiento.

8.2. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES DE MÍNIMO ACEPTABLE

Es cuando una Carrera cumple con las exigencias y requisitos mínimas para su funcionamiento, en cuanto a las normas jurídicas e institucionales; con la visión, misión y objetivos; con el plan de estudios; con aspectos administrativos y

académicos; con el régimen docente; con el régimen estudiantil; con la investigación e interacción social; con recursos educativos; con el manejo de los recursos financieros; e infraestructura. En la evaluación alcanza una valoración global entre 55,1 a 60, de un total de 100%. En este caso se acepta su funcionamiento, con la recomendación concluyente de mejorar permanentemente de manera obligatoria y responsable en cada una de las áreas.

8.3. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES REGULARES

Es cuando una Carrera funciona cumpliendo requisitos medianamente o regularmente con las normas jurídicas e institucionales; con la visión, misión y objetivos; con el plan de estudios; con los aspectos administrativo y académico; con el régimen docente; con el régimen estudiantil; con la investigación e interacción social; con recursos educativos; con el manejo de los recursos financieros; e infraestructura. Y la valoración global que puede alcanzar en la evaluación es desde 60,1 a 70, de un total de 100%. En este caso debe consolidar su funcionamiento, acompañado con las mejoras en las diferentes áreas que aún no han alcanzado niveles de eficiencia y eficacia óptima, y lograr la recomendación de acreditación, sometido a una evaluación externa.

8.4. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES BUENAS

Es cuando una Carrera funciona cumpliendo mayoritariamente con los requisitos exigidos en las normas jurídicas e institucionales; en la visión, misión y objetivos; en el plan de estudios; en aspecto administrativo-académico; en el régimen docente; en el régimen estudiantil; en investigación e interacción social; en recursos educativos; en el manejo de los recursos financieros; e infraestructura. La valoración global que puede alcanzar está entre 70,1 a 80, de un total de 100%. En este caso la Carrera puede lograr la recomendación favorable de acreditación bajo una evaluación externa.

8.5. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES ÓPTIMAS

Es cuando una Carrera cuenta y cumple con los niveles de eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia relacionados con las normas jurídicas e institucionales; con la visión, misión y objetivos; con plan de estudios; con aspecto administrativo-académico; con el régimen docente; con el régimen estudiantil; con la investigación e interacción social; con recursos educativos; con los recursos financieros; e infraestructura. La valoración global que puede alcanzar está entre 80,1 a 90, de un total de 100%. La evaluación externa y su recomendación de acreditación de alguna manera esta garantizado.

8.6. FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES EXCEPCIONALES DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Es cuando una Carrera funciona y desarrolla las actividades universitarias en condiciones de calidad y excelencia. Cumpliendo con todas las exigencias y requisitos del Sistema de Universidad Boliviana y normas universitarias internacionales. La valoración global está entre 90,1 a 100%. En la actualidad todas las carreras universitarias deben tener una visión de calidad y excelencia.

9. EVALUACIÓN DE GESTIÓN, EN LAS CARRERAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA BOLIVIANA

La evaluación nace de la desconfianza en las instituciones universitarias y sus actos estamentales, y conlleva una crítica sorda a su modelo de gobierno y al ethos cultural. Mientras los Estados arguyen que al impulsar la evaluación sólo buscan mayor eficiencia y pertinencia de las universidades, los críticos sostienen que la evaluación no responde a un genuino interés por su potencial transformador, de mejoramiento pedagógico y de gestión, sino más bien a una imposición de arriba hacia abajo y de afuera hacia adentro, como parte de las exigencias de regulación y control de la educación superior. (Rodríguez; 2000, 163)

La evaluación se conecta, desde esta lógica, con la gestión y el buen gobierno universitario; donde se lo considera una herramienta imprescindible para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La reforma universitaria boliviana desde 1928-30 busca dar transparencia a los procesos de gestión universitaria y la participación de los estudiantes por la consecuencia pérdida de credibilidad de la educación pública.

Recién en los años ochenta la evaluación y la acreditación universitaria se transformaron en una política pública, por el crecimiento de la matrícula universitaria y por el modelo de gestión universitaria burocrático, que no aseguraban productos de calidad. La teoría y las prácticas evaluativas están inspirados en los modelos europeos, que fueron difundidos por agencias internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la UNESCO.

Según Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB, 2000), el proceso evaluativo inicia alrededor de 1987 en las reuniones preparatorias para el VII congreso nacional de universidades; se trataba de evaluaciones de tipo diagnóstico, algunos utilizaban el nombre de auditorías académicas. En el año 1990 se desarrollaron experiencias aisladas de evaluación, en las universidades del sistema.

En el año 1992, el CEUB elaboró un Modelo de Indicadores Básicos para la evaluación del rendimiento de las universidades del sistema, la intención era básicamente conseguir información diagnóstica con fines de planificación. Años más tarde se ejecuta el primer estudio de evaluación externa de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), realizada por una consultora extranjera (PIIE: Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación-Chile). En esta primera experiencia se manejaban aspectos relacionados con la calidad, la excelencia, la pertinencia y la eficiencia. Este proceso fue posible, mediante convenio entre la UMSS y la UDAPSO como representante del Ministerio de Planeamiento con el financiamiento del Banco Mundial y la Cooperación Holandesa. Entonces la UMSS fue la primera institución

dentro del sistema en asimilar los valores de la calidad, la excelencia, la eficiencia y la pertinencia, paradigmas del nuevo discurso evaluador.

En Julio de 1994, se promulga la Ley de la reforma educativa. Donde enfatiza la evaluación externa y acreditación de la educación superior; y se ha propuesto el CONAMED como organismo de certificar la medición de la calidad y la acreditación de los programas y las instituciones educativas públicas y privadas. La Universidad Boliviana se opuso frontalmente a la reforma educativa, cuestionando los artículos que hacen referencia a la asignación presupuestaria y a la creación del SINAMED y CONAMED, violando de esta manera la autonomía universitaria.

En el año 1994 en la VI reunión académica nacional, acordaron presentar un documento para organizar un sistema autónomo de evaluación y acreditación y en VIII congreso nacional de universidades se produce síntomas de crisis institucional; y en el I congreso extraordinario de universidades (1995), se modificó el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, legitimando el “Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Universidad Boliviana” y dispuso la constitución de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación de la Universidad Boliviana.

En la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), también se practicó la evaluación diagnóstica en el año 1996. Entonces UMSS y UAGRM manejan el discurso, que nos autoevaluamos por que somos autónomos.

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), siguió las mismas pautas, dándose las primeras experiencia en 1988, con la realización de varios autoestudios de carácter diagnóstico.

En la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS), y en otras universidades del sistema la aparición del discurso evaluador es reciente.

Posteriormente se creó la Secretaria Nacional de Evaluación y Acreditación (1999)

del IX Congreso Nacional de Universidades. Y finalmente en X Congreso Nacional de Universidades de Bolivia (Pando-2003), a partir de un diagnóstico honesto y objetivo, asume su propio rol y desarrollo institucional la evaluación y acreditación universitaria.

10. CONCEPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

En el diccionario español el término evaluar, significa valorar las cosas.

Por ejemplo se puede definir, que la evaluación se desarrolla en el tiempo, mediante un conjunto de actividades, lógicamente estructuradas, en una sucesión de pasos, con vista al logro de un objetivo, atendiendo a las características del objeto que se va a evaluar, para satisfacer una necesidad social: la calidad, la competitividad, *todo lo cual es un proceso.* (Álvarez y Sierra; 2003, 211)

También en el Reglamento de Evaluación y Acreditación del Sistema Universitario Boliviano, se entiende por evaluación al proceso de recolección de información que analizada e interpretada a la luz de un marco referencial, posibilita la emisión de juicios de valor que conduzcan a la toma de decisiones institucionales o sobre la realidad de programas de formación profesional universitaria. (CEUB; 2003, 209)

La evaluación es el proceso de delinear, obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas de decisión. (Jorge A. Muñoz Loli; 2003, 23-24)

11. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN

Los autores Álvarez y Sierra, referente al propósito de la evaluación como cualquier otro proceso consciente, indican que la evaluación se ejecuta para satisfacer una necesidad, para resolver un problema, la calidad, la eficiencia, la pertinencia, la trascendencia, la eficacia, la efectividad, equidad social, adaptabilidad y competitividad.

Según el documento de marco de referencia para la evaluación externa y acreditación de carreras de ciencias económicas, administrativas y financiera en Bolivia, en su artículo 2º tienen como propósitos (CEUB; 2003, 3):

- Asegurar que los estudiantes graduados a través de la aplicación del programa estén adecuadamente preparados para la práctica de su profesión en el país y en el ámbito geográfico de los convenios regionales que incluyan intercambio de servicios profesionales.
- Proteger y/o mantener la confianza y la credibilidad de la sociedad en las universidades que cuentan con estas carreras.
- Estimular el mejoramiento de la calidad educativa en los procesos de enseñanza- aprendizaje, investigación e interacción social.

Así mismo Kells y Vught (1988), nos dicen que el propósito de la evaluación debe ser doble: Asegurar la calidad y conseguir mejoras...debe estar centrada en la institución o tener carácter gubernamental...debe tener aspectos internos y externos (autoevaluación y evaluación externa)...debe hacerse de manera progresiva y cíclica. (Vidal; 2005, 112)

En cambio Richard I. Miller afirma que la evaluación sólo produce buenos resultados en una organización verdaderamente abierta a la innovación y al cambio, y en el que una mayoría de los interesados comparten la idea de que una perspectiva crítica puede ser la fuente del mejoramiento y del progreso.

12. MODELOS Y TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación en el campo educativo, relacionada al desenvolvimiento de las instituciones, se origina a fines del siglo XIX y se sustenta en la teoría positivista que introduce fuertemente la idea de objetividad en las ciencias sociales. (Rodríguez; 2000, 166)

Es evidente que existen una variedad de concepciones, teorías y enfoques de la evaluación aplicadas a distintas actividades, tomando en cuenta como base aspectos históricos, sociales, económicos, administrativos, culturales, y científicos.

Como fruto del análisis teórico, los modelos de evaluación experimentados; de manera general se pueden agrupar en modelos objetivos, subjetivos y socio-críticos; las mismas se complementan en la aplicación práctica.

CUADRO No. 21
MODELOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN

MODELO OBJETIVISTA	MODELO SUBJETIVISTA	MODELO SOCIO-CRITICO
<p><u>Autores:</u> Ralp W. Tylor (1930-40) Crombach (1950-60) Scriven, colaborado por Pophan y Glaser (años 60) Stufflebeam (años 70)</p> <p><u>Características:</u> Constatar los objetivos predeterminados. Su finalidad básica es la prescripción. Se evalúa los resultados. Su enfoque es más cuantitativo. El papel del evaluador es de autoridad externa. Se toma decisiones prescriptivas en base a resultados. Se maneja el efecto y su contenido se orienta al contexto. Finalmente está orientado a evaluación de contexto, insumos, procesos, y producto (CIPP), bajo la concepción sistémica, para satisfacer necesidades externas.</p>	<p><u>Autores:</u> Stake Parletty y Hamilton McDonal</p> <p><u>Características:</u> Es flexible, holístico e interactivo hacia los usuarios de la educación. Su finalidad básica es la descripción. Se orienta al control de variables internas y externas. Su enfoque es más cualitativo. El papel del evaluador es de cooperación - interna. Se toma decisiones en base a juicios de valor para una planificación futura. Es evaluación más democrática y participativa. Es un enfoque que se orienta no sólo a la prescripción, descripción y comprensión sino a los procesos de transformación de la institución en función de las necesidades del contexto externo.</p>	<p><u>Autores:</u> Farley Colas Brown Burke</p> <p><u>Características:</u> La evaluación como recurso de reflexión crítica de sus procesos y resultados que logra una institución. Su finalidad básica es la de transformar la institución frente a las necesidades individuales, sociales, porque son actores del proceso mismo. La toma de decisiones pretende fomentar y estimular el cambio institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a modelos teóricos expuestos por Vidal (2005, 122-225)

De acuerdo a los sujetos que evalúan, según las normas del sistema universitario boliviano se tiene, la autoevaluación o evaluación interna y la evaluación externa o evaluación por pares académicos.

13. EVALUACIÓN INTERNA O AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es un proceso de aplicación de procedimientos científicos y técnicos, cuya planificación, organización, ejecución y supervisión debe estar a cargo de los propios docentes, estudiantes, autoridades, y trabajadores administrativos; los cuales a partir de los objetivos propuestos y formas de alcanzarlos serán capaces de valorar la calidad de los resultados alcanzados.

En el presente trabajo se asume el modelo de autoevaluación participativo. Porque la evaluación interna es un proceso permanente de verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y retroalimentación que realizan las carreras en el ámbito interno, que abarca sus normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; plan de estudio; aspectos administrativos y académicos; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura; con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando el mejoramiento continuo que permita lograr altos niveles de calidad de manera sostenida.

14. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Básicamente se debe dinamizar tres dimensiones: La programación y organización; ejecución de las técnicas y procedimientos operativos y el informe final de los resultados para su retroalimentación.

14.1. PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es generar las condiciones para la realización del proceso de autoevaluación, empezando con la parte formal y normativa a nivel institucional; para luego dinamizar las actividades de identificación y compromiso de los actores; promoción del proceso y conformación del equipo técnico; organización del proceso y capacitación a los actores. También es necesario precisar los objetivos, las técnicas a utilizar, así las

acciones a seguir, los recursos, el tiempo y el costo requerido.

14.2. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Es la recopilación de información técnica necesaria, que nos permite lograr el conocimiento compartido de la dinámica de los procesos universitarios. Comprende las actividades de realización de autodiagnósticos; levantamiento de información complementaria; consolidación y análisis técnico de la información a nivel de diferentes áreas y ciclos de estudio.

14.3. ELABORACIÓN DEL INFORME

Es identificar y explicar la situación y problemática. Comprende las actividades de sistematización y análisis técnico de la información; validación de la información sistematizada; redacción final del documento; aprobación; publicación y difusión de autoevaluación; y la toma de decisiones estratégicas y operativas de mejoramiento o de perfeccionamiento continuo.

15. ACREDITACIÓN

Según los autores Alvarez y Sierra (2003), la acreditación es como aquel proceso de evaluación que implica la búsqueda del reconocimiento y el prestigio social, con lo que se busca la acreditación social de su quehacer, de lo que ofrece y dice ser; es una forma de validez moral.

La acreditación según normas de CEUB está sujeto a la evaluación externa. La misma puede ser del sistema universitario nacional o internacional, con el propósito de verificar la validez y fiabilidad del informe de evaluación interna o autoevaluación, respetando la autonomía, la diversidad y la identidad institucional.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodológicamente, esta investigación ha seguido los pasos del método científico; orientándonos la unidad y coherencia del tema de estudio sobre la autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto. En la parte de introducción del trabajo se aplicó el método inductivo; y en el capítulo del marco teórico el método deductivo.

En el proceso de autoevaluación, se utilizó la siguiente metodología: Se inició con la preparación y organización; con actividades específicas de identificación y compromiso de los actores, promoción del proceso y conformación del equipo técnico, organización del proceso y capacitación, se precisó los objetivos, las técnicas a utilizar, así las acciones a seguir y el tiempo. La segunda etapa consistió en la aplicación de las técnicas e instrumentos con actividades específicas de realización de autodiagnósticos; levantamiento de información complementaria; consolidación y análisis técnico de la información a nivel de diferentes dimensiones y ciclos de estudio. Y finalmente la elaboración del informe, que comprende las actividades de sistematización de la información; validación de la información sistematizada; redacción final del documento; aprobación; publicación y difusión de autoevaluación; para luego proyectar un plan de acción de desarrollo.

Finalmente el método de síntesis en la parte de conclusiones y recomendaciones del trabajo.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado es una investigación cuali-cuantitativo y descriptivo; porque, se investigó la realidad dinámica de un caso específico, bajo un enfoque sistémico y

holístico; para determinar las condiciones en que funciona la Carrera de Administración de Empresas.

3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se han utilizado las técnicas de observación; encuesta; análisis; la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y muestreo estadístico; para revisar, verificar, constatar, consultar, contrastar, comprobar y determinar con precisión el grado alcanzado por las variables de estudio y emitir un juicio de valor sobre la cualidad de las mismas.

Los criterios de evaluación de cada variable que se han considerado son la existencia, actualización, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, pertinencia, calidad, trascendencia, impacto y relevancia.

4. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

El universo de esta investigación, es la comunidad universitaria de la Carrera de Administración de Empresas; población que alcanza a 333 personas según datos oficiales del sistema de registro.

CUACRO No. 22
POBLACIÓN DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(al 31 de diciembre de 2005)

Población estratificada	Tamaño de la población
Autoridades	2
Personal administrativo	1
Docentes	30
Estudiantes	300
Total población	333

Fuente: Elaboración propia, con datos oficiales del Sistema de Registro de la Carrera.

4.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se determinó equipos de trabajo sólo en el estamento estudiantil, para que coordinen las actividades de autoevaluación participativa. Para ello se aplicó la muestra probabilística, con los siguientes criterios: un nivel de confianza de 95% (un valor de 1.96), y se asume un nivel de error permisible del 5%. Con esta información se procedió a encontrar el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2(P*Q)*N}{Se^2(N-1) + Z^2(P*Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel deseado de confianza

P = Probabilidad de ser elegido

Q = Probabilidad de no ser elegido

Se = Límite de error asumido

N = Tamaño del universo o población

Datos:

Z = 95%; Z = 1.96 Equivalente, según tablas, para poblaciones finitas.

P = 50% ; P = 0.50 1-P, (Entonces 1-0.5=0.50)

Q = 50% ; Q = 0.50 Idem

Se = 5%; Se = 0.05 Error asumido

N = 300 Estudiantes

Tamaño de muestra determinada: n = 72 estudiantes.

El segundo procedimiento consiste en obtener muestra estratificada de los estudiantes de cada curso. El procedimiento para calcular el tamaño de la muestra de cada estrato es el siguiente.

$$fh = n/N = 72/300 = 0.24 \text{ (fracción constante)}$$

$(N_h) \times (f_h) = (n_h)$

CUADRO No. 23
MUESTRA ESTRATIFICADA POR CURSO

Estrato por curso, Nivel o ciclo	Total población (N _h)	Muestra del Estrato (n _h)
Primer ciclo o curso	100	24
Segundo ciclo o curso	70	17
Tercer ciclo o curso	30	7
Cuarto ciclo o curso	50	12
Quinto ciclo o curso	50	12
Total	300	72

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el tamaño de la muestra que alcanza a 72 de un total de 300 estudiantes; los integrantes al equipo de trabajo, han sido elegidos por curso, mediante muestreo simple sin reemplazo. Luego se organizó la parte operativa del proceso de autoevaluación de gestión en la Carrera Administración de Empresas.

Para completar la comunidad universitaria de la carrera y que todos participen en el proceso de autoevaluación se consideró los 30 docentes, 2 autoridades y 1 administrativo.

5. VARIABLES DE ESTUDIO

Primeramente se han identificado las variables del presente trabajo de investigación, para luego conceptualizar cada uno de ellos y su posterior operacionalización.

5.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En función del marco teórico de la investigación, se asume las siguientes conceptualizaciones sobre las variables de estudio.

5.1.1. Autoevaluación de Gestión, en la Carrera de Administración de Empresas. Es la recolección de información con la participación de la comunidad universitaria sobre la aplicación práctica del proceso dinámico de programación y organización de las actividades de la Carrera, ejecución de las actividades programadas, y el control de gestión; con relación a normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspectos administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura. Este proceso es emprendido por una o más personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar.

5.1.2. Condiciones en que puede funcionar una Carrera. Analizada e interpretada la información recolectada a la luz de un marco referencial, nos posibilita la emisión de juicios de valor que nos conduce a la toma de decisiones institucionales. Que una Carrera puede estar funcionando en una de las siguientes condiciones: en condiciones inaceptables; en condiciones de mínimo aceptable; en condiciones regulares; en condiciones buenas; en condiciones óptimas y en condiciones excepcionales de calidad y excelencia.

5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Se han operacionalizado tanto la variable autoevaluación de la gestión en la Carrera de Administración de Empresas y la variable condiciones en que puede funcionar una Carrera; en dimensiones, indicadores, criterios y la escala de medición; que se presenta a continuación.

CUADRO No. 24

VARIABLE: Autoevaluación de Gestión en la Carrera de Administración de Empresas

DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Normas jurídicas e institucionales	1. Estatuto Orgánico de la Universidad. 2. Resol. que autoriza funcionamiento de la Carrera. 3. Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad. 4. Plan de Desarrollo Institucional de la Carrera. 5. Reglamentos específicos.	Existencia, actualización, aplicación, cumplimiento, pertinencia.	En una escala de 1 a 5, donde. 1. Nunca 2. Rara vez 3. Moderadamente 4. Óptimamente 5. Siempre
2. Visión, misión y objetivos	1. Visión y misión de la Universidad. 2. Visión y misión de la Carrera. 3. Objetivos de la Carrera.	Existencia, actualización, difusión, cumplimiento, pertinencia.	
3. Plan de estudios	1. Perfil profesional. 2. Objetivos del plan de estudios. 3. Organizac. de asignaturas y distrib. de Hrs. Acad. 4. Cumplimiento de los planes de estudio. 5. Métodos de enseñanza-aprendizaje. 6. Modalidades de graduación.	Existencia, actualización, claridad, coherencia, cumplimiento, pertinencia.	
4. Aspecto administrativo-académicos	1. Administración académica. 2. Órganos y niveles de decisión. 3. Planes globales por asignatura. 4. Relación docente – estudiante por asignatura. 5. Apoyo administrativo. 6. Resultados e impacto.	Existencia, eficiencia, eficacia, relación.	
5. Docentes	1. Grado académico de los docentes. 2. Docente s/ tiempo de dedicación y asignatura. 3. Exper. académica y profesional de los docentes. 4. Admisión y permanencia docente. 5. Desempeño docente.	Postgrado, tiempo, experiencia, existencia, participación, producción.	
6. Estudiantes	1. Admisión. 2. Características de la población estudiantil. 3. Evaluación de aprendizajes. 4. Permanencia. 5. Servicios de bienestar estudiantil. 6. Reconocimientos y becas.	Existencia, aplicación, cumplimiento.	
7. Investigación e interacción social	1. Políticas de investigac. y desarrollo tecnológico. 2. Participación de docentes y estudiantes. 3. Trabajos de investigación. 4. Políticas de interacción social. 5. Proyectos de investigación. 6. Publicaciones.	Tenencia, logros, participación, vinculación, publicación, impacto, relevancia.	
8. Recursos educativos	1. Bibliografía. 2. Equipos en laboratorios y gabinetes. 3. Equipamiento de talleres. 4. Equipos didácticos. 5. Equipos de computación.	Existencia, cantidad, diversidad, disponibilidad.	
9. Recursos financieros	1. Presupuesto. 2. Ejecución presupuestaria. 3. Costos.	Existencia, eficiencia, cumplimiento.	
10. Infra-estructura	1. Aulas. 2. Bibliotecas. 3. Laboratorios, gabinetes y talleres. 4. Oficinas y áreas de servicio. 5. Ambientes y equipos para docentes.	Tenencia, espacio, ambiente, adecuación.	

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO No. 25
VARIABLE: Condiciones en que puede Funcionar una Carrera

DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Funcionamiento en Condiciones inaceptables	No reúne los requisitos mínimos de aceptación en normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspecto administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura.	Existencia, actualizado, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, coherencia, claridad, relación, participación, producción, diversidad, disponibilidad, espacio, ambiente, adecuación, pertinencia y relevancia es casi nada.	Valor global de 0 a 55
2. Funcionamiento en Condiciones de mínimo Aceptable	Cumple con las exigencias mínimas con normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspecto administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura.	Existencia, actualizado, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, coherencia, claridad, relación, participación, producción, diversidad, disponibilidad, espacio, ambiente, adecuación, pertinencia y relevancia es mínima.	Valor global de 55.1 a 60
3. Funcionamiento en Condiciones regulares	Cuenta y cumple medianamente con las normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspecto administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura.	Existencia, actualizado, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, coherencia, claridad, relación, participación, producción, diversidad, disponibilidad, espacio, ambiente, adecuación, pertinencia y relevancia es mediana.	Valor global de 60.1 a 70
4. Funcionamiento en Condiciones buenas	Funciona cumpliendo mayoritariamente con los requisitos exigidos con normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspecto administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura.	Existencia, actualizado, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, coherencia, claridad, relación, participación, producción, diversidad, disponibilidad, espacio, ambiente, adecuación, pertinencia y relevancia es buena.	Valor global de 70.1 a 80
5. Funcionamiento en Condiciones optimas	Cuenta y cumple con los niveles de eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia relacionados con las normas jurídicas e institucionales; visión, misión y objetivos; planes de estudio; aspecto administrativo-académico; docentes; estudiantes; investigación e interacción social; recursos educativos; recursos financieros e infraestructura.	Existencia, actualizado, aplicación, cumplimiento, eficiencia, eficacia, coherencia, claridad, relación, participación, producción, diversidad, disponibilidad, espacio, ambiente, adecuación, pertinencia y relevancia es óptima.	Valor global de 80.1 a 90
6. Funcionamiento en Condiciones excepcionales de Calidad y excelencia	Funciona y desarrolla las actividades universitarias en condiciones de calidad y excelencia.	Extraordinariamente cumple con todas las exigencias.	Valor global de 90.1 a 100

Fuente: Elaboración propia.

6. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para diseñar los instrumentos de recopilación de información de autoevaluación de gestión, en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto; primeramente se describió el concepto de cada una de las 10 dimensiones e indicadores.

6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES

A continuación se asume las siguientes concepciones de las 10 dimensiones y 50 indicadores de la autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas.

NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES:

Las Universidades Autónomas del Sistema tienen respaldo constitucional para desarrollar sus funciones sustantivas y otorgar Diplomas Académicos y Títulos en Provisión Nacional. El funcionamiento de la Carrera de Administración de Empresas, requiere un marco jurídico institucional que respalde legalmente su organización y le confiera atribuciones para la formación con las competencias establecidas en la estructura jurídica vigente en Bolivia.

1. Estatuto Orgánico de la Universidad. Define la naturaleza, visión, misión, principios, fines, objetivos y la estructura orgánica de la Universidad. Es la base del funcionamiento de la universidad y expresa la manifestación de las corrientes de pensamiento universitario que se desarrollan en su seno.
2. Resoluciones que autorizan el funcionamiento de la Carrera. Todas las carreras del sistema tienen que ser reconocidas oficialmente, mediante una resolución expresa de autorización o regularización por parte de la Conferencia Nacional o Congreso de Universidades.

3. Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad. Documento administrativo, que explica de manera clara y precisa la visión y misión institucional y proyecta el desarrollo integral y sostenido de la Universidad hacia niveles superiores de calidad y excelencia.

4. Plan de Desarrollo Institucional de la Carrera. Documento producto del proceso de planificación participativa, que explica de manera clara la visión y misión de la Carrera y precisa las estrategias para alcanzarlos; proyectando su desarrollo hacia niveles superiores de calidad y excelencia.

5. Reglamentos específicos. La gestión de la Carrera requiere necesariamente de un conjunto de reglamentos que establezcan con claridad los procedimientos y normas para ordenar su funcionamiento de acuerdo a lo establecido en el Sistema de la Universidad Boliviana. Debe disponer necesariamente los siguientes reglamentos.

- Reglamento del régimen docente
- Reglamento del régimen estudiantil
- Reglamento de admisión y permanencia estudiantil
- Reglamento de evaluación
- Reglamentos de sistemas administrativos
- Reglamento de titulación

VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS:

La visión y misión expresa de manera resumida y concreta lo que se propone alcanzar a mediano y largo plazo la Carrera; para lograr este propósito se hace necesaria la formulación de líneas estratégicas, objetivos y metas que tienen que ser claros, pertinentes a la misión y realizables y alcanzables a la visión.

1. Visión y Misión de la Universidad. Constituye lo que la universidad se propone alcanzar, es una proposición afirmativa sobre el que hacer

fundamental. La Universidad debe tener precisa concordante con su naturaleza y su función social.

2. Visión y Misión de la Carrera. La Carrera tiene que tener en forma escrita, clara, precisa, pertinente y realizable, con todos los recursos que posibiliten su realización y servir de orientación para el funcionamiento de la misma.

3. Objetivos de la Carrera. Tienen que ser realizables en el tiempo y coherentes con la misión y visión posibilitando el cumplimiento de la misma.

PLAN DE ESTUDIOS:

Es conjunto de asignaturas y actividades académicas, que se estructura de acuerdo a bases, fundamentos, y dimensiones del currículum, que contempla un perfil profesional que se pretende alcanzar con el desarrollo del plan de estudios.

1. Perfil profesional. Debe establecer en forma clara con una descripción de conocimientos, competencias, destrezas, habilidades, actitudes y valores que debe tener un estudiante al titularse. El plan de estudios debe corresponder a los criterios establecidos en las reuniones sectoriales del área y estar actualizados.

2. Objetivos de plan de estudio. Deben ser enunciados escritos sobre los resultados que se desea lograr en un periodo de tiempo y que permitan lograr la misión y visión de la Carrera.

3. Organización de las asignaturas y distribución de horas académicas. Las asignaturas de la estructuración curricular deben estar organizadas por áreas y estar en correspondencia con las determinaciones de las sectoriales correspondientes de la Universidad Boliviana y la exigencia de acreditación. Debe tener una carga horaria de 6.000 hrs. académicas.

4. Cumplimiento de los planes de estudio. Grado de cumplimiento del contenido de los planes globales por asignatura, en función de los cronogramas operativos, tomando 40 semanas efectivas por gestión académica anual. Debe demostrarse la regularidad académica. Cumplimiento

de por lo menos con el 90% del contenido de los planes globales de cada asignatura.

5. Métodos de enseñanza–aprendizaje. Se refiere al conjunto de estrategias metodológicas para lograr gradualmente el perfil profesional planteado. Se debe demostrar que se utiliza métodos de formación de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología educativa y necesidades de desarrollo de habilidades y destrezas.

6. Modalidades de graduación. Debe constituir parte integrante del plan de estudios y está concebida como una actividad académica profesional evaluada. Debe demostrarse que las modalidades de graduación están contempladas dentro del plan de estudios y que son de aplicación continua. Que se proporciona a los estudiantes las opciones de titulación vigentes en el Sistema y la eficacia de las mismas.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS:

Los aspectos administrativos de la Carrera son entendidos, cómo las autoridades y trabajadores que desarrollan las actividades del proceso de gestión; las decisiones ejecutivas y administrativas; la responsabilidad en el cumplimiento de las normas, reglamentos y manuales.

1. Administración académica. Esta referida al proceso de planificación académica, coordinación, dirección, estructura y niveles de responsabilidades en la organización de las actividades de la Carrera; así como la organización y utilización de los recursos para el logro de los objetivos académicos. Se debe demostrar que está organizada como para cumplir con sus objetivos; tener un sistema de registro, transcripción, control y certificación de calificaciones, con la más alta seguridad y eficacia; tener un sistema de evaluación de gestión que le permita medir el cumplimiento de sus objetivos.

2. Órganos y niveles de decisión. Esta referido a la conformación de los órganos de gobierno de la Carrera y los diferentes niveles de toma de

decisiones en la gestión universitaria participativa. Se debe demostrar que se adopta decisiones oportunas de acuerdo a las normas institucionales; que contribuye a la eficacia y eficiencia.

3. Planes globales por asignatura. La Carrera debe tener planes globales actualizados y pertinentes por asignatura, que contenga: Identificación, que se refiere al nombre de la asignatura, sigla, la ubicación y requisitos previos a cumplir. Justificación, es una explicación precisa del contenido teórico y su vínculo con el perfil profesional, la pertinencia de la ubicación y sus proyecciones, estableciendo su nivel y profundidad. Objetivos curriculares, permite establecer el vínculo horizontal con las restantes asignaturas del ciclo, además posibilita el logro del perfil de la manera gradual y sistemática. Selección y organización de contenidos, deben estar estructuradas de manera lógica y coherente, la selección tiene que ser coordinada con el resto de las asignaturas del ciclo. Metodología, debe estar incorporada dentro del plan de todas las asignaturas, también los recursos didácticos apropiados. Cronograma, considerando el tiempo y las actividades. Criterios de evaluación claramente establecidos, los exámenes parciales, final y los demás componentes de la calificación. Bibliografía, debe presentarse una lista de libros básicos de consulta.

4. Relación docente-estudiantil por asignatura. Debe demostrarse que los cursos no sobrepasen de 30 estudiantes para todos los niveles. La relación docente-estudiante debe ser tal que permita una adecuada atención a todas las actividades programadas.

5. Apoyo administrativo. El total del personal administrativo debe ser el óptimo como para garantizar una atención adecuada en todos los procesos académicos.

6. Resultados e impacto. Debe mostrar el rendimiento terminal con la proporción razonable en la relación de graduados-ingreso de los estudiantes. Debe contar con mecanismos de seguimiento de sus graduados. Existencia de convenios interinstitucionales que permitan la contratación de los graduados.

DOCENTES:

Esta constituido por profesionales con título en provisión nacional que cumplieron satisfactoriamente con los requisitos de selección, admisión y evaluación docente, que están dedicados a las tareas de enseñanza – aprendizaje, la investigación, la interacción social y la gestión académica.

1. Grado académico de los docentes. Para ser docente se requiere tener un grado igual o superior al grado terminal que ofrece la Carrera. Por lo menos el 25% de los docentes deben contar con grado académico de postgrado: Diplomados, Especialistas, Magísteres y Doctores. Debe tener docentes titulares de por lo menos en un 60% del plantel docente.
2. Docentes según tiempo de dedicación y asignatura. Por lo menos el 30% de los docentes deben ser a dedicación exclusiva para atención de los talleres. Por lo menos el 50% de los docentes deben ser a tiempo completo.
3. Experiencia académica y profesional de los docentes. Los docentes en general deben contar con una experiencia profesional no menor a 5 años en la profesión correspondiente. Por lo menos el 50% del plantel docente debe tener una experiencia académica no menor a 5 años de ejercicio de la docencia.
4. Admisión y permanencia docente. Debe ser resultado de un proceso de selección y admisión por concurso de méritos y examen de competencia, sujeto a reglamento. La permanencia debe estar sujeto a un proceso reglamentado, que prevea por lo menos una evaluación docente anual.
5. Desempeño docente. Deben cumplir con la asistencia a clases, investigación y otras responsabilidades académicas. Deben participar en el proceso de gestión de la Carrera. Deben producir textos, guías, y otros materiales de apoyo a la cátedra. Deben participar como tutores, asesores, y tribunales en modalidades de graduación.

ESTUDIANTES:

Se considera estudiantes universitarios a las personas que cumplieron con la aprobación de una de las modalidades de admisión y requisitos exigidos, se matriculan en los registros de la Carrera, cumpliendo los requisitos académicos exigidos para seguir estudios universitarios.

1. Sistema de admisión. Debe estar definido en el Reglamento Estudiantil. Deben cumplir con prueba de suficiencia académica o curso preuniversitario. Se debe demostrar que los estudiantes admitidos cumplen con un mínimo de condiciones en cuanto a conocimientos, aptitudes y habilidades.
2. Características de la población estudiantil. La matrícula total debe estar en función de las previsiones establecidas en el plan de desarrollo institucional y de su capacidad física disponible.
3. Evaluación de aprendizaje. La Carrera debe tener un sistema de evaluación de aprendizaje: sistémico, diagnóstico, continuo, formativo, progresivo, coherentemente planificado y sumativo. Debe demostrarse que el número de exámenes y procedimientos de evaluación están determinados en los planes globales de la cada asignatura los mismos deben ser de conocimiento de los estudiantes.
4. Permanencia. Se debe establecer un límite en la repetición de asignaturas de acuerdo a las políticas de permanencia y demostrar su cumplimiento.
5. Políticas de graduación. Se debe demostrar que se dispone de mecanismos y facilidades que permita a los estudiantes cumplir con una de las modalidades de graduación de manera adecuada y oportuna.
6. Servicios de bienestar estudiantil. Para un mejor rendimiento académico de la población estudiantil, se debe contar con servicios de atención médica, odontológica y psicopedagógica. Se debe tener un sistema de becas que beneficie a los estudiantes que demuestren altos rendimientos académicos aceptables y sean de escasos recursos económicos. Beca – comedor, beca – albergue, beca - estipendio.

INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL:

Ambas son funciones vitales de la Carrera, que están interrelacionadas con la función académica.

1. Políticas de investigación y desarrollo tecnológico. La Carrera debe tener políticas claras sobre líneas de investigación y desarrollo tecnológico en cada gestión académica.
2. Participación de docentes y estudiantes. Los docentes y estudiantes deben participar activamente en los procesos de investigación e interacción social.
3. Trabajos de investigación. Se debe demostrar que los trabajos de grado fueron parte de las tareas de investigación e interacción social al menos en 20%.
4. Políticas de interacción social. Se debe contar con actividades formales de vinculación con los sectores social y productivo. Se debe demostrar resultados positivos de las actividades de socialización de acciones comunitarias, campañas, servicios y otras. Se promedia los dos criterios en la evaluación.
5. Proyectos de investigación. Se debe demostrar la existencia de resultados favorables de proyectos de investigación transferidos al sector productivo. Se debe demostrar que se tienen proyectos ejecutados y en plena ejecución en líneas de investigación de interés común entre la Universidad e instituciones.
6. Publicación de investigaciones. Debe existir un número racional de proyectos de investigación concluidos y publicados en revistas especializadas y en otros medios.

RECURSOS EDUCATIVOS:

Es necesario un conjunto de recursos educativos, que constituyen el soporte material para lograr la formación integral de los estudiantes; la Carrera deberá contar con la cantidad adecuada y suficientemente modernas para satisfacer plenamente con sus objetivos.

1. Bibliografía. Debe contar por lo menos con cinco títulos diferentes por cada asignatura y al menos tres libros por estudiante.
2. Equipos en laboratorios y gabinetes. La existencia imprescindible de equipos en los laboratorios y gabinetes pertinentes, que permitan a los estudiantes desarrollar sus prácticas y experimentos para consolidar su formación científica.
3. Equipamiento de talleres. Existencia imprescindible de equipos y materiales en los talleres para la realización de prácticas e investigaciones en condiciones adecuadas.
4. Equipos didácticos. Existencia imprescindible de equipos didácticos adecuados, suficientes y disponibles para desarrollar los procesos de enseñanza – aprendizaje.
5. Equipos de computación. Se debe contar con computadoras o terminales instaladas en las salas de estudio y bibliotecas con acceso a redes de información especializada, internet y correo electrónico, por lo menos uno por cada 20 estudiantes.

RECURSOS FINANCIEROS:

La Carrera deberá contar con un sistema de manejo de recursos financieros que le permita desarrollar su actividad central sin restricciones de orden financiero para el cumplimiento de su visión y misión. Además deberá contar con autoridades capacitados para la gestión financiera y la ejecución de su presupuesto en condiciones óptimas, cumpliendo con todas las normas universitarias y nacionales.

1. Presupuesto. El presupuesto asignado a la Carrera debe ser tal que garantice su funcionamiento, asegure su continuidad y el mejoramiento sostenido de la calidad.
2. Política de asignación de recursos. Los recursos destinados a la Carrera deben ser suficientes para contratar, mantener e incentivar el desarrollo académico de un plantel docente bien calificado. Deben ser suficientes para

adquirir, mantener y facilitar la operación de un equipamiento apropiado al proceso de enseñanza – aprendizaje. Debe regirse a los principios, normas y disposiciones legales vigentes.

3. Costos. Se debe demostrar que el costo por estudiante es óptimo.

INFRAESTRUCTURA:

La infraestructura física e instalaciones deben ser las adecuadas para el desarrollo de las actividades de formación, investigación e interacción social, manteniéndose en condiciones funcionales y de seguridad física, cumpliendo con las normas básicas.

1. Aulas. La Carrera debe tener aulas apropiados, suficientes, equipadas y estar acondicionadas para recibir a los estudiantes con un mínimo de 1,2 m² por estudiante. Esto supone la existencia mínima de pupitres, mesas, sillas, pizarrón, iluminación adecuada, espacio suficiente, accesibilidad y otros.

2. Bibliotecas. Debe tener el suficiente número de ambientes y espacios para disponer toda la bibliografía existente y brindar atención a docentes y estudiantes para el préstamo y consultas en sala.

3. Laboratorios, gabinetes y talleres. Deben contar con número apropiado de salas de formación académica, para desarrollar trabajos prácticos con un mínimo de 2,5 m² por estudiante.

4. Oficinas y áreas de servicio. La Carrera deberá contar con oficinas y áreas de servicio suficientes y equipadas.

5. Ambientes y equipos para docentes. Los docentes a tiempo completo deben disponer de un ambiente apropiado, mobiliario y equipo necesario para desarrollar su trabajo permanentemente. Se debe contar con espacio propio para reuniones trabajo, seminarios, talleres y conferencias en número suficiente y en condiciones apropiadas.

6.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Se elaboró el cuestionario, en función de las variables de estudio. Luego se probó en un pequeño grupo; el cual nos permitió la corrección y ajuste de los errores e inconvenientes respecto a su validez y confiabilidad, para luego aplicar al estamento estudiantil, docente, autoridades y personal administrativo. Así mismo se utilizó los formularios y guías para sistematizar la información de la autoevaluación.

El cuestionario está dividido en 10 dimensiones, con sus respectivos indicadores, cada uno con criterios de valoración de 1 a 5; donde el nivel cualitativo de cada una de las variables se transforma en un valor cuantitativo para su valoración. Luego se aplicó el cuestionario, que se adjunta en el Anexo No. 1 del presente trabajo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Una vez realizado el proceso de autoevaluación participativa de la gestión en la Carrera de Administración de Empresas (autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo) de la Universidad Pública de El Alto, se analizó la información obtenida en 10 dimensiones:

- Normas jurídicas e institucionales,
- Visión, misión y objetivos,
- Plan de estudios,
- Aspectos administrativos y académicos,
- Docentes,
- Estudiantes,
- Investigación e interacción social,
- Recursos educativos,
- Recursos financieros y
- Infraestructura.

El análisis y la descripción formal de cada una de estas variables de estudio se muestra en el Anexo No. 2, que la misma complementa a la información de la encuesta.

Una vez realizada el análisis y descripción de cada una de las variables, se llega a obtener los resultados de la encuesta de manera conjunta con los equipos de trabajo sobre la valoración cuantitativa y cualitativa, que nos ha permitido determinar en qué condiciones funciona la Carrera. Esta información ha sido validada en la jornada académica de la Carrera.

2. VALORACIÓN CUANTITATIVA DE LOS RESULTADOS

Una vez tabulada la información de autoevaluación se obtiene los resultados de los indicadores de cada una de las dimensiones, que reciben una valoración cuantitativa de 1 a 5; para luego elaborar la valoración promedio de cada dimensión.

1	NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
1.1.	Estatuto Orgánico de la Universidad				4		Valoración según encuesta
1.2.	Resol. que autoriza el funcionamiento de la Carrera					5	Valoración según encuesta
1.3.	Plan de desarrollo institucional de la Universidad		2				Valoración según encuesta
1.4.	Plan de desarrollo institucional de la Carrera	1					Valoración según encuesta
1.5.	Reglamentos específicos			3			Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,00			Valoración de área		

2	VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
2.1.	Visión y misión de la Universidad			3			Valoración según encuesta
2.2.	Visión y misión de la Carrera			3			Valoración según encuesta
2.3.	Objetivos de la Carrera				4		Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,33			Valoración de área		

3	PLAN DE ESTUDIOS	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
3.1.	Perfil profesional				4		Valoración según encuesta
3.2.	Objetivos del plan de estudio			3			Valoración según encuesta
3.3.	Org. de las asignat.y distrib. de hrs. Académicas				4		Valoración según encuesta
3.4.	Cumplimiento de los planes de estudio				4		Valoración según encuesta
3.5.	Método de enseñanza – aprendizaje			3			Valoración según encuesta
3.6.	Modalidades de graduación		2				Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,33			Valoración de área		

4	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
4.1.	Administración académica			3			Valoración según encuesta
4.2.	Órganos y niveles de decisión			3			Valoración según encuesta
4.3.	Planes globales por asignatura			3			Valoración según encuesta
4.4.	Relación docente – estudiantil por asignatura				4		Valoración según encuesta
4.5.	Apoyo administrativo			3			Valoración según encuesta
4.6.	Resultados e impactos		2				Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,00			Valoración de área		

5	DOCENTES	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
5.1.	Grado académico de los docentes			3			Valoración según encuesta
5.2.	Docentes según tiempo de dedicación y asignatura	1					Valoración según encuesta
5.3.	Exper. académica y profesional de los docentes			3			Valoración según encuesta
5.4.	Admisión y permanencia docente			3			Valoración según encuesta
5.5.	Desempeño docente			3			Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		2,60			Valoración de área		

6	ESTUDIANTES	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
6.1.	Sistema de admisión				4		Valoración según encuesta
6.2.	Características de la población estudiantil				4		Valoración según encuesta
6.3.	Evaluación de aprendizaje				4		Valoración según encuesta
6.4.	Permanencia			3			Valoración según encuesta
6.5.	Políticas de graduación		2				Valoración según encuesta
6.6.	Servicio de bien estar estudiantil			3			Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,33			Valoración de área		

7	INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
7.1.	Políticas de investigación y desarrollo tecnológico	1					Valoración según encuesta
7.2.	Participación de docentes y estudiantes		2				Valoración según encuesta
7.3.	Trabajos de investigación			3			Valoración según encuesta
7.4.	Políticas de interacción social			3			Valoración según encuesta
7.5.	Proyectos de investigación		2				Valoración según encuesta
7.6.	Publicación de investigaciones	1					Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		2,00			Valoración de área		

8	RECURSOS EDUCATIVOS	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
8.1.	Bibliografía		2				Valoración según encuesta
8.2.	Equipos de laboratorios y gabinete		2				Valoración según encuesta
8.3.	Equipamiento de talleres		2				Valoración según encuesta
8.4.	Equipos didácticos			3			Valoración según encuesta
8.5.	Equipos de computación			3			Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		2,40			Valoración de área		

9	RECURSOS FINANCIEROS	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
9.1.	Presupuesto				4		Valoración según encuesta
9.2.	Política de asignación de recursos		2				Valoración según encuesta
9.3.	Costos			3			Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		3,00			Valoración de área		

10	INFRAESTRUCTURA	VALORACIÓN					JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	
10.1.	Aulas				4		Valoración según encuesta
10.2.	Bibliotecas	1					Valoración según encuesta
10.3.	Laboratorios, gabinetes y talleres		2				Valoración según encuesta
10.4.	Oficinas y áreas de servicio	1					Valoración según encuesta
10.5.	Ambientes y equipos para docentes	1					Valoración según encuesta
PROMEDIO DE DIMENSIÓN		1,80			Valoración de área		

Una vez obtenido las valoraciones de cada indicador, se llega a construir las valoraciones de cada dimensión, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 26
VALORACIÓN PROMEDIO POR DIMENSIÓN

DIMENSIONES	PROMEDIO
1. Normas jurídicas e institucionales	3,00
2. Visión, misión y objetivos	3,33
3. Plan de estudios	3,33
4. Aspectos administrativos	3,00
5. Docentes	2,60
6. Estudiantes	3,33
7. Investigación e interacción social	2,00
8. Recursos educativos	2,40
9. Recursos financieros	3,00
10. Infraestructura	1,80

Fuente: Elaboración propia con información de indicadores.

Las variables de cada área (dimensión) según recomendaciones de la Secretaria Nacional de Evaluación y Acreditación – CEUB (Mayo de 2003); de acuerdo al Reglamento, en su Cap. IV, Art. 29 tienen las siguientes ponderaciones, para las carreras de administración de empresas.

CUADRO No. 27
PONDERACIONES DE VALORACIÓN CUANTITATIVA

DIMENSIONES O AREA	PONDERACION
1. Normas jurídicas e institucionales	0,50
2. Visión, misión y objetivos	0,50
3. Plan de estudios	1,50
4. Aspectos administrativos	1,00
5. Docentes	2,50
6. Estudiantes	1,00
7. Investigación e interacción social	1,50
8. Recursos educativos	0,50
9. Recursos financieros	0,50
10. Infraestructura	0,50
TOTAL PONDERACIÓN	10,00

Fuente: CEUB, Reglamento de evaluación.

Una vez realizado las valoraciones de cada indicador y los promedios respectivos de cada dimensión; se presenta el cuadro de valoración cuantitativa global.

CUADRO No. 28
VALORACIÓN CUANTITATIVA GLOBAL

DIMENSIONES	PRO- MEDIO Xa	PORCEN- TAJE Pa	PONDE- RACION Wa	PROMEDIO PONDERADO PPG=(Pa*Wa)/10
1. NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES	3,00	60,00	0,50	3,00
2. VISION, MISION Y OBJETIVOS	3,33	66,60	0,50	3,33
3. PLAN DE ESTUDIOS	3,33	66,60	1,50	9,99
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	3,00	60,00	1,00	6,00
5. DOCENTES	2,60	52,00	2,50	13,00
6. ESTUDIANTES	3,33	66,60	1,00	6,66
7. INVESTIGACIÓN E INTERACCION SOCIAL	2,00	40,00	1,50	6,00
8. RECURSOS EDUCATIVOS	2,40	48,00	0,50	2,40
9. RECURSOS FINANCIEROS	3,00	60,00	0,50	3,00
10. INFRAESTRUCTURA	1,80	36,00	0,50	1,80
		TOTAL	10,00	55,18

Fuente: Elaboración propia, basándose en el reglamento de evaluación de CEUB.

Donde :

Xa : Promedio de las variables del área

Pa : Porcentaje del área = $Xa * 100 / 5$

Wa : Ponderación de la variable de área

PPG : Promedio Ponderado General = $\text{Suma } Pa * Wa / 10$

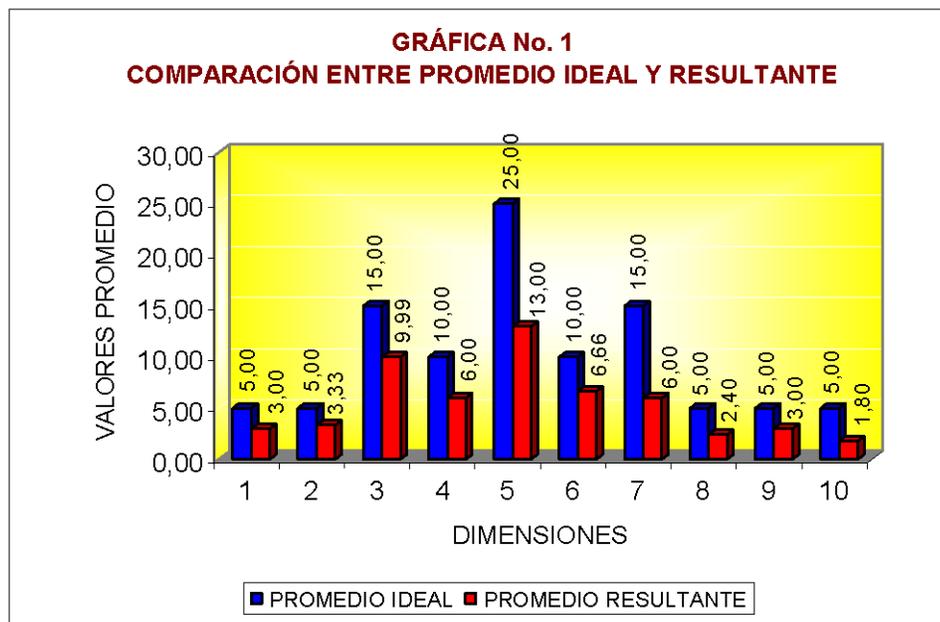
Según el cuadro de valoración cuantitativa global, el promedio ponderado total alcanza a 55,18 puntos.

Para determinar el comportamiento de cada una de las dimensiones, es importante comparar entre promedio ideal que es 100 puntos y promedio resultante de la autoevaluación que alcanza a 55,18 puntos. A continuación se presenta el cuadro de comparación de cada uno de las 10 dimensiones, y su gráfica correspondiente.

CUADRO No. 29
COMPARACIÓN ENTRE PROMEDIO IDEAL Y RESULTANTE

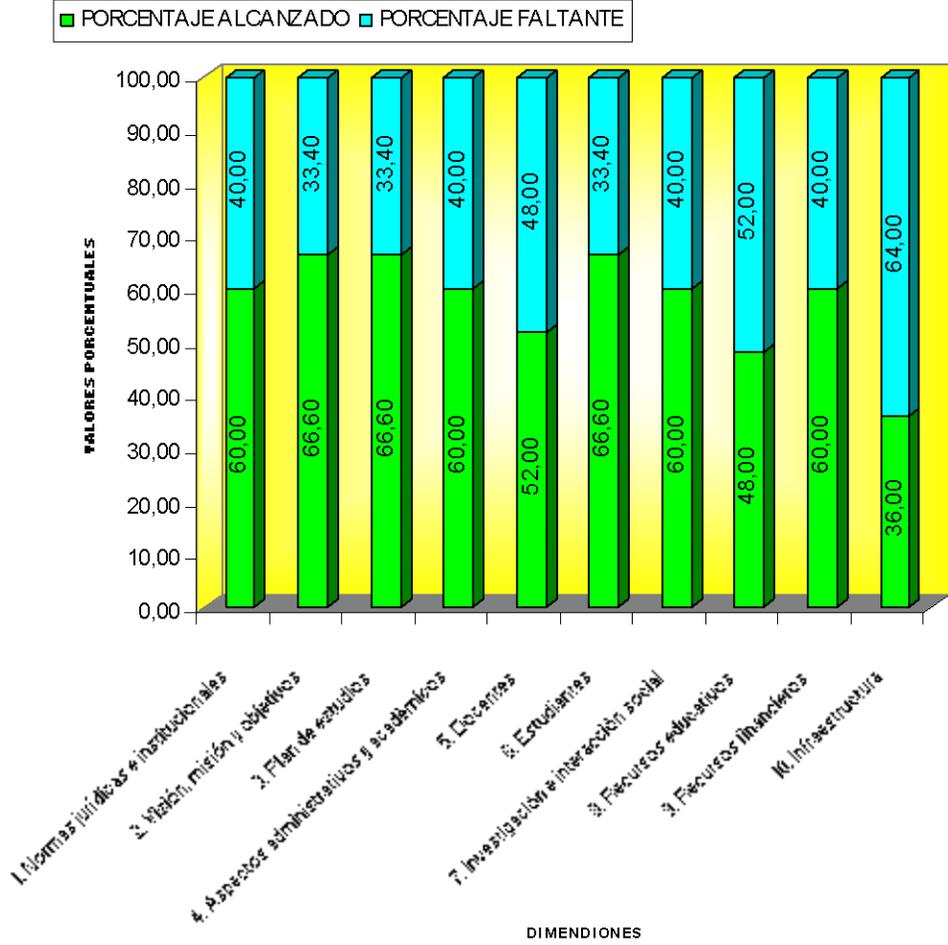
AREA	PROMEDIO IDEAL	PROMEDIO RESULTANTE
1	5,00	3,00
2	5,00	3,33
3	15,00	9,99
4	10,00	6,00
5	25,00	13,00
6	10,00	6,66
7	15,00	6,00
8	5,00	2,40
9	5,00	3,00
10	5,00	1,80
TOTAL	100,00	55,18

Fuente: Elaboración propia según resultados.



Observando el cuadro No. 29 y la gráfica No. 1, donde nos muestra los valores de promedio ideal y los valores de promedio alcanzado por la Carrera. En función de estos datos, podemos presentar a continuación la diferencia resultante entre el porcentaje alcanzado y faltante.

GRAFICA No.2
COMPARACIÓN ENTRE PORCENTAJE ALCANZADO Y FALTANTE



3. VALORACIÓN CUALITATIVA DE LA AUTOEVALUACIÓN

La valoración cualitativa está en función del puntaje cuantitativo resultante y se emite un juicio valorativo, tomando en cuenta los rangos determinados en el Reglamento de Evaluación de CEUB, la misma que se presenta a continuación.

1. Normas jurídicas e institucionales

- La UPEA cuenta con estatuto orgánico aprobado, por el 1er. Congreso Interno (del 1 de septiembre al 12 de noviembre de 2004); tiene aplicación, conocimiento y pertinencia mediano; porque la mitad de los docentes y estudiantes no conocen el estatuto orgánico de la Universidad.
- La resolución que autoriza el funcionamiento de la Carrera de Administración de Empresas es la VII Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades (Cochabamba, 6 de abril de 2004).
- La UPEA cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional aprobado por el Honorable Consejo Universitario (mayo de 2005), tiene mediana pertinencia, su ejecución está en proceso, no es evaluado y los resultados hasta la fecha son muy poco relevantes.
- La CAE aun no cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional. Sólo se elabora Programa de Operaciones Anuales al principio de cada año.
- La CAE tiene Reglamentos Específicos de admisión y permanencia estudiantil, de titulación y sistemas administrativos; son desactualizados a las nuevas exigencias de educación superior contemporáneo; se aplicó medianamente y es de pertinencia baja; porque los reglamentos no han sido elaborados con la participación de los estudiantes y docentes, tampoco han sido socializados.

2. Visión, misión, y objetivos

- La UPEA tiene visión y misión aprobado en el 1er. Congreso Interno (12 de noviembre de 2004), su conocimiento y difusión (publicación en febrero de 2005) es baja, aunque es pertinente.
- La CAE tiene visión y misión a partir de junio 2003, su conocimiento, difusión y pertinencia es mediano, por falta de difusión.
- La CAE cuenta con Objetivos, que son coherentes con la misión y visión; después de cinco años de funcionamiento aún no se tiene resultados.

3. Plan de estudios

- La CAE tiene perfil profesional, está en vigencia aprobado en la 1ra. Jornada Académica (Junio de 2003), que no responde a las bases económicas, políticas y sociales del país y fundamentos filosóficos, socioculturales, psicopedagógicos y epistemológicos de la realidad nacional.
- El plan de estudios tiene objetivos, su claridad, coherencia y cumplimiento son parciales debido a irregularidades propias de la universidad.
- La organización de las asignaturas, es por áreas que responde a asignaturas anuales y semestrales. La distribución de horas académicas de las asignaturas anuales es 2.880 horas; asignaturas semestrales 2.240 horas; modalidad de graduación 750 horas; total de 5.870 horas académicas.
- El cumplimiento de los planes de estudio recién a partir de la gestión académica 2003 es de manera regular con 42 semanas y con cumplimiento de 80 a 90 por ciento; en los primeros dos años no se cumplió lo programado por causas propias de la UPEA de paros y huelgas.
- La metodología de enseñanza y aprendizaje en cada una de las asignaturas no es actualizada y es de aplicación parcial.
- La modalidad de graduación es parte del plan de estudios y son, tesis de grado, proyecto de grado, trabajo dirigido y graduación por excelencia; su los reglamentos aun no son aprobados por instancias correspondiente.

4. Aspectos administrativos y académicos

- La administración académica tiene programación, organización, ejecución y control no de manera formal; con un sistema de registro, transcripción, control y certificación poco confiable por parte de los estudiantes y no tiene un sistema de evaluación académica a nivel de la Carrera.
- Los órganos y niveles de decisión son asamblea general docente estudiantil, el Honorable Consejo de Carrera conformado por 6 docentes y 6 estudiantes,

Dirección de la Carrera conformado por 1 director y 1 sub director, Federación de Docentes y Centro de Estudiantes. Las decisiones en algunos casos son oportunas, adecuadas, eficiente y eficaz y en otros casos no. Y en cuanto a la participación de docentes es muy baja.

- Los 49 planes globales por asignatura tienen identificación, justificación, objetivos, contenidos, metodología, evaluación, cronograma y bibliografía; pero su pertinencia es parcial, porque los contenidos mínimos y analíticos de cada asignatura no están actualizados.
- La relación docente – estudiantil por asignatura varía entre 20 a 40 estudiantes. Número de estudiantes aprobados alcanza a 77,6 %, estudiantes reprobados a 9,6 % y los abandonos 12,8 %.
- El apoyo administrativo con relación a docentes y estudiantes es insuficiente, trabajan un director, un subdirector y una secretaria.
- Los resultados e impacto aun no se pueden determinar, no tiene titulados.

5. Docentes

- El grado académico de los docentes es a nivel licenciatura y diplomado, sólo 3 docentes tienen maestría de un total de 30. Hasta la fecha no se tiene docentes titulares; 6 docentes son contratados y 24 docentes son invitados. Todos los docentes de la Carrera trabajan a tiempo horario.
- La mayoría de los docentes tienen experiencia profesional de 7 años y experiencia académica de 3 a 5 años.
- La Carrera no cuenta con sistema de evaluación docente, para valorar el desempeño docente. Solo algunos docentes han producido textos y guías.

6. Estudiantes

- El sistema de admisión de los estudiantes consiste en prueba de suficiencia académica y curso preuniversitario, su aplicación es aceptable; de un total de

postulantes, el 95 por ciento son admitidos. Las características de la población estudiantil son homogéneas.

- La evaluación del aprendizaje de los estudiantes está dividida en 3 exámenes parciales de 15 puntos, un examen final de 35 puntos y los trabajos prácticos 20 puntos. La aplicación de esta evaluación está en función de cada asignatura, considerando la evaluación de auxiliatura.
- La política de permanencia estudiantil se aplica medianamente. Aunque ha terminado los 5 años de tiempo límite, existen en un porcentaje menor, estudiantes que están arrastrando algunas materias de cursos inferiores.
- Las políticas de graduación de los estudiantes se aplican deficientemente; porque los docentes de especialidad y contratados en la CAE sólo son 2. y los restantes trabajan en calidad de docentes invitados.
- La Carrera no cuenta con los servicios estudiantiles: Atención médica, atención odontológica, farmacia, ni psicopedagógico. Sólo cuenta con beca estipendio, que consiste en un monto de dinero mensual durante la gestión académica anual. Los estudiantes afirman que no cubre la beca a todos los estudiantes necesitados y de escasos recursos.

7. Investigación e interacción social

- La CAE no tiene políticas de investigación en las diferentes áreas de la ciencia administrativa, tampoco sobre líneas de desarrollo tecnológico, para micro, pequeña, mediana y gran empresa; privadas, públicas, mixtas, comunitarias y otros.
- La participación de los docentes y estudiantes en los procesos de investigación es muy poca; aunque la Carrera tiene 17 convenios interinstitucionales donde 45 estudiantes están en prácticas profesionales y 9 docentes son beneficiada con beca maestría para el desarrollo, en la UCB. Hasta la fecha no hay publicaciones de ninguna investigación.

- No son claras las políticas de interacción social, por lo que la vinculación con el sector social es parcial, lo mismo con el sector productivo; aunque se tiene convenios con empresas, los resultados aun no son tan relevantes.

8. Recursos educativos

- La CAE no cuenta con bibliografía especializada; hasta la fecha tiene 70 títulos diferentes de uso muy restrictivo.
- La CAE tiene un laboratorio de informática con equipamiento mínimo, 15 computadoras equipadas, mas sus muebles, que funciona 11 horas al día.
- No cuenta con talleres, ni equipamiento.
- Los equipos didácticos que se tienen son, 2 data Show, 1 computadora, 2 televisores, 2 VH y 1 cámara filmadora.

9. Recursos financieros

- La CAE tiene presupuesto respaldado con POA, su ejecución alcanza a un promedio de 79,84 % anual. Estos recursos son insuficientes.
- La asignación de los recursos de la UPEA a diferentes carreras está en función de número de estudiantes matriculados. No se tiene una política de asignación de recursos eficiente, eficaz y transparente.
- El costo unitario por estudiante anual en 2005 alcanza a un promedio de Bs. 2.225,00; con una tasa neta de aprobación de 89 por ciento.

10. Infraestructura

- La CAE cuenta con 5 aulas; 3 aulas son de uso exclusivo de la Carrera y 2 aulas son compartidas; el tamaño de las aulas en m² por alumno no es apropiado, que alcanza a un total de 330 m² ; tiene pupitres completos haciéndose un total de 212 pupitres; 3 sillas y mesas para el docente, y 7 pizarrones.

- La CAE no tiene ambiente para su propia biblioteca.
- No cuenta con salas de formación académica exclusiva. La sala de laboratorio de informática es continua a la aula M-3. Es inapropiado e insuficiente el espacio en m².
- No cuenta con un taller ni gabinete.
- Las oficinas de la CAE son inapropiadas e insuficientes, porque funcionan en una oficina continua entre la dirección de la carrera, la subdirección y la secretaría, en un espacio de 48 m². En cuanto a recursos cada oficina cuenta con un equipo de computación, escritorio, estante y gabetero y son insuficientes, para archivo de documentos de la Carrera.
- La CAE no cuenta con espacio propio para reuniones de trabajo, seminarios, talleres y conferencias para docentes y estudiantes, ni con áreas de servicio.

Para determinar la valoración cualitativa global resultante se utiliza los rangos determinados en el Reglamento de Evaluación de CEUB, la misma que se presenta a continuación.

CUADRO No. 30
VALORACIÓN CUALITATIVA GLOBAL

VALOR GLOBAL	VALORACIÓN CUALITATIVA
0 a 55	Funcionamiento en condiciones inaceptables
55,1 a 60	Funcionamiento en condiciones de mínimo aceptable
60,1 a 70	Funcionamiento en condiciones regulares
70,1 a 80	Funcionamiento en condiciones buenas
80,1 a 90	Funcionamiento en condiciones óptimas
90,1 a 100	Funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia

Fuente: CEUB; (2003)

Conforme al cuadro de valoración cuantitativa global la suma ponderada alcanza a 55,18 puntos, y de acuerdo con los rangos del cuadro de valoración cualitativa global, se ha obtenido como resultado final de la autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto, dentro del rango 55.1 a 60.00 puntos. En términos cualitativos nos indica, que la Carrera actualmente funciona en condiciones de mínimo aceptable.

4. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ FODA DE LA CARRERA, COMO RESULTADO

La matriz FODA; se ha aplicado con la finalidad de lograr una definición esencial de las principales fortalezas y debilidades de la Carrera y la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. El análisis combinado de sus componentes nos muestra un panorama global de la Carrera.

Los factores de análisis están directamente relacionados con variables externos que son, las oportunidades y amenazas y las variables internas, fortalezas y debilidades.

CUADRO No. 31
ESTRUCTURA DE LA MATRIZ FODA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES	
INTERNAS POSITIVAS	EXTERNAS POSITIVAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Autonomía y democracia 2. Plan curricular aprobado 3. Cogobierno docente estudiantil 4. Autoridades elegidas democráticamente 5. Inicio de formación docente 6. Firma de convenios interinstitucionales	1. Demanda y expectativa social 2. Posibilidad de participar en los planes de desarrollo local y regional 3. Cobertura creada, vinculación con sectores productivos 4. Interés de organismos internacionales de apoyo
INTERNAS NEGATIVAS	EXTERNAS NEGATIVAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Marco normativo y reglamentario incompleto 2. Incipiente promoción de la imagen de la Carrera 3. Incumplimiento de contenidos de asignaturas 4. Ineficiencia en sistema de registro, control y certificación de calificaciones 5. Bajo porcentaje de docentes con postgrado 6. Falta de sistema de evaluación de gestión 7. Falta de docentes a tiempo completo 8. Poca participación de docentes en la gestión 9. Incipiente producción de textos por docentes 10. Cobertura mínima de becas estudiantiles 11. Ausencia de políticas de investigación 12. Políticas nada claras sobre interacción 13. Inexistencia de biblioteca especializada 14. Talleres sin equipamiento 15. Labor. de computac. sin conexión a Internet 16. Recursos educativos insuficientes 17. Recursos financieros insuficientes 18. Infraestructura inapropiada e insuficiente	1. Corrupción en las entidades del sector público 2. Propaganda negativa y desprestigio por algunos sectores de la sociedad 3. Deficiente formación de los bachilleres 4. Universidades privadas

Fuente: Elaboración propia, con información de análisis de la situación de la Carrera.

CUADRO No. 33
IMPACTO DE LA MATRIZ FODA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ FODA											
IMPACTO 1. Muy débil 2. Débil 3. Mediano 4. Fuerte 5. Muy fuerte		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				Total Impacto	
		1	2	3	4	1	2	3	4		
		Demanda y expectativa social	Posibilidad de partic. planes de desarrollo	Cobertura con el sector productivo	Apoyo de orgniz. Internacionales	Corrupción en las ent. sect. público	Propag. netativo algunos sectores soc.	Deficiente formación de bachilleres	Universidades privadas		
FORTALEZAS	1	Autonomía y democracia	5	4	3	4	1	2	3	1	23
	2	Plan curricular aprobado	4	4	2	3	1	3	1	2	20
	3	Cogobierno docente - estudiantil	4	4	3	4	4	2	1	3	25
	4	Autoridades elegidas por voto universal	5	4	4	5	4	1	1	1	25
	5	Inicio de formación docente	3	3	3	4	1	1	1	2	18
	6	Convenios interinstitucionales	4	4	2	5	1	2	1	1	20
DEBILIDADES	1	Normas y reglamentos incompletos	3	3	4	3	4	3	1	1	22
	2	Incipiente promoción de imagen de Carrera	4	4	3	4	3	4	1	4	27
	3	Incumplimiento contenido de asignaturas	4	3	3	3	1	2	4	1	21
	4	Ineficiencia sistema de kardex	1	1	1	2	1	1	1	1	9
	5	Bajo porcentaje de docentes con postgrado	4	4	3	4	3	2	1	2	23
	6	Falta sistema de evaluación de gestión	3	3	2	3	4	2	1	2	20
	7	Falta de docentes a tiempo completo	2	3	3	3	1	2	1	1	16
	8	Poca particip. de los docentes en gestión	3	3	2	2	3	2	1	2	18
	9	Incipiente producción de textos por docente	3	2	2	1	2	1	2	1	14
	10	Cobertura mínima de becas para estudiantes	3	2	1	2	1	2	3	1	15
	11	Ausencia de políticas de investigación	4	4	5	3	2	3	1	2	24
	12	Políticas poco claras de interacción social	3	5	5	4	3	3	2	2	27
	13	Inexistencia de biblioteca especializada	3	3	4	2	1	2	2	1	18
	14	Taller sin equipamiento	3	2	2	2	1	2	2	1	15
	15	Laboratorio de computación sin internet	3	3	3	3	2	2	1	2	19
	16	Recursos educativos insuficientes	3	2	2	2	1	2	1	1	14
	17	Recursos financieros insuficientes	4	3	3	3	3	2	1	3	22
	18	Infraestructura inapropiada	4	2	3	2	1	2	1	3	18
	Total impacto	82	75	68	73	49	50	35	41		

Fuente: Elaboración propia.

5. INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE ANALISIS DE MATRIZ FODA

En el Cuadro No. 33, se observa la relación entre las fortalezas (factores positivos internos) y oportunidades (factores positivos externos); debilidades y oportunidades; fortalezas y amenazas, y finalmente debilidades y amenazas. La dependencia de cada uno de los factores puede ser muy débil (1), débil (2), mediano (3), fuerte (4) o muy fuerte (5) de acuerdo a la valoración asignada. Los resultados nos muestran que los factores internos que tienen mayor impacto total con los factores externos son:

- Cogobierno docente estudiantil
- Autoridades elegidas por voto universal
- Incipiente promoción de imagen de carrera
- Ausencia de políticas de investigación
- Políticas poco claras en interacción social

Por otro lado los factores externos que tienen muy fuerte impacto total con los factores internos son:

- Demanda y expectativa social
- Posibilidades de participación en los planes de desarrollo
- Apoyo de organizaciones internacionales

Además se observa el impacto de cada uno de los factores. Entre la relación de dependencia de los factores de fortalezas y oportunidades nos derivan las potencialidades con que cuenta la Carrera; las mismas deben ser desarrolladas con prioridad. Las debilidades y las oportunidades nos reflejan los desafíos que debe emprender la Carrera. Entre las fortalezas y amenazas nos implican los riesgos que debe asumir la Carrera. Y finalmente entre las debilidades y amenazas arrojan limitaciones que tiene la Carrera; las mismas deben convertirse en nuevos desafíos.

6. PLAN DE ACCIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El plan de acción tiene como propósito de constituirse en el pilar fundamental de orientación y transformación sistémica de la Carrera de Administración de Empresas; buscando promover una educación de calidad y competitividad, desde la perspectiva del corto, mediano y largo plazo.

El plan ha sido diseñado a partir de las metodologías de planificación participativa, marco lógico, FODA y enfoque sistémico.

6.1. LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción constituyen los criterios rectores del desarrollo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Pública de El Alto; conducen sus actividades y sustentan las tareas diarias de la comunidad universitaria.

Para su ejecución, tanto las autoridades, docentes, estudiantes, administrativos y personal de servicio asuman el compromiso de lograr los objetivos estratégicos de la Carrera; las mismas son operativizadas en los programas de operaciones anuales.

Visión:

La Carrera de Administración de Empresa, aspira una posición de prestigio nacional e internacional en el desarrollo de profesionales emprendedores en el mercado laboral y empresarial, con visión estratégica en la creación y gestión de empresas con formación académica de excelencia, capaces de contribuir en el desarrollo del país (nacional, regional y local) en un entorno globalizado practicando valores y liderazgo.

La Carrera de Administración de Empresas, forma profesionales líderes y competentes con mentalidad emprendedora, propositiva y de excelencia académica, comprometidos con el desarrollo económico-productivo y social en el ámbito empresarial: local, regional, nacional e internacional con sólidos conocimientos científico-tecnológicos y la aplicación del proceso administrativo; basado en valores ético-morales.

Valores:

Cualidades requeridas para el desempeño de los estamentos participantes:

- Académicos: Son la parte fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la transmisión de experiencias y conocimientos con valores éticos, la cual incentiva la investigación científica e interacción social. Contribuyendo a la competitividad del futuro profesional.
- Autoridades: Son los responsables de la gestión de la Carrera con valores ético-morales, coadyuvando en el fortalecimiento institucional, siendo elegidos democráticamente.
- Estudiantes-universitarios: Son la razón de la existencia de la Carrera Administración de Empresas y la universidad, de manera que la vinculación e interacción serán permanentes con respeto mutuo dentro el ámbito universitario y el contexto social, brindándole igualdad de oportunidades.
- Administrativo: Son personas profesionales que desempeñan actividades administrativas, asumiendo responsabilidades para el desarrollo institucional, logro de resultados y la consecución de objetivos dentro del ambiente laboral.
- Sociedad: Valoramos el aporte que brinda la sociedad, siendo nuestra responsabilidad de retribuir constantemente a su desarrollo, con la generación de propuestas para la solución de problemas, necesidades dentro del ejercicio de la autonomía universitaria y el respeto político-democrático.

El plan de acción contempla 10 líneas de acción; cada una de ellas abarca un conjunto de propósitos estructurados en políticas, objetivos, estrategias e indicadores, según detalla a continuación.

Línea de acción No. 1

NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES

Orienta la aplicación y cumplimiento del estatuto orgánico de la Universidad Pública de El Alto; aplicación de la resolución que autoriza el funcionamiento de la Carrera; existencia, aplicación y cumplimiento de los reglamentos del régimen docente, estudiantil, reglamento de admisión y permanencia estudiantil, reglamentos de sistemas administrativos, reglamento de titulación, reglamento de autoevaluación y otras normativas que regulan el funcionamiento óptimo de la Carrera; la misma que se presenta en el Cuadro No. 34.

Línea de acción No. 2

VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Prioriza la existencia y cumplimiento de la misión y visión de la Universidad, el plan de desarrollo de la Carrera, la pertinencia y cumplimiento de los objetivos, misión, visión, valores y principios que asume la Carrera, dentro de la política de competitividad bajo una posición estratégica y eficiencia operativa. La parte operativa se presenta en el Cuadro No. 35.

Línea de acción No. 3

PLAN DE ESTUDIOS

El plan de estudios debe corresponder a los criterios establecidos en las reuniones sectoriales del área, además debe estar actualizado de acuerdo a los avances científicos, tecnológicos y académicos de la ciencia administrativa y empresariales.

Plantea el rediseño del desarrollo curricular, hacia una estructura académica perfeccionada que conduzca a una concepción integral del estudiante, fundada en el vínculo docencia, investigación y extensión, para lograr graduados competentes,

integrales, emprendedores y capaces de asumir su propio perfeccionamiento y proseguir su superación a lo largo de la vida; ver Cuadro No. 36.

Línea de acción No. 4

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS

La Carrera propueve el mejoramiento cualitativo con la gestión participativa, principalmente en el cambio de las actitudes y el compromiso, para garantizar el cumplimiento de los programas de cada gestión anual.

Abarca la capacidad de gestión universitaria participativa, consciente y democrática; de institucionalizar la autoevaluación de la Carrera, para lograr la acreditación y alcanzar el reconocimiento social de calidad y excelencia en la formación profesional, investigación e interacción por parte de la comunidad, regional y nacional. Las mismas están estructuradas en el Cuadro No. 37.

Línea de acción No. 5

DOCENTES

Propugna el mejoramiento de la organización y funcionamiento del proceso docente a través de una gestión académica eficiente, incluye la observación de indicadores que conllevan a constatar la efectividad de la formación profesional desde la selección, admisión y evaluación, en las tareas de enseñanza y aprendizaje, la investigación, la interacción y la gestión universitaria. Ver Cuadro No. 38.

Línea de acción No. 6

ESTUDIANTES

El estudiante es una persona con potencialidades, que participa en el proceso de aprendizaje sin forma alguna de exclusión. Dotado de conocimientos científicos sólidos y promotores de nuevos cambios, es capaz de actuar y desenvolverse en el

ámbito laboral contemporáneo, sabe ser y sabe convivir como ciudadano activo en el contexto actual. Ver Cuadro No. 39.

Línea de acción No. 7

INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

Es orientar las políticas de la investigación científica y tecnológica a través de una concepción básica y aplicada de la ciencia y tecnología, fundada en la gestión de proyectos académicos y universitarios que desarrollen líneas de investigación de alcance local y regional, utilizando optimamente la potencialidad del talento humano.

Promover la interacción del conocimiento con el entorno social, y sector productivo de manera formal. Incursionar expresiones de la riqueza cultural de sus comunidades, desarrollando y cumpliendo con la función social. Ver Cuadro No. 40.

Línea de acción No. 8

RECURSOS EDUCATIVOS

Prevé un mejoramiento de las disponibilidades de laboratorio, equipamiento, herramientas y recursos materiales, dado que desde su inicio presenta un déficit tecnológico acumulado en estos rubros.

Propugna reforzar la metodología científica en el quehacer académico del personal y el estudiantado con la participación en la gestión de la ciencia y la tecnología.

Orienta acciones específicas para contar con bibliografía especializada, con equipos didácticos adecuados, suficientes y disponibles para el desarrollo de proceso de enseñanza – aprendizaje, investigación e interacción social. Ver cuadro No. 41.

Línea de acción No. 9

RECURSOS FINANCIEROS

Políticas de asignación de recursos debe garantizar su funcionamiento, asegurar su continuidad y el mejoramiento sostenido de la calidad de los procesos universitarios al nivel de carrera.

Situa su proyección financiera hacia una administración eficiente de los recursos financieros desde su generación o captación, hasta su destino final, demostrando que el costo por estudiante en relación con su rendimiento es óptimo. Ver Cuadro No. 42

Línea de acción No. 10

INFRAESTRUCTURA

Dirige recursos financieros hacia el mejoramiento y construcción de infraestructura propia con espacios académicos y de expansión cultural, justificado por el crecimiento de las actividades y el incremento de la población estudiantil. Ver Cuadro No. 43.

Cuadro No. 34
LÍNEA DE ACCIÓN No.1: NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES

POLÍTICA 1.1: Fortalecimiento de la capacidad normativa institucional a nivel de la Carrera, con reglamentos específicos concensuados y aprobados en instancias de gobierno universitario, para una gestión institucionalizada.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
1.1.1. Tener aprobado el reglamento específico de régimen docente, tomando en cuenta la norma básica de la UPEA y las normas de la Universidad Boliviana y su aplicación pertinente.	1.1.1.1. Aprobar el reglamento específico del régimen docente en la asamblea docente y estudiantil. 1.1.1.2. Presentar al CAU el reglamento para su aprobación. 1.1.1.3. Tener resolución de aprobación del HCU.	1. Reglamento aprobado por el HCU. 2. Informe de aplicación del reglamento específico de régimen docente.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2008
1.1.2. Tener aprobado el reglamento específico de régimen estudiantil, dentro de las normas de la UPEA y las normas de la Universidad Boliviana y su aplicación pertinente.	1.1.2.1. Aprobar el reglamento específico en la asamblea docente y estudiantil. 1.1.2.2. Presentar al CAU, el reglamento para su aprobación. 1.1.2.3. Tener resolución de aprobación del HCU.	1. Reglamento aprobado por el HCU. 2. Informe de aplicación del reglamento específico de régimen estudiantil.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2008
1.1.3. Tener aprobado los reglamentos específicos de las modalidades de titulación, en pregrado, considerando la norma básica de UPEA y las normas de la Universidad Boliviana, su vigencia y aplicación.	1.1.3.1. Aprobar el reglamento específico de titulación. 1.1.3.2. Presentar al CAU, el reglamento para su aprobación. 1.1.3.3. Tener resolución de aprobación del HCU.	1. Reglamentos aprobados por el HCU. 2. Informe de aplicación del reglamento específico de modalidad tesis de grado, proyecto de grado y trabajo dirigido.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2007
1.1.4. Tener aprobado el reglamento específico de evaluación y acreditación, basados en las normas de la Universidad Boliviana y su aplicación.	1.1.4.1. Aprobar el reglamento específico de evaluación y acreditación en asamblea docente y estudiantil. 1.1.4.2. Presentar al CAU, el reglamento para su aprobación. 1.1.4.3. Tener resolución de aprobación del HCU.	1. Reglamento aprobado por el HCU. 2. Informe de aplicación del reglamento específico de evaluación.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2007
1.1.5. Tener aprobado el reglamento específico de postgrado, sustentados en las normas de la UPEA y normas de la Universidad Boliviana.	1.1.5.1. Aprobar el reglamento específico en la asamblea docente y estudiantil. 1.1.5.2. Presentar al CAU, el reglamento para su aprobación. 1.1.5.3. Tener resolución de aprobación del HCU.	1. Se cuenta con un reglamento aprobado por el HCU. 2. Se aplica el reglamento específico de postgrado.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2007

Cuadro No. 35
LÍNEA DE ACCIÓN No. 2: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

POLÍTICA 2.1: Aumento sustancial de la capacidad institucional a través de planes y programas con objetivos estratégicos y operativos a nivel de la Carrera.				
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
2.1.1. Elaborar plan de desarrollo estratégico, aplicando la metodología participativa.	2.1.1.1. La comunidad universitaria de la carrera debe formular su plan de desarrollo. 2.1.1.2. Aplicar el proceso de planificación participativa.	1. Existencia del plan de desarrollo aprobado por el HCU. 2. Informes de grado de ejecución del plan de desarrollo mediante POAs.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	Último trimestre de 2007
2.1.2. Elaborar programa de operaciones anual, para operativizar el plan de desarrollo estratégico de la Carrera.	2.1.2.1. Formular programa operativo anual (POA), cada año. 2.1.2.2. Elaborar el reglamento de sistema de programación de operaciones.	1. Cada año la carrera cuenta con su programa operativo anual. 2. Informes de aplicación del reglamento específico del sistema de programación de operaciones.	Dirección de la Carrera. Subdirección de Carrera. Consejo de Carrera.	Último y primer mes de cada año
2.1.3. Tener visión, misión y objetivos en forma clara, precisa, pertinente y realizable, como parte de plan de desarrollo de la Carrera.	2.1.3.1. Sociabilizar la visión, misión y objetivos en la comunidad universitaria de la Carrera. 2.1.3.2. Fomentar el compromiso de sus actores para alcanzar los objetivos estratégicos.	1. Los docentes, estudiantes y administrativos conocen la visión y misión de la carrera. 2. Informe de gestión de la Carrera. 3. Grado de pertinencia y logro de los objetivos estratégicos.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	En la Gestión Universitaria a partir de su aprobación.

Cuadro No. 36
LÍNEA DE ACCIÓN No. 3: PLAN DE ESTUDIOS

POLÍTICA 3.1: Resideño del plan de estudios a nivel licenciatura y diversificación de la oferta académica a nivel técnico superior.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
3.1.1. Mejorar la calidad de diseño y desarrollo curricular de la Carrera a nivel licenciatura, atendiendo los requerimientos del mercado laboral, de la región, de la época y de la profesión.	3.1.1.1. Rediseñar el plan de estudios y aprobar en el primer congreso interno y asamblea docente y estudiantil de la carrera. 3.1.1.2. Presentar al CAU, para su aprobación. 3.1.1.3. Contar con la resolución de aprobación del HCU. 3.1.1.4. Establecer procesos de seguimiento, control y evaluación al desarrollo curricular.	1. Existencia de un plan de estudios actualizados. 2. Vigencia y aplicación práctica el nuevo plan de estudios. 3. Plan de estudios con resolución de aprobación por HCU. 4. Procesos de seguimiento y evaluación del desarrollo curricular aplicados.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2007
3.1.2. Diseñar e implementar programas curriculares de base amplia basado en competencias, definiendo políticas de apertura estratégica, atendiendo a las demandas del entorno.	3.1.2.1. Identificar, estructurar y validar competencias profesionales, laborales, transversales, de acuerdo a las demandas sociales y exigencias del desempeño profesional.	1. Competencias identificadas y validadas. 2. Informes sobre implementación, seguimiento y evaluación sobre programas cada año.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	
3.1.3. Diseñar e implementar programa de formación a nivel técnico superior en comercio internacional, como parte de la Carrera de Administración de Empresas.	3.1.3.1. Elaborar el plan de estudios y aprobar en la asamblea docente y estudiantil de la Carrera. 3.1.3.2. Presentar al CAU, para su aprobación. 3.1.3.3. Contar con resolución de aprobación del HCU. 3.1.3.4. Implementar programa de formación.	1. Se cuenta con un plan de estudios aprobado, para su desarrollo. 2. Informes de implementación del programa de formación a nivel técnico superior.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de Gestión Universitaria 2008
3.1.4. Diseñar e implementar programa de formación a nivel técnico superior en gestión aduanera, como parte de la Carrera de Administración de Empresas.	3.1.4.1. Elaborar el plan de estudios y aprobar en la asamblea docente y estudiantil de la Carrera. 3.1.4.2. Presentar al CAU, para su aprobación. 3.1.4.3. Tener la resolución de aprobación del HCU. 3.1.4.4. Implementar programa de formación.	1. Se cuenta con un plan de estudios aprobado para su desarrollo. 2. Informes de implementación del programa de formación a nivel técnico superior.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria 2008

Cuadro No. 37
LÍNEA DE ACCIÓN No. 4: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS

POLÍTICA 4.1: Fortalecimiento de la capacidad administrativa y académica de la Carrera.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
4.1.1. Desarrollar un sistema de registro, transcripción, control, y certificaciones con más alta seguridad y eficacia.	4.1.1.1. Instalar un sistema informático de registro estudiantil y de docentes. 4.1.1.2. Operar el sistema informático de registro.	1. Sistema de cardex instalado. 2. El personal administrativo opera el sistema informático de registro.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	A partir de Gestión Universitaria 2008
4.1.2. Practicar la autoevaluación posterior de la gestión de acuerdo al reglamento aprobado, para determinar en qué condiciones funciona la carrera.	4.1.2.1. Institucionalizar la autoevaluación como parte del proceso de gestión universitaria de la Carrera. 4.1.2.2. Programar y ejecutar la autoevaluación de la gestión. 4.1.2.3. Asumir retroalimentación permanente según los resultados de autoevaluación.	1. Proceso de autoevaluación institucionalizado. 2. La comunidad universitaria de la Carrera conoce los resultados de la autoevaluación. 3. Anualmente se hace la autoevaluación de la gestión, en la Carrera y se asume las mejoras.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2006 cada año.
4.1.3. Actualizar anualmente los contenidos mínimos y analíticos por asignatura, para que sean pertinentes al contexto de la época y profesión.	4.1.3.1. Realizar trabajos en equipo de docentes por áreas. 4.1.3.2. Seleccionar y organizar de manera lógica y coherente el contenido de cada asignatura.	1. Se cuenta con planes globales por asignatura actualizados. 2. Cada docente de la asignatura aplica los planes globales actualizados y pertinentes.	Subdirector de la Carrera. Docentes de asignatura.	Antes de iniciar cada gestión académica anual a partir de 2007
4.1.4. Contar con personal administrativo óptimo, para garantizar una atención adecuada en todos los procesos académicos.	4.1.4.1. Solicitar al departamento de recursos humanos de la Universidad personal administrativo para la carrera.	1. Se cuenta con personal administrativo óptimo la carrera. 2. La atención de los procesos académicos es adecuada.	Dirección de la Carrera.	A partir de 2008
4.1.5. Lograr una relación docente-estudiantil por curso, que no sobrepase 30 estudiantes.	4.1.5.2. La subdirección organiza los cursos que permite una adecuada atención a todas las actividades programadas.	1. Cada curso en todos los niveles no sobrepasa 30 estudiantes.	La subdirección de la Carrera.	A partir de gestión académica 2007
4.1.6. Crear un centro de investigación en ciencias administrativas y empresariales, parte de la Carrera.	4.1.6.1. Gestionar con políticas pertinentes, la creación de un centro de investigación de la Carrera.	1. Políticas pertinentes sobre investigación. 2. Informes de creación del centro.	Dirección de la Carrera Subdirección de la Carrera. Consejo de Carrera	A partir de 2008
4.1.7. Reconocer y motivar a docentes, estudiantes y administrativos, que realizan actividades de investigación y extensión universitaria.	4.1.7.1. Aplicar políticas claras de reconocimiento y motivación.	1. Informe sobre reconocimiento y motivación a docentes, estudiantes y administrativos.	Consejo de Carrera.	A partir de 2007

Cuadro No. 38
LÍNEA DE ACCIÓN No. 5: DOCENTES

POLÍTICA 5.1: Fortalecimiento y mejoramiento continuo de la calidad del proceso docente, en formación, investigación e interacción.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
5.1.1. Formar y capacitar al personal académico para desarrollar de forma integrada las funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión.	5.1.1.1. Implementar mecanismos de actualización pedagógica y profesional permanente. 5.1.1.2. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento, control y evaluación al PEA, a la actividad docente. 5.1.1.3. Tener convenios interinstitucionales para cursos de postgrado.	1. Al menos tres mecanismos implementados de actualización en forma anual. 2. Se dispone de al menos un mecanismo de integración de las actividades de docencia, investigación y extensión. 3. Informes de seguimiento, control y evaluación docente. 4. Convenios con universidades nacionales y extranjeras.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera	A partir de 2007
5.1.2. Contar con docentes con grado académico de postgrado: Diplomados, especialistas, magisteres y doctores, por lo menos el 25%.	5.1.2.1. Exigir a los docentes la superación permanente. 5.1.2.2. A través de convenios interinstitucionales conseguir becas para cursos de postgrado.	1. Al menos el 25% del plantel docente tienen títulos de postgrado. 2. Los docentes se han beneficiado con becas.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	A partir de 2007
5.1.3. Lograr la titularización de los docentes contratados y contar con nuevos docentes según reglamento.	5.1.3.1. Llevar a cabo el proceso de titularización de los docentes.	1. El 60% de los docentes son titulares.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	Hasta 2009
5.1.4. Lograr que por lo menos el 30% de los docentes trabajan a tiempo completo.	5.1.4.1. Establecer mecanismo, que permita contar con docentes a tiempo completo.	1. El 30% de los docentes trabajan a tiempo completo.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera Consejo de Carrera.	Hasta 2009
5.1.5. Aplicar admisión y permanencia docente según reglamento del régimen docente.	5.1.5.1. Realizar proceso de selección y admisión a través de concurso de méritos y examen de competencia.	1. Informe de proceso de admisión y permanencia docentes.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	Anualmente a partir de 2007 según los requerimientos de la Carrera.

Cuadro No. 39
LÍNEA DE ACCIÓN No. 6: ESTUDIANTES

POLÍTICA 6.1: El estudiante universitario es una persona con potencialidades que participa en el proceso de aprendizaje sin forma alguna de exclusión. Dotado de conocimientos científicos sólidos y promotores de nuevos cambios, capaz de actuar y desenvolverse en el ámbito laboral contemporáneo, sabe ser y sabe convivir como ciudadano activo en el contexto actual.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
6.1.1. Desarrollar el sistema de admisión estudiantil, para que cumplan con un mínimo de condiciones en cuanto a conocimientos, aptitudes y habilidades.	6.1.1.1. Programar y aplicar prueba de suficiencia académica. 6.1.1.2. Programar y ejecutar curso preuniversitario. 6.1.1.3. Cumplir con admisión especial para los profesionales de otras áreas.	1. Informe de prueba de suficiencia académica. 2. Informe de curso preuniversitario. 3. Informe de admisión especial.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	Noviembre, diciembre y enero de cada cada año.
6.1.2. Determinar la matrícula total de los estudiantes en función de las previsiones del desarrollo institucional y capacidad física disponible.	6.1.2.1. Aplicar las políticas de admisión estudiantil.	1. Informe anual de la matrícula universitaria, por curso y el número total; acordes con las políticas de la Carrera. 2. Estudiantes aprobados, reprobados y abandonos.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera	A partir de 2007
6.1.3. Practicar políticas claras de permanencia estudiantil.	6.1.3.1. Formular políticas de permanencia estudiantil. 6.1.3.2. Demostrar su cumplimiento.	1. Vigencia de políticas de permanencia estudiantil. 2. Informe que demuestra su cumplimiento.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	A partir de 2007
6.1.4. Implementar políticas aprobadas de graduación en diferentes modalidades.	6.1.4.1. Formular políticas coherentes de graduación. 6.1.4.2. Demostrar su cumplimiento.	1. Vigencia de políticas coherentes de graduación. 2. Informe que demuestra su aplicabilidad.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera	A partir de 2007
6.1.5. Gestionar becas que beneficie a los estudiantes que demuestren altos rendimientos académicos aceptables y que sean de escasos recursos económicos.	6.1.5.1. Gestionar beca comedor, beca estipendio, beca trabajo. 6.1.5.2. Gestionar servicios de atención médica, odontológica y psicopedagógica.	1. Número de estudiantes becarios aceptados de acuerdo a las necesidades y sistema de becas. 2. Informe sobre atención de los servicios médico, odontológica y psicopedagógica.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Centro de estudiantes	Cada gestión académica a partir de 2007

Cuadro No. 40
LÍNEA DE ACCIÓN No. 7: INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

POLÍTICA 7.1: La investigación e interacción social; ambas son funciones vitales de la Carrera, que están interrelacionadas con la función académica.				
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
7.1.1. Ejecutar proyectos de investigación según políticas definidas en líneas de investigación y desarrollo tecnológico, compatibles con las políticas locales, regionales y nacionales.	6.1.1.1. Definir líneas de investigación, según los requerimientos del entorno. 6.1.1.2. Conformar equipos de investigación científica y tecnológica.	1. Anualmente se definen las líneas de investigación. 2. Número de equipos de investigación, consolidados por líneas de investigación.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Docentes. Estudiantes.	Cada gestión Universitaria a partir de 2007
6.1.2. Disponer de un sistema de investigación relacionadas con los trabajos de grado de los estudiantes.	6.1.2.1. Promover y fortalecer la cultura investigativa universitaria. 6.1.2.2. Incrementar el número de docentes investigadores de manera sostenida.	1. Al menos el 20% de los trabajos de grado fueron parte de las tareas de investigación e interacción social. 2. Se demuestra el aumento de número de investigadores cada año.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Docentes. Estudiantes.	Cada año a partir de 2007
6.1.3. Desarrollar la capacidad de gestión de proyectos de investigación de interés común entre la Carrera y las empresas o instituciones.	6.1.3.1. Programar, actividades de investigación. 6.1.3.2. Ejecutar actividades programadas de investigación. 6.1.3.3. Hacer el seguimiento, control y evaluación de las actividades de investigación.	1. Banco de datos de proyectos de investigación y tesis de grado. 2. Número de convenios interinstitucionales de investigación. 3. Informes de seguimiento y evaluación.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	Cada Gestión Universitaria a partir de 2007
6.1.4. Fomentar la difusión y transferencia de resultados de las actividades científicas universitarias y estudios de investigación.	6.1.4.1. Gestionar convenios interinstitucionales con revistas especializadas y medios. 6.1.4.2. Fomentar en los docentes la publicación de artículos en revistas especializadas.	1. Número de publicaciones de los trabajos de investigación en revistas y otros medios especializados, nacional o internacional.	Dirección de la Carrera. Investigadores.	Cada año a partir de 2007
6.1.5. Establecer y desarrollar políticas de interacción y extensión, formales con los sectores social y productivo a nivel local y regional.	6.1.5.1. Organizar eventos para la difusión de la ciencia y la cultura. 6.1.5.2. Desarrollar acciones de interacción con organizaciones locales, regionales y nacionales.	1. Informe de resultados positivos de las actividades de socialización de acciones comunitarias y de servicio.	Director de la Carrera. Docentes. Estudiantes.	Cada año de acuerdo a un programa operativo a partir de 2007.
6.1.6. Promover y participar en actividades de difusión y eventos congresos, jornadas y otros a nivel local, gerional, nacional e internacional.	6.1.6.1. Formar parte activa institucionalmente en debates, sobre temas académicos, científicos, técnicos, sociales, políticos y económicos.	1. Número de espacios de participación. 2. Informe de cada actividad participada.	Dirección de la Carrera. Docentes. Estudiantes.	Cada año a partir de 2007

Cuadro No. 41
LÍNEA DE ACCIÓN No. 8: RECURSOS EDUCATIVOS

POLÍTICA 8.1: Es necesario un conjunto de recursos educativos para lograr la formación integral de los estudiantes; la Carrera deberá contar con la cantidad adecuada y suficientemente modernas para satisfacer plenamente con sus objetivos.				
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
8.1.1. Implementar una biblioteca especializada moderna, por lo menos con cinco títulos diferentes por cada asignatura.	8.1.1.1. Desarrollar actividades específicas para comprar libros. 8.1.1.2. Gestionar presupuesto para la compra de libros.	1. Número de ejemplares por asignatura. 2. Informe de actividades específicas. 3. Informe de gestión de presupuesto univesitario.	Dirección de la Carrera.	Hasta 2008
8.1.2. Gestionar e implementar el equipamiento del taller para la realización de prácticas e investigaciones en condiciones adecuadas.	8.1.2.1. Priorizar e incluir el equipamiento en el programa operativo anual y presupuesto de la Carrera, luego gestionar en la Universidad.	1. Gradualmente se está equipando el taller. 2. Informe de los requerimientos priorizados.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2007
8.1.3. Gestionar la compra de equipos didácticos adecuados, suficientes y disponibles para desarrollar los procesos de enseñanza - aprendizaje.	8.1.3.1. Priorizar e incluir la compra de equipos didácticos en el programa operativo anual y presupuesto de la Carrera, para luego tramitar su efectivización.	1. Informe de la compra de equipos didácticos para desarrollar los procesos educativos.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2006
8.1.4. Incrementar y modernizar los equipos de computación e instalada en la sala de estudio con acceso a redes de información especializada e internet, por los menos uno por cada 10 estudiantes.	8.1.4.1. Incluir en el programa operativo anual y presupuesto. 8.1.4.2. Aprobar el POA y presupuesto con los requerimientos de equipos de computación.	1. Se tiene computadoras instaladas en la sala de estudios. 2. La Carrera tiene internet. 3. Informes de su funcionamiento.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2006 hasta 2008
8.1.5. Incrementar y modernizar aulas mínimamente equipadas, con pupitres, mesas, sillas, pizarrón, iluminación adecuada, espacio suficiente, accesibilidad y otros.	8.1.5.1. Priorizar e incluir en el POA y presupuesto anual de la Carrera. 8.1.5.2. Gestionar ante las autoridades respectivas.	1. Aulas mínimamente cumplen con recursos educativos del proceso de enseñanza - aprendizaje. 2. Informes de su funcionamiento.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2007 de manera progresiva.

Cuadro No. 42
LÍNEA DE ACCIÓN No. 9: RECURSOS FINANCIEROS

POLÍTICA 9.1: Fortalecimiento permanente, manejo transparente de los recursos financieros, que le permita lograr la visión y misión de la Carrera.				
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
9.1.1. Gestionar y obtener la asignación presupuestaria, de tal manera que garantice su funcionamiento, asegure su continuidad y el mejoramiento sostenido de la calidad.	9.1.1.1. Consolidar e incrementar el presupuesto anual de la Carrera. 9.1.1.2. Ejecutar el presupuesto asignado con total eficiencia, transparente, con informes periódicos a la comunidad universitaria de la Carrera.	1. Monto de dinero programado. 2. Monto de dinero ejecutado. 3. Monto de dinero no ejecutado. 4. Informes periódicos del presupuesto anual.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera. Dirección administrativa financiera.	Cada Gestión Universitaria a partir de 2007
9.1.2. Proponer a las instancias de la Universidad políticas y mecanismos de mejorar el sistema de distribución presupuestaria y control de la ejecución de los gastos.	9.1.2.1. Elaborar y proponer políticas de asignación de recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos que persigue cada Carrera.	1. Informes técnicos anuales sobre mecanismos y normativos de asignación de los recursos. 2. Informe técnico anual sobre distribución y control de la ejecución de los gastos por Carrera.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera. Dirección administrativa financiera.	A partir de 2008
9.1.3. A nivel de la Carrera desarrollar políticas que permitan demostrar el costo por estudiante óptimo.	9.1.3.1. Determinar la tasa neta de aprobación anualmente.	1. Informe anual de costo por estudiante.	Dirección de la Carrera. Subdirección de la Carrera.	A partir de 2007
9.1.4. Gestionar suscripción de convenios de cooperación financiera con instancias nacionales e externas.	9.1.4.2. De manera descentralizada lograr concretar los convenios de cooperación financiera, suscritos, para la Carrera.	1. Convenios de cooperación financiera, suscritos. 2. Informe sobre convenios.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	De manera permanente a partir de 2007
9.1.5. Realizar actividades para mejorar los ingresos propios de la Carrera.	9.1.5.1. Programar y ejecutar actividades propias de la Carrera para incrementar sus ingresos.	1. Informe de las actividades ejecutadas. 2. Incremento de los ingresos propios.	Dirección de la Carrera. Asociación de docentes. Centro de estudiantes.	A partir de 2007

Cuadro No. 43
LÍNEA DE ACCIÓN No. 10: INFRAESTRUCTURA

POLÍTICA 10.1: Las autoridades de la Carrera con prioridad hacen la gestión de distribución equitativa de ambientes para que se tenga infraestructura e instalaciones adecuadas, para el desarrollo de las actividades de formación, investigación e interacción social, dando cumplimiento a las normas básicas de distribución física por estudiante y administrativa.				
OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	UNIDADES RESPONSABLES	TIEMPO
10.1.1. Tener aulas propias apropiadas, suficientes, equipadas y estar acondicionadas para recibir a los estudiantes con un mínimo de 1,2 m2 por estudiante.	10.1.1.2. Priorizar la tenencia de aulas propias. 10.1.1.3. Gestionar ante las autoridades universitarias aulas propias de la Carrera de manera descentralizada.	1. Aulas propias con un mínimo de 1.2 m2 por estudiante.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	A partir de 2007, hasta lograr 100%.
10.1.2. Tener un ambiente de biblioteca especializada de la Carrera, para brindar atención a estudiantes y docentes.	10.1.2.1. Gestionar ante las autoridades universitarias un ambiente propio, para la biblioteca especializada.	1. Biblioteca especializada funcionando.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera	Hasta antes de 2008.
10.1.3. Contar con salas de formación académica, para desarrollar trabajos prácticos con un mínimo de 2.5 m2 por estudiante.	10.1.3.1. Gestionar un ambiente para taller. 10.1.3.2. Gestionar un ambiente para sala de computación.	1. Se tiene ambiente para taller. 2. Se tiene ambiente para sala de computación.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	Empezar las negociaciones 2007.
10.1.4. Contar con oficinas apropiadas, equipadas, con iluminación adecuada, espacio suficiente y accesibilidad.	10.1.4.1. Gestionar ambientes para oficinas de la Carrera.	1. Oficinas apropiadas de la Carrera.	Dirección de la Carrera. Consejo de Carrera.	Gestión Universitaria Año 2007

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo esta relacionado con los objetivos de la investigación. A continuación se detalla puntualmente cada uno de ellos.

Se ha sistematizado las teorías e investigaciones realizadas por diferentes autores nacionales y extranjeros; las leyes, normas y documentos nacionales, sobre:

- El modelo de gestión universitaria participativa, consciente y democrático.
- La calidad y excelencia en la educación superior.
- Los procesos universitarios de formación, investigación y extensión.
- La evaluación de gestión universitaria en una Carrera.
- Condiciones en que puede estar funcionando una Carrera.

Tambien se ha explicado la metodología utilizada, en cada uno de las etapas del trabajo:

- En la parte de introduccion se aplicó el método inductivo.
- En el marco teórico el método deductivo.
- En la parte práctica, la metodología de autoevaluación participativa.
- Y en conclusiones y recomendaciones el método de síntesis.

Se ha realizado la autoevaluación de la gestión, en la Carrera de Administración de Empresas; con la participación de las autoridades, docentes, estudiantes y administrativos; y los resultaodos fueron los siguientes:

- En la dimensión 1: Normas jurídicas e institucionales lograron 60% y le falta 40%.

- En la dimensión 2: Visión, misión y objetivos alcanzaron 66,60% y le falta 33,40%.
- En la dimensión 3: Plan de estudios obtuvo 66,60% y le falta 33,40%.
- En la dimensión 4: Aspectos administrativos y académicos consiguieron 60% y le falta 40%.
- En la dimensión 5: Docentes alcanzó 52% y le falta 48%.
- En la dimensión 6: Estudiantes merecieron 66,60% y le falta 33,40%.
- En la dimensión 7: Investigación e interacción desarrollaron 60% y le falta 40%.
- En la dimensión 8: Recursos educativos obtuvieron 48% y le falta 52%.
- En la dimensión 9: Recursos financieros merecen 60% y le falta 40%.
- En la dimensión 10: Infraestructura adquirió 36% y le falta 64%.
- También se aplicó la técnica de matriz FODA identificando los factores internos las fortalezas y debilidades, y los factores externos las oportunidades y amenazas que tienen mayor impacto con la Carrera.
- La valoración cuantitativa global de la autoevaluación alcanza a 55,18 puntos, que está en el segundo rango de valoración entre 55,1 a 60,00 puntos del 100%.
- La valoración cualitativa global, nos indica, que la Carrera de Administración de Empresas actualmente funciona en condiciones de mínimo aceptable.

Ademas en los cinco años de funcionamiento:

- La UPEA, tiene debilidades en la capacidad de gestión universitaria, porque aún no han sido implantadas en su totalidad, ni funcionan de manera eficiente, eficaz y efectiva los sistemas de gestión universitaria.
- La comunidad universitaria de la Carrera Administración de Empresas aún no asume una consciencia y responsabilidad colectiva, se muestra muy poca participación.

- Los procesos universitarios de formación profesional, investigación y extensión e interacción social, aun no han logrado pertinencia, ni relevancia de acuerdo al encargo social asumido, porque a la fecha no existen titulados.
- Burocratización extrema en las instancias de Consejo Académico, Consejo Universitario y otras instancias del órgano administrativo, que limitan el desarrollo de las actividades univesitarias.

2. RECOMENDACIONES

Una vez puntualizada las conclusiones se pueden llegar a las siguientes recomendaciones.

- Es trascendental que la comunidad universitaria de la Carrera elabore su plan de desarrollo institucional, definiendo su posesión estratégica y comprometiendo su eficiencia operativa, para iniciar el proceso de competitividad, en la educación superior; en función de las líneas de acción identificadas, para asumir políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- La CAE, para lograr competitividad en la educación superior debe desarrollar institucionalmente una gestión universitaria participativa, consciente y democrática, con principios, valores y saberes, innovando cada vez más la cadena de valor en los procesos de servucción de formación profesional, investigación, extensión universitaria y interacción social.
- Institucionalizar el proceso de autoevaluación, como parte de la gestión; que permita mejorar continuamente, hasta lograr funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia, y no sólo esperar exigencias y evaluaciones externas; sino constituir en un factor de control interno útil y permanente y, no por cumplir con las exigencias externas.

- El proceso de autoevaluación debe ser orientado por un reglamento específico que exponga las necesidades y propósitos, la metodología, los procedimientos e instrumentos a ser utilizados, resultados esperados, recursos necesarios, cronograma de trabajo y los responsables. La misma debe ser aprobado por las instancias correspondientes y socializada a la comunidad universitaria de la Carrera (Se propone un reglamento de autoevaluación de gestión, ver anexo No. 5).
- Es fundamental en la Carrera la capacitación, actualización y perfeccionamiento de sus actores, sobre los temas de evaluación, gestión, competitividad, calidad y excelencia. Así mismo en los sistemas operativos del proceso de educación superior de pregrado y postgrado, para que responda a las nuevas tendencias filosóficas, socioculturales, psicológicas, didáctico-psicopedagógicas y epistemológicas de la universidad contemporánea.
- En lo académico institucionalizar los procesos de rediseño periódico del plan curricular de la Carrera, y actualizar permanentemente los contenidos mínimos y analíticos de cada asignatura y su metodología de aprendizaje, bajo la coordinación de una comisión o unidad académica.
- Es de vital importancia, que la Carrera tenga una unidad responsable que desarrolle investigación científica y tecnológica de la ciencia administrativa y se convierta como motor del proceso de desarrollo empresarial competitivo a partir de emprendimientos de clusters promoviendo la competitividad.
- En la extensión universitaria e interacción social, se debe fortalecer la difusión de la ciencia administrativa y empresarial; prestar los servicios sociales y de asesoría, para que logren competitividad las instituciones y empresas. Asimismo fomentar prácticas deportivas y actividades culturales como parte

de formación integral de los estudiantes. Y tener base de datos de los egresados.

- La Carrera en un corto y mediano plazo debe alcanzar funcionamiento en condiciones buenas, para luego continuar con funcionamiento en condiciones óptimas o directamente hacer un salto y lograr funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia para ser acreditada. El proceso debe empezar con la difusión de los resultados de esta investigación; para ello cada uno de los actores deben asumir individual y colectivamente de manera consciente y responsable de crear, innovar, actualizar, aplicar, cumplir; incrementar la eficacia, eficiencia, pertinencia, y relevancia en los 10 dimensiones investigadas; utilizando todas las potencialidades, convirtiendo las debilidades y oportunidades en desafíos, asumiendo las limitaciones y riesgos hasta lograr una Carrera de calidad y excelencia en educación superior, es decir competitividad global, tal como se plantea en el plan de acción.
- Por último es importante aclarar, que la gestión participativa, no es lo mismo que gestión comunitaria. En el modelo de gestión participativa, las autoridades designadas tienen la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellos, donde los miembros de la comunidad universitaria a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones. Finalmente aunque haya algunas desventajas en la adopción de una gestión participativa, los muchos beneficios superan los costos; por eso se recomienda practicar en todo tipo de organizaciones sociales, empresariales y académicas.

”No importa cuán sabio o experimentado pueda ser la máxima autoridad ejecutiva (Director), nunca tendrá tanta experiencia como todo su personal junto (Gestión participativa)”.

BIBLIOGRAFÍA:

 Aliendre España Freddy E. Governance: Simbiosis de la Política y el Management. 1ra ed. Bolivia: UMSA; 2003.

 Amaro Guzman Raymundo. Introducción a la Administración Pública. 1ra.ed. México: Edit. McGraw Hill; 1986.

 Andrade Simón. Diccionario de Finanzas, Economía y Contabilidad. Edit. Lucero, 1998.

 Ander Ezequiel – EGG. Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires, Argentina: Edit. Magisterio del Rio de la lata; 1999.

 Barbosa Romero Reynaldo. Introducción a la Gerencia Social: Un Enfoque en la Administración de Organizaciones. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Edit. Facultad de Ciencias Económicas Financieras; 2002.

 Cabezas Massés Ramiro. La Administración Pública, Más Arte que Ciencia: Política, Administración y Financiamiento de los Órganos de Gobierno del Estado. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Edit. Comunicaciones El País S.A. La Razón; 2006.

 Caro Fernández Arely. Gestión Humana: La Imagen de Servicio. 1ra.ed. Bogotá, Colombia: Edit. McGraw Hill; 2001.

 Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2da.ed. México: Edit. McGraw Hill/Interamericano S.A.; 2001.

 Drovetta Mabel Susana y Guadagnini Horacio Mario. Diccionario de Administración y Ciencias Afines. 1ra.ed. México: Edit. Limusa S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores; 1995.

 Guizar Montúfar Rafael. Desarrollo Organizacional. 2da.ed. México: Edit. McGraw Hill/Interamericana; 2004.

 Herrera Vargas Oscar A. La locura de la “Administración Pública” es cuestión de gestión. 1ra.ed. Bolivia: Edit. La Razón; 2007.

 Ivancevich John M, Lonrenzi Peter y Skinner Steven J, Crosby Philip B. Gestión, Calidad y Competitividad. 1ra.ed. Madrid, España: Edit. McGraw Hill/interamericana de España S.A.U./IRWIN; 1997.

 Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA). Sistemas de Gestión de la Calidad. La Paz, 2002.

 Muñoz Machado Andrés. La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. 1ra.ed. Madrid, España: Edit. Díaz Santos S.A.; 1999.

 Ministerio de Educación y Cultura. Dirección de Desarrollo Docente. Curso de Gestión Educativa para Directores Departamentales y Distritales: Modulo 2 Gestión Institucional. 2da.ed. La Paz, Bolivia: Edit. Dirección de Desarrollo Docente – Area de Formación Permanente; 2005.

 Patzi Paco Felix. Sistema Comunal: Una propuesta Alternativa al Sistema Liberal. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Edit. Comunidad de Estudios Alternativos CEA; 2004.

 Rodríguez Ostría Gustavo (PIEB). De la Revolución a la Evaluación Universitaria. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Edit. Offset Boliviana Ltda.; 2000.

 Sandi Rubin de Celis Franklin. Gestión Pública Descentralizada en Bolivia. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Talleres del Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financiera; 2002.

 Sandin Esteban M. Paz. Investigación Cualitativa en Educación. 1ra.ed. España: Edit. McGraw Hill/Interamericana; 2003.

 Tancara Constantino (compilador). Los Memes en la Educación Superior. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Serie de Investigaciones CEPIES; 2005.

 Tobón Sergio. Formación Basada en Competencias. 2da.ed. Bogotá, Colombia: ECO Ediciones; 2006.

 UNESCO. Morin Edgar. Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro. Paris, Francia: UNESCO; 1999.

 Unidad Nacional de Planificación Participativa. Manual de Planificación Participativa. 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Imprenta Zevallos, Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación; 1997.

 UNESCO. Martínez Eduardo y Letelier Mario (editores). Evaluación y Acreditación Universitaria: Metodologías y Experiencias. Caracas, Venezuela: Edit. Nueva Sociedad; 1997.

 Valda Irahola Jorge R. Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa Aplicados a la Gerencia de Empresas. 1ra.ed. Bolivia: Edit. Stigma Editores; 2003.

 Vidal Moruno Mario. Evaluación y Gestión Universitaria. 1ra.ed. Oruro, Bolivia: Latinas Editores; 2005.

DOCUMENTOS Y NORMAS:

 Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). X Congreso Nacional de Universidades (Documentos). 1ra.ed. La Paz, Bolivia: Imprenta de CEUB; 2003.

 CEUB. Marco de Referencia para la Evaluación Externa y acreditación de Carreras de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras en Bolivia. La Paz, 2003.

 Universidad Pública de El Alto. Estatuto Orgánico. 1ra.ed. La Paz – Bolivia: Edit. Industrias Gráficas DRUCK SRL; 2005.

 Martínez Angulo Martha, Peñalver Cruz Leticia y López Fernández Juan Francisco. Diplomado Internacional en Diseño Curricular. Selección de Lecturas Básicas. Carrera de Administración de Empresas – UPEA, El Alto - Bolivia, Abril 2005.

 IBNORCA. Norma Boliviana NB 12002. Interpretación de la Norma NB-ISO 9001:2000, para Organizaciones Educativas. La Paz, diciembre, 2004.

 Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP). Gestión Pública Intercultural. La Paz, 2007.

 Universidad Católica Boliviana (UCB). Michel Porter. Microeconomía de la Competitividad. Diseñado por el Instituto de Estrategias y Competitividad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. 2006.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Constitución Política del Estado. Ley No. 2650 de 13 de abril de 2004.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley No. 1178 de 20 de julio de 1990.

 Gaceta Oficial de Bolivia. “Ley de Participación Popular”. Ley No.1551 de 20 de abril de 1994.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Creación de la Universidad Pública de El Alto. Ley No. 2115 de 5 de septiembre de 2000.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Autonomía de la Universidad Pública de El Alto. Ley No. 2556 de 12 de noviembre de 2003.

 Ministerio de Hacienda. Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública. R.S. No.216768 de 18 julio de 1997.

 Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. Resolución Suprema No. 216779 de 26 de julio de 1996. Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación, SISPLAN.

 Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. Manual de Planificación Participativa, La Paz, 1887

 Gaceta Oficial de Bolivia. Ley de la Reforma Educativa. Ley No. 1565 de 7 de julio de 1994.

 Gaceta Oficial de Bolivia: Programación de Operaciones Resolución Suprema No. 225557 de 1 de diciembre de 2005.

 Gaceta Oficial de Bolivia: Organización Administrativa. Resolución Suprema No. 217055 de 20 de mayo de 1997.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Presupuesto. Resolución Suprema No. 225558 de 1 de diciembre de 2005.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Administración de Personal. Resolución Suprema No. 26115 de 16 de marzo de 2001.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Administración de Bienes y Servicios. Resolución Suprema No. 25964 de 21 de octubre de 2000.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Tesorería del Estado. Resolución Suprema No. 218056 de 30 de julio de 1997.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Crédito Público. Resolución Suprema No. 218041 de 29 de julio de 1997.

 Gaceta Oficial de Bolivia. Contabilidad Integrada. Resolución Suprema No. 222957 de 4 de marzo de 2005.

SITIOS WEBS:

 Gestión Participativa. Disponible en: <http://www.scn.org/mpfc/>.

 Normas de Calidad. Disponible en: <http://www.ibnorca.org/>

 Mercado común del sur. Disponible en: <http://www.mercosur.int/>

 Comunidad andina. Disponible en: <http://www.comunidadandina.org/>



ANEXOS

ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es el de autoevaluar la gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto, para saber las condiciones en que funciona actualmente.

I. ESTA DIRIGIDO A LOS PROPIOS ACTORES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

Autoridad () Docente () Estudiante () Administrativo () Otros:

II. DATOS IMPORTANTES

Marque con un circulo una de las opciones de evaluación de 1 a 5, que ud. considera más correcta y real en la Carrera.

1. NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES

1.1. Estatuto Orgánico de la Universidad.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación	Valor	Criterio: Pertinencia
1	No tiene	1	Ninguna relación de pertinencia
2	Tiene, es desconocido, no se aplica	2	Desactualizado, pertinencia baja
3	Tiene, aplicación y conocimiento mediano	3	Actualizado, pertinencia mediana
4	Tiene, aplicación y conocimiento alto	4	Actualizado, pertinencia alta
5	Tiene, aplicación y conocimiento total	5	Actualizado, pertinencia total

1.2. Resoluciones que autorizan el funcionamiento de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia
1	Resolución de Creación de la Carrera
2	Resolución de creación del Honorable Concejo Universitario
3	En trámite de autorización a nivel nacional – CEUB
4	Resolución de creación de la RAN
5	Resolución de creación o regularización por Conferencia de Universidades o Congreso

1.3. Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación	Valor	Criterio: Pertinencia
1	No tiene	1	Ninguna pertinencia
2	En proceso de elaboración	2	Pertinencia baja
3	Tiene, aplicación mediana	3	Pertinencia mediana
4	Tiene, aplicación alta	4	Pertinencia alta
5	Tiene, aplicación total y evaluado	5	Pertinencia total

1.4. Plan de Desarrollo Institucional de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación	Valor	Criterio: Pertinencia
1	No tiene	1	Ninguna pertinencia
2	En proceso de elaboración	2	Pertinencia baja
3	Tiene, aplicación mediana	3	Pertinencia mediana
4	Tiene, aplicación alta	4	Pertinencia alta
5	Tiene, aplicación total y evaluado	5	Pertinencia total

1.5. Reglamentos específicos de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia	Valor	Criterio: Pertinencia y eficacia
1	No tiene reglamentos	1	No tiene pertinencia alguna, no se aplica
2	Falta mayor parte de los reglamentos	2	Desactualizados, pertinencia y aplicación baja
3	Tienen mayor parte de los reglamentos	3	Actualizados, pertinencia y aplicación mediana
4	Tienen todos los reglamentos, no son socializados	4	Actualizados, pertinencia y aplicación alta
5	Tienen todos los reglam, ampliamente difundidos	5	Actualizados, pertinencia y aplicación total

2. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

2.1. Visión y Misión de la Universidad.

Valor	Criterio: Conocimiento y difusión	Valor	Criterio: Pertinencia y eficacia
1	No se conoce	1	Ninguna pertinencia
2	Poco conocido, no se difunde	2	Desactualizada, pertinencia y cumplimiento baja
3	Aceptable conocimiento y difusión	3	Actualizado, pertinencia y cumplimiento mediana
4	Amplio conocimiento y difusión	4	Actualizado, pertinencia y cumplimiento alta
5	Conocimiento total y amplia difusión	5	Actualizado, pertinencia y cumplimiento total

2.2. Visión y Misión de la Carrera.

Valor	Criterio: Conocimiento y difusión	Valor	Criterio: Pertinencia y eficacia
1	No se conoce	1	Ninguna pertinencia
2	Poco conocido, no se difunde	2	Desactualizada, pertinencia y cumplimiento baja
3	Aceptable conocimiento y difusión	3	Actualizado, pertinencia y cumplimiento mediana
4	Amplio conocimiento y difusión	4	Actualizado, pertinencia y cumplimiento alta
5	Conocimiento total y amplia difusión	5	Actualizado, pertinencia y cumplimiento total

2.3. Objetivos de la Carrera.

Valor	Criterio: Coherencia	Valor	Criterio: Eficacia o grados de cumplimiento
1	No tienen coherencia	1	No se cumplen
2	Coherencia baja	2	Cumplimiento bajo
3	Coherencia mediana	3	Cumplimiento mediano
4	Coherencia alta	4	Cumplimiento alto
5	Coherencia total	5	Cumplimiento total

3. PLAN DE ESTUDIOS

3.1. Perfil profesional.

Valor	Criterio: Existencia, actualizado y pertinencia
1	No tiene
2	Tiene, desactualizado y pertinencia muy baja
3	Tiene, en proceso de actualización y pertinencia mediana
4	Tiene, actualizado y pertinencia alta
5	Tiene, actualizado y pertinencia total

3.2. Objetivos del plan de estudio.

Valor	Criterio: Claridad y coherencia	Valor	Criterio: Eficacia o grados de cumplimiento
1	Nada claros, ni tienen coherencia	1	No se cumplen
2	Poco claros y coherencia baja	2	Cumplimiento bajo
3	Claros y coherencia mediana	3	Cumplimiento mediano
4	Altamente claros y coherencia alta	4	Cumplimiento alto
5	Totalmente claros y coherencia total	5	Cumplimiento total

3.3. Organización de las asignaturas y distribución de horas académicas.

Valor	Criterio: Coherencia y pertinencia de organización de asignaturas
1	No tiene ninguna estructura lógica
2	Tiene una simple secuencia de asignaturas
3	Esta solamente estructurada por cursos anuales o cursos semestrales
4	Esta estructurado por áreas, que responde a cursos anuales y semestrales
5	Está organizado coherentemente y de acuerdo a las determinaciones de la última Sectorial

Valor	Criterio: Cumplimiento de la carga horaria académica de plan de estudio.
1	Carga horaria muy por debajo de lo establecido
2	Carga horaria menor al 15% de lo establecido
3	Carga horaria menor al 10% de lo establecido

4	Carga horaria menor al 5% de lo establecido
5	Carga horaria igual a lo establecido y recomendado

3.4. Cumplimiento de los planes de estudio.

Valor	Criterio: Eficacia de calendario académico	Valor	Criterio: Eficacia de planes de cada asignatura
1	Se cumple del 75% al 80%	1	Se cumple del 75% al 80%
2	Se cumple del 81% al 85%	2	Se cumple del 81% al 85%
3	Se cumple del 86% al 90%	3	Se cumple del 86% al 90%
4	Se cumple del 96% al 95%	4	Se cumple del 96% al 95%
5	Se cumple del 96% al 100%	5	Se cumple del 96% al 100%

3.5. Métodos de enseñanza - aprendizaje.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación
1	No tiene métodos de enseñanza actualizados
2	Tiene métodos actualizados que se aplican deficientemente
3	Tiene métodos actualizados de aplicación parcial
4	Tiene métodos actualizados de aplicación aceptable
5	Tiene métodos actualizados de aplicación eficiente y eficaz.

3.6. Modalidades de graduación.

Valor	Criterio: Modalidad de graduación contemplado dentro del plan de estudios y su aplicación continua
1	No son parte del plan de estudios, no se aplican
2	Son parte de plan de estudios, no tienen reglamentos, aplicación baja
3	Son parte del plan de estudio, con reglamentos, aplicación mediana
4	Son parte del plan, está reglamentado, tutorías permanentes, aplicación alta
5	Son parte del plan, reglamentado, tutorías y asesorías permanentes, aplicación total

Valor	Criterio: Suficiencia de opciones de titulación vigente y la eficacia de la misma
1	Insuficientes, ninguna eficacia. Relación ingreso – titulación ninguna
2	Suficiencia baja, eficacia baja. Relación ingreso – titulación baja
3	Suficiencia mediana, eficacia mediana. Relación ingreso – titulación mediana
4	Suficiencia alta, eficacia alta. Relación ingreso – titulación alta
5	Suficiencia total, eficacia total. Relación ingreso – titulación total

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Administración académica.

Valor	Criterio: Adecuación y eficiencia en la administración académica
1	Programación, organización, ejecución y control inadecuada e ineficiente
2	Existe programación, organización, ejecución y control poco adecuado, eficiencia baja
3	Existe programación, organización, ejecución y control adecuada, eficiencia mediana
4	Existe programación, organización, ejecución y control adecuada, eficiencia alta
5	Existe programación, organización, ejecución y control adecuada con eficiencia total

Valor	Criterio: Existencia de sistema de registro, transcripción, control y certificación de calificaciones	Valor	Criterio: Eficiencia
1	No tiene sistema de registro	1	Ninguna
2	Tiene sistema de registro con seguridad baja	2	Eficiencia baja
3	Tiene sistema de registro con seguridad mediana	3	Eficiencia mediana
4	Tiene un sistema de registro con seguridad alta	4	Eficiencia alta
5	Tiene un sistema totalmente confiable	5	Eficiencia total

Valor	Criterio: Existencia y eficiencia de un sistema de evaluación académica
1	No tiene sistema de evaluación
2	Tiene, se aplica muy poco, eficiencia baja
3	Tienen, se aplica ocasionalmente, eficiencia mediana
4	Tiene, evaluaciones periódicas, eficiencia alta
5	Tiene, evaluaciones permanentes, eficiencia total

4.2. Órganos y niveles de decisión.

Valor	Criterio: Eficiencia, eficacia y efectividad
1	No se toma decisiones oportunas, no tienen ninguna eficacia, ni eficiencia
2	Decisiones inoportunas, inadecuadas; eficiencia y eficacia bajas
3	Decisiones oportunas; eficiencia y eficacia medianas
4	Decisiones oportunas y adecuadas; eficiencia y eficacia altas
5	Decisiones oportunas y efectivas; eficiencia y eficacia total

Valor	Criterio: Participación de los docentes	Valor	Criterio: Participación de los estudiantes
1	Ninguna participación	1	Ninguna participación
2	Participación baja	2	Participación baja
3	Participación mediana	3	Participación mediana
4	Participación alta	4	Participación alta
5	Participación total	5	Participación total

4.3. Planes globales por asignatura.

Valor	Criterio: Identificación ; Existencia y correspondencia por asignatura.
1	No tiene
2	La identificación no corresponde al contenido ni al nivel
3	La identificación sólo corresponde al contenido
4	La identificación corresponde al contenido y al nivel
5	La identificación es totalmente pertinente y precisa

Valor	Criterio: Justificación ; Existencia y correspondencia por asignatura
1	No tiene justificación alguna
2	Tiene justificación incompleta
3	Tiene justificación completa
4	Tiene justificación completa, altamente relacionado con los objetivos de la asignatura
5	Tiene justificación completa, totalmente relacionado con los objetivos de la asignatura y perfil

Valor	Criterio: Objetivos ; Existencia y pertinencia por asignatura
1	No tiene
2	Tienen objetivos poco claros y aislados, pertinencia baja
3	Tienen objetivos claros, pertinencia mediana
4	Tienen objetivos claros, pertinencia alta
5	Tienen objetivos claros, totalmente pertinentes

Valor	Criterio: Contenidos ; Pertinencia por asignatura
1	Un simple listado de temas
2	Contenidos poco coherentes, pertinencia baja
3	Contenidos coherentes en el ámbito de áreas, pertinencia mediana
4	Contenidos coherentes en el ámbito de área y ciclos, pertinencia alta
5	Contenidos totalmente coherentes, pertinencia total, estructurados sistemáticamente según perfil profes.

Valor	Criterio: Metodología ; Existencia y actualidad por asignatura
1	No tiene
2	Metodología inadecuada
3	Metodologías tradicionales
4	Metodologías modernas y adecuadas
5	Metodologías modernas, totalmente adecuadas a la tecnología educativa actual

Valor	Criterio: Evaluación ; Existencia y de evaluación por asignatura
1	No tiene
2	Tiene un sistema inadecuado
3	Tiene un sistema de calificaciones tradicional
4	Tiene un sistema moderno
5	Tiene un sistema moderno, eficiente y efectivo

Valor	Criterio: Cronograma ; Adecuación y eficiencia por asignatura
1	No tiene cronograma
2	El cronograma no se adecua a los requerimientos del calendario académico, eficiencia baja
3	El cronograma se adecua parcialmente a los requerimientos del calendario académico, eficiencia mediana
4	El cronograma se adecua a los requerimientos del calendario académico, eficiencia alta
5	El cronograma se adecua totalmente a los requerimientos del calendario académico, eficiencia total

Valor	Criterio: Bibliografía ; Suficiencia y actualidad por asignatura
1	No contempla bibliografía
2	Contempla bibliografía insuficiente y desactualizada
3	Contempla bibliografía insuficiente y poco actualizada
4	Contempla bibliografía suficiente y actualizada
5	Contempla bibliografía completa, totalmente actualizada

4.4. Relación docente – estudiantil por asignatura.

Valor	Criterio: Adecuación
1	Cantidad totalmente inadecuada mayor a 40 en todas las asignaturas
2	Cantidad inadecuada menor a 40 en la mayor parte de las asignatura
3	Cantidad parcialmente adecuada, 30 a 40 en todas las asignaturas
4	Cantidad adecuada 30 o menor en la mayor parte de las asignaturas
5	Cantidad óptima, menor a 30 en todas las asignaturas

4.5. Apoyo administrativo. (A: Administrativo, D: Docente, E: Estudiante)

Valor	Criterio: Suficiencia	Valor	Criterio: Eficiencia y eficacia
1	Relación A/D y A/E insuficiente	1	Burocracia extrema e ineficiente
2	Relación A/D y A/E muy alta	2	Ineficiente
3	Relación A/D y A/E razonable	3	Eficiente
4	Relación A/D o A/E óptima	4	Eficiente y eficaz
5	Relación A/D y A/E óptima	5	Altamente eficaz y eficiente

4.6. Resultados e impacto.

Valor	Criterio: Eficiencia en resultados
1	Relación inadecuada: Resultado menor a 10%
2	Relación baja: Resultado de 10% hasta 19%; eficiencia baja
3	Relación aceptable: Resultado de 20% hasta 29%; eficiencia mediana
4	Relación razonable: Resultado de 30% hasta 39%; eficiencia alta
5	Relación óptima. Resultado igual o mayor a 40%; eficiencia recomendable

$R_t = (T_t / N_{t-r}) * 100$ Donde: T_t : Titulados en el año t. ; N_{t-r} : Estudiantes admitidos hace r años.

Valor	Criterio: Existencia y cobertura para el impacto
1	No se tiene ninguna referencia sobre la ubicación y actividades de sus titulados
2	Se tiene solo información sobre la ubicación y actividades generales de sus titulados
3	Se tiene estudios sobre la ubicación y actividades de sus titulados
4	Se tiene estudios que demuestren un imparato razonable de sus titulados
5	Se tiene estudios que demuestran un alto impacto de sus titulados por la contribución al desarrollo del país.

5. DOCENTES

5.1. Grado académicos de los docentes.

Valor	Criterio: Grado de cumplimiento
1	Menos de 15% con postgrado
2	Por lo menos el 15% con postgrado
3	Por lo menos el 25% con postgrado
4	Por lo menos el 40% con postgrado
5	Por lo menos el 60% con postgrado

Valor	Criterio: Docentes titulares, cumplimiento
1	En proceso de evaluación para docentes titulares
2	Por lo menos el 50% de docentes titulares
3	Por lo menos el 60% de docentes titulares
4	Por lo menos el 70% de docentes titulares
5	Por lo menos el 80% de docentes titulares

5.2. Docentes según tiempo de dedicación y asignatura.

Valor	Criterio: Cumplimiento
1	No hay docentes a tiempo completo
2	Por lo menos el 20% docentes de tiempo completo
3	Por lo menos el 50% docentes de tiempo completo
4	Por lo menos el 60% docentes de tiempo completo
5	Por lo menos el 70% docentes de tiempo completo

5.3. Experiencia académica y profesional de los docentes.

Valor	Criterio: Suficiencia	Valor	Criterio: Calidad docente
1	Con experiencia menor a 3 años	1	No cumple
2	Con experiencia de 4 a 5 años	2	Cumplimiento bajo
3	Con experiencia de 6 a 7 años	3	Cumplimiento mediano
4	Con experiencia de 8 a 9 años	4	Cumplimiento alto
5	Con experiencia de 10 o más años	5	Cumplimiento total

Valor	Criterio: Suficiencia
1	Por lo menos el 50% con experiencia menor a 3 años
2	Por lo menos el 50% con experiencia menor a 5 años
3	Por lo menos el 50% con experiencia entre 5 y 7 años
4	Por lo menos el 50% con experiencia mayor a 7 y menor a 10 años
5	Por lo menos el 50% con experiencia de mas de 10 años

5.4. Admisión y permanencia docente.

Valor	Criterio: Cumplimiento
1	No existe el reglamento alguno
2	Existe reglamento. No se aplica. Admisión por invitación
3	Existe reglamento. Admisión por concurso de méritos, cumplimiento parcial
4	Existe reglamento. Admisión por concurso de méritos, cumplimiento total
5	Existe reglamento. Admisión por concurso de méritos y examen de competencia, cumplimiento total

5.5. Desempeño docente.

Valor	Criterio: Cumplimiento en la evaluación docente
1	No existe reglamento de evaluación docente
2	Existe reglamento y no hay evaluación docente
3	Existe reglamento y evaluación esporádica
4	Existe reglamento y evaluación periódica anual
5	Existe evaluación docente eficiente y permanente

Valor	Criterio: Cumplimiento de sus funciones como docentes
1	Grado de cumplimiento muy bajo
2	Grado de cumplimiento bajo
3	Grado de cumplimiento mediano
4	Grado de cumplimiento alto
5	Grado de cumplimiento total

Valor	Criterio: Producción de textos, guías y otros materiales de apoyo a la cátedra
1	No producen ningún material de apoyo
2	Solo se ha producido algunas guías
3	Se ha producido guías y textos
4	Se ha producido guías, textos y otros materiales de apoyo solo algunos docentes
5	Se ha producido guías, textos, y otros materiales de apoyo en la mayoría de los docentes

6. ESTUDIANTES

6.1. Sistema de admisión de los estudiantes: Prueba de suficiencia académica o curso preuniversitario.

Valor	Criterio: Cumplimiento
1	No se aplica
2	Se aplica deficientemente
3	Se aplica parcialmente
4	Se aplica aceptablemente
5	Se aplica eficientemente

6.2. Características de la población estudiantil admitidos según plan de desarrollo de la institución.

Valor	Criterio: Cumplimiento
1	No se cumple
2	Se cumple mínimamente
3	Se cumple medianamente
4	Se cumple satisfactoriamente
5	Se cumple plenamente

6.3. Sistema de evaluación de aprendizajes de los estudiantes: diagnóstico, formativo, sumativo planificados.

Valor	Criterio: Existencia y eficiencia
1	No tiene
2	Se aplica deficientemente, eficiencia baja
3	Se aplica parcialmente, eficiencia mediana
4	Se aplica aceptablemente, eficiencia alta
5	Se aplica eficientemente, eficiencia total

6.4. Políticas de permanencia de los estudiantes.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación
1	No se tiene
2	Se aplica deficientemente
3	Se aplica parcialmente
4	Se aplica aceptablemente
5	Se aplica eficientemente

6.5. Políticas de graduación de los estudiantes.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación
1	No se tiene mecanismos
2	Se aplica deficientemente
3	Se aplica parcialmente
4	Se aplica aceptablemente
5	Se aplica eficientemente

6.6. Servicios de bienestar estudiantil.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación atención médica, odontológica y psicopedagógica
1	No tiene
2	Tiene, se aplica deficientemente
3	Se aplica parcialmente
4	Se aplica aceptablemente
5	Se aplica eficientemente

Valor	Criterio: Existencia y aplicación, becas: Comedor, albergue, estipendio.
1	No tiene
2	Se aplica deficientemente
3	Se aplica parcialmente
4	Se aplica aceptablemente
5	Se aplica eficientemente

7. INVESTIGACION E INTERACCION SOCIAL

7.1. Políticas de investigación y desarrollo tecnológico.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación	Valor	Criterio: Eficiencia y eficacia
1	No tiene	1	Ninguna
2	En proceso de aprobación	2	Eficiencia y eficacia baja
3	Tiene políticas definidas, aplicación mediana	3	Eficiencia y eficacia mediana
4	Tiene políticas definidas, aplicación alta	4	Eficiencia y eficacia alta
5	Tiene políticas definidas, aplicación total	5	Eficiencia y eficacia total

7.2. Participación de docentes y estudiantes en los procesos de investigación.

Valor	Criterio: Cumplimiento en los docentes	Valor	Criterio: Cumplimiento en los estudiantes
1	No tienen participación	1	No tienen participación
2	Tienen muy poca participación	2	Tienen muy poca participación
3	Participación parcialmente	3	Participan parcialmente
4	Participan aceptablemente	4	Participan aceptablemente
5	Participación consciente y responsable	5	Participación consciente y responsable

7.3. Trabajos de investigación.

Valor	Criterio: Existencia, los trabajos de grado deben ser parte de investigación e interacción social
1	Los trabajos de grado no son parte de las tareas de investigación
2	Forman parte en menos del 20%
3	Forman parte de 20% a 30%
4	Forman parte de 30% a 50%
5	Forman parte en más del 50%

7.4. Políticas de interacción social.

Valor	Criterio: Vinculo con el sector social	Valor	Criterio: Vinculo con el sector productivo
1	No tienen vínculos	1	No tiene vínculos
2	Muy poca vinculación	2	Muy poca vinculación
3	Vinculación parcial	3	Vinculación parcial
4	Vinculación aceptable	4	Vinculación aceptable

5	Vinculación eficiente	5	Vinculación eficiente
---	-----------------------	---	-----------------------

7.5. Proyectos de investigación.

Valor	Criterio: Existencia y pertinencia
1	No tienen proyectos de investigación
2	Tienen, pertinencia baja
3	Tienen, pertinencia mediana
4	Tienen, pertinencia alta
5	Tienen, pertinencia total

7.6. Publicación de investigaciones.

Valor	Criterios de evaluación
1	No existe
2	Pocos proyectos de investigación
3	Número racional de proyectos de investigación
4	Investigaciones publicadas en revistas especializadas nacionales
5	Investigaciones publicadas en revistas especializadas internacionales

8. RECURSOS EDUCATIVOS

8.1. Bibliografía especializada.

Valor	Criterio: Diversidad	Valor	Criterio: Cantidad
1	Menor o igual a 2 títulos por asignatura	1	No tiene o 1 libro por estudiante
2	3 a 4 títulos por asignatura	2	2 libros por estudiante
3	5 títulos por asignatura	3	3 libros por estudiante
4	6 títulos por asignatura	4	4 libros por estudiante
5	7 títulos por asignatura	5	5 libros por estudiante

8.2. Equipos en laboratorio y gabinete.

Valor	Criterio: Existencia y adecuación	Valor	Criterio: Eficiencia
1	No tienen laboratorios ni gabinetes equipados	1	No se utiliza
2	La mayor parte de laboratorios y gabinetes necesarios no tienen equipamiento mínimo	2	Uso muy restringido sin planificación
3	Todos los laboratorios y gabinetes tienen equipamiento mínimo	3	Uso restringido
4	La mayor parte de laboratorios y gabinete tienen equipamiento	4	Uso frecuente
5	Tienen todos los laboratorios necesarios y están plenamente equipados	5	Uso óptimo

8.3. Equipamiento de talleres.

Valor	Criterio: Existencia y adecuación
1	No tienen
2	Talleres insuficientes con equipamiento mínimo
3	Talleres insuficientes con equipamiento parcial
4	Talleres suficientes con equipamiento parcial
5	Talleres suficientes y plenamente equipados

8.4. Equipos didácticos.

Valor	Criterio: Suficiencia y actualidad
1	No tienen equipos didácticos
2	Sólo disponen de algún equipo
3	Disponen de equipos inadecuados e insuficientes
4	Tienen equipos adecuados e insuficientes
5	Tienen equipos adecuados, suficientes y de amplia disponibilidad

8.5. Equipos de computación.

Valor	Criterio: Suficiencia de hardware
1	No tienen equipos de computación (más de 100 estudiantes por 1)
2	Solo disponen de algún equipo sin conexión a una red (50 a 100 estudiantes por punto)
3	Disponen de equipos insuficientes con conexión a una red (30 a 50 estudiantes por punto)
4	Tiene equipos adecuados y suficientes con conexión a una red (20 a 30 estud. por punto)
5	Tienen equipos adecuados, suficientes y de amplia disponibilidad con a una red (20 est.)

9. RECURSOS FINANCIEROS

9.1. Ejecución presupuestaria de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia
1	No tienen presupuesto ni POA
2	Tiene un presupuesto sin POA
3	Tiene un presupuesto respaldado con el POA
4	Tiene un presupuesto respaldado con el POA y sistema de administración
5	Tiene un presupuesto respaldado con POA y sistema de administración y evaluación

Valor	Criterio: Eficacia en la ejecución presupuestaria	Valor	Criterio: Eficiencia en la ejecución presupuest.
1	No tiene eficacia alguna	1	No tiene eficiencia alguna
2	Eficacia baja	2	Eficiencia baja
3	Eficacia mediana	3	Eficiencia mediana
4	Eficacia alta	4	Eficiencia alta
5	Eficacia total	5	Eficiencia total

Valor	Criterio: Suficiencia de recursos destinados a la Carrera
1	No tienen recursos destinados
2	Disponen de recursos insuficientes
3	Disponen de recursos de suficiencia mediana
4	Disponen de recursos con suficiencia alta
5	Disponen de recursos con suficiencia total

9.2. Políticas de asignación de recursos.

Valor	Criterio: Existencia y aplicación
1	No tienen políticas de asignación
2	Tiene una política de asignación inadecuada
3	Tiene una política de asignación adecuada
4	Tiene una política de asignación eficiente y eficaz
5	Tiene una política de asignación eficiente y eficaz y transparente

9.3. Costo por estudiante.

Valor	Criterio: Para costos	Valor	Criterio: Para rendimiento, en TNA
1	Costo unitario por estudiante muy alto o muy bajo	1	TNA menor o igual a 9%
2	Costo unitario por estudiante alto o reducido	2	Entre 10% a 19% de TNA
3	Costo unitario por estudiante insuficiente	3	Entre 20% a 29% de TNA
4	Costo unitario por estudiante suficiente	4	Entre 30% a 40% de TNA
5	Costo unitario por estudiante óptimo	5	TNA igual o mayor 41%

$$TNA = \frac{\Sigma A}{(\Sigma A + \Sigma R)} * 100$$

Donde: TAN: Tasa Neta de Aprobación, (no considera abandonos)

A: Aprobados por materia; R: Reprobados por materia

10. INFRAESTRUCTURA

10.1. Aulas propias de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia y suficiencia
1	No tiene aulas
2	Tienen aulas inapropiadas e insuficientes
3	Tienen aulas apropiadas pero insuficientes
4	Tienen aulas apropiadas y suficientes pero parcialmente equipadas
5	Tienen aulas apropiadas, suficientes y plenamente equipadas

10.2. Biblioteca propia de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia y suficiencia
1	No tiene biblioteca
2	Tiene biblioteca dispuesta en ambiente inapropiado
3	Tiene biblioteca en espacio apropiada mínimo
4	Tienen biblioteca suficiente y espacio apropiado
5	Tiene biblioteca apropiada, suficiente que le otorga una atención eficiente

10.3. Salas de formación académica.

Valor	Criterio: Existencia y suficiencia
1	No tiene salas de formación académica
2	Tienen salas de laboratorios y gabinetes
3	Tienen salas de laboratorio, gabinetes con espacios mínimos
4	Tienen salas de laboratorio, gabinetes con espacios suficientes y apropiados
5	Tienen salas de laboratorio, gabinetes con espacios suficientes y apropiados

10.4. Talleres propios de la Carrera.

Valor	Criterio: Existencia y suficiencia
1	No cuenta con talleres
2	Cuenta sólo con taller con insuficiente superficie
3	Cuenta con talleres con espacios mínimos
4	Cuenta con talleres con espacios suficientes
5	Cuenta con talleres con espacios suficientes y adecuados

10.5. Oficinas y áreas de servicio.

Valor	Criterios: Para oficinas	Valor	Criterio: Para áreas de servicio
1	No tienen	1	No tienen
2	Tienen inapropiadas e insuficientes	2	Tienen inapropiadas e insuficientes
3	Tienen apropiadas pero insuficientes	3	Tienen apropiadas pero insuficientes
4	Tienen apropiadas, suficientes pero parcialmente equipados	4	Tienen apropiadas, suficientes pero parcialmente equipadas
5	Tienen apropiadas, suficientes y plenamente equipados	5	Tienen apropiadas, suficientes y plenamente equipadas

Valor	Criterio: Ambientes y equipos para docentes
1	No tienen
2	Ambientes y espacios insuficientes
3	Ambientes y espacios suficientes
4	Ambientes y espacios suficientes con equipamiento mínimo
5	Ambientes y espacios suficientes plenamente equipados

ANEXO No. 2

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES

1.1. Estatuto Orgánico de la universidad

Existencia: El Estatuto Orgánico de la Universidad fue aprobado en la fecha 05 de noviembre de 2004 años en el Auditorio Universitario, sede del Primer Congreso Interno de la UPEA. Fecha de publicación de la misma el febrero de 2005 por Industrias Gráficas DRUCK S.R.L.

Conocimiento: La mayoría de los docentes conocen medianamente el Estatuto Orgánico de la UPEA. Los estudiantes de base desconocen y sólo los estudiantes que han sido y que participan como miembro del Centro de Estudiantes de la Carrera y FUL conocen la norma.

Aplicación: La aplicación del Estatuto Orgánico de la Universidad no es en toda la Comunidad Universitaria de la Carrera por su desconocimiento tanto por estudiantes y docentes. Solo se aplica en las instancias de cogobierno en la toma de decisiones.

Actualización: Aun no es pertinente su actualización porque recién se aprobó en 2004 y entra en vigencia a partir de 2005.

Pertinencia: El Estatuto Orgánico de UPEA contiene fundamentos institucionales, visión, misión, principios, fines y objetivos, órganos de decisión y gobierno, regímenes especiales y primacía estatutaria; ordenados en 63 artículos. Y tiene pertinencia porque ha sido aprobado en el primer congreso interno.

1.2. Resoluciones que autorizan el funcionamiento de la Carrera

Instancia de aprobación: La VII Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades.
Fecha: Cochabamba, 6 de abril de 2004.

1.3. Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad

Existencia: Existe, es aprobado por Honorable Consejo Universitario en el mes mayo de 2005.

Pertinencia: Tiene pertinencia mediana, porque se elaboró con poca participación de los estamentos universitarios y no recoge todas las demandas y necesidades de cada una de las Carreras.

Ejecución: Está en proceso de ejecución con resultados muy poco relevantes según la visión y misión de la Universidad.

Evaluación: Aun no se ha hecho ninguna evaluación, ni seguimiento.

1.4. Plan de Desarrollo Institucional de la Carrera

Existencia: No existe. Simplemente se elabora al principio de cada gestión el Programa Operativo Anual; considerando las necesidades básicas de funcionamiento y algunas mejoras en cuanto a recursos educativos; debido a una administración centralizada a nivel de la Universidad y las Carreras aun no tienen poder de decisión para ejecutar proyectos como tal.

1.5. Reglamentos específicos

Existencia: Reglamento de Admisión y Permanencia Estudiantil, Reglamento de Titulación y Reglamentos de Sistemas Administrativos.

Actualización: Son desactualizados con referente a las nuevas políticas de educación superior.

Aplicación: Medianamente se ha aplicado los reglamentos de la Carrera. En la mayoría de los casos se ha aplicado el Reglamento General del Sistema Universitario Boliviano.

Pertinencia: Pertinencia baja, y es una necesidad urgente su actualización para que permita viabilizar el proceso de gestión con excelencia.

2. VISION, MISIÓN Y OBJETIVOS

2.1. Visión y Misión de la Universidad

VISIÓN: “La UPEA es una Universidad que prioriza la investigación científica en todos los campos del conocimiento, aplicando la teoría a la práctica para la transformación económica, social, cultural y política a favor de los intereses de las naciones originarias y clases populares”.

MISIÓN: “Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento científico-tecnológico, con conciencia crítica que responda al Encargo Social, las necesidades de las naciones y nacionalidades y, que busque la transformación histórica revolucionaria de la sociedad”. (UPEA. ESTATUTO ORGANICO (art. 4 y 5); 2005, p 3)

Conocimiento y difusión: La mayoría desconoce la visión y misión de la universidad, por poca difusión a nivel de la Universidad.

Actualización: Tiene vigencia solamente a partir de 2005, por lo que es actualizado y está en proceso de aplicación.

Pertinencia: Es pertinente porque responde al encargo social.

2.2. Visión y Misión de la Carrera

Visión: Ser reconocida y acreditada en el ámbito nacional e internacional como una carrera competitiva y por su contribución al desarrollo local, regional y nacional, con un alto nivel de formación que satisfaga a los requerimientos de la sociedad, fundamentada en un alto espíritu de innovación y compromiso con la diversidad cultural.

Misión: Formar recursos humanos en los niveles profesionales y académicos que respondan a las necesidades del desarrollo social, económico, científico, tecnológico, político y cultural, al servicio de la ciudad de El Alto y el país. Fomentando la creatividad e interacción para la superación y el logro de

la excelencia en la carrera, garantizando una sólida y permanente formación con profesionales probos en las diferentes áreas académicas, que adapten a los cambios del entorno dinámico.

Conocimiento y difusión: Aceptable conocimiento y difusión de la visión y misión de la Carrera tanto por los estudiantes y docentes.

Actualización: Solo a partir de 2003 entra en vigencia; es necesario actualizar para responder a las nuevas exigencias del mundo empresarial más competitivo.

Pertinencia: La visión y misión de la Carrera tiene pertinencia mediana y en su eficacia.

2.3. Objetivos de la Carrera

Objetivos generales:

- a) Contribuir a la formación de profesionales idóneos que conozcan la teoría y la práctica de tal manera que contribuyan con la práctica profesional al desarrollo de El Alto y sus zonas de influencia.
- b) Contribuir a la formación de líderes que posibiliten las transformaciones que requiere visión y proyección de las empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas.
- c) Realizar diagnósticos situacionales, diseñar, administrar y evaluar los procesos de planificación que permitan el desarrollo local y regional.
- d) Llevar a cabo nuevos emprendimientos e iniciativas de generación de su fuente de trabajo con eficiencia y eficacia.
- e) Dirigir procesos de administración con eficiencia en cuanto se refiere a la utilización de los recursos humanos, financieros, técnicos y económico-financieros.

Coherencia: Los objetivos generales tienen coherencia con la misión y visión de la carrera.

Cumplimiento: Los objetivos aun no se han cumplido; porque no se tiene profesionales titulados.

3. PLAN DE ESTUDIOS

3.1. Perfil profesional

Perfil: El profesional en administración de empresas de la UPEA estará capacitado para dirigir organizaciones o empresas con la colaboración de personas y llevar a cabo las siguientes actividades profesionales:

- a) Desempeñarse en el ámbito público y privado planificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades de las empresas. Sean privadas o públicas.
- b) Tomar las decisiones más pertinentes en cuanto se refiere al comportamiento del entorno empresarial con el fin de apoyar el desarrollo económico y sostenible.
- c) Proponer alternativas de solución viables en el tiempo y formular planes operativos.
- d) Conocer la conducta humana en el ambiente laboral y liderar el comportamiento de los recursos humanos.
- e) Diseñar ejecutar procesos de evaluación de políticas orientados al éxito empresarial mediante una satisfacción laboral y la obtención de resultados.
- f) Diseñar, estructura y ejecutar modelo de organización acordes al objetivo empresarial de producción, comercialización y administración en el marco de la globalización.
- g) Diagnosticar a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la región y su influencia.
- h) Crear una cultura permanente de evaluación que permita la continua reorientación de las prioridades y estrategias institucionales.

- i) Analizar, criticar y diseñar los sistemas administrativos de las empresas de El Alto y la región con la finalidad de brindar oportunidades, transparencia, efectividad, rapidez a los procesos administrativos.
- j) Constituirse en el agente de cambio hacia mejores niveles de entendimiento productivo y social.
- k) Analizar de forma crítica la problemática local, regional y nacional y planear las políticas que fortalezcan y apoyen el desarrollo económico y sostenible.

Actualización: El perfil profesional está en vigencia, aprobado en las primeras jornadas académicas de la Carrera (junio de 2003).

Pertinencia: El perfil profesional mínimamente responde a los objetivos, misión y visión de la Carrera, aunque la Carrera aun no tiene Plan de Desarrollo Institucional.

3.2. Objetivos de plan de estudio

Existencia, claridad, coherencia y cumplimiento: El plan de estudios tiene objetivos, su claridad, coherentes y su cumplimiento son módicos (media).

3.3. Organización de las asignaturas y distribución de horas académicas

PRIMER AÑO						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Semana	Total	
1	AE-111	Administración General	Anual	4	16	Ex.Disp-Preuniv
2	AE-123	Cálculo	Anual	4	16	Ex.Disp-Preuniv
3	AE-143	Contabilidad	Anual	4	16	Ex.Disp-Preuniv
4	AE-158	Téc. de Investig. y Redacción Técnica	Anual	4	16	Ex.Disp-Preuniv
5	ECO-131	Introducción a la Economía	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv
6	ECO-134	Economía Nacional y Regional	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv
7	SOC-151	Historia y Cultura Andina	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv
8	SOC-155	Producción, Comercial. y Adm. Andina	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv
9	COM-601	Computación I (Electiva I)	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv
10	COM-602	Computación II (Electiva II)	Semestral	4	16	Ex.Disp-Preuniv

SEGUNDO AÑO						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Semana	Total	
1	AE-211	Sistemas Organizacionales	Anual	4	16	
2	AE-223	Estadística	Anual	4	16	
3	AE-233	Microeconomía	Anual	4	16	
4	AE-243	Derecho Administrativo y Empresarial	Anual	4	16	
5	ADM-211	Desarrollo Organizacional	Semestral	4	16	
6	ADM-212	Dirección de Micro y Pequeña Empresa	Semestral	4	16	
7	MAT-221	Álgebra Lineal y Teoría Matricial	Semestral	4	16	
8	MAT-222	Matemática Financiera	Semestral	4	16	
9	AUD-241	Administración de Costos	Semestral	4	16	

10	AUD-242	Presupuestos	Semestral	4	16
11	PSI-251	Psicología Organizacional	Semestral	4	16
		Electiva III	Semestral	4	16
		Electiva IV	Semestral	4	16

TERCER AÑO						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Semana	Total	
1	AE-311	Gestión Pública	Anual	4	16	
2	AE-312	Mercadotecnia	Anual	4	16	
3	AE-313	Administración de Recursos Humanos	Anual	4	16	
4	AE-314	Producción	Anual	4	16	
5	AE-341	Administración Financiera	Anual	4	16	
6	MAT-321	Investigación Operativa	Semestral	4	16	
7	ECO-331	Macroeconomía	Semestral	4	16	
8		Electiva V	Semestral	4	16	
9		Electiva VI	Semestral	4	16	
10		Electiva VII	Semestral	4	16	
11		Electiva VIII	Semestral			

CUARTO AÑO						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Semana	Total	
1	AE-411	Comercio Internacional	Anual	4	16	
2	AE-414	Gestión Estratégica y Toma de Decisiones	Anual	4	16	
3	AE-415	Sistemas de Información Administrativos	Anual	4	16	
4	AE-433	Preparación, evaluación y Adm. de Proyect	Anual	4	16	
5	AE-451	Metodología de la Investigación	Anual	4	16	
6	ADM-411	Política Empresarial	Semestral	4	16	
7	ADM-412	Práctica Empresarial	Semestral	4	16	
8	SOC-451	Sociología de las Organizaciones	Semestral	4	16	
9		Electiva IX	Semestral	4	16	
10		Electiva X	Semestral	4	16	

QUINTO AÑO						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Semana	Total	
1	MER-500	Taller MERCADO	Semestral	6	24	4º Año Vencido
2	REC-500	Taller RECURSOS HUMANOS	Semestral	6	24	4º Año Vencido
3	FIN-500	Taller FINANZAS	Semestral	6	24	4º Año Vencido
4	PRO-500	Taller PRODUCCIÓN	Semestral	6	24	4º Año Vencido
5	MIC-500	Taller MICROEMPRESA	Semestral	6	24	4º Año Vencido
6	EST-500	Taller ESTADÍSTICA PARA LA INVESTIGACION	Semestral	6	24	4º Año Vencido

ASIGNATURAS ELECTIVAS						
No.	SIGLA	ASIGNATURA	CURSO	CARGA HORARIA		REQUISITOS
				Seman	Total	
1	ADM-601	Introducción a la Tecnología	Semestral	4	16	
2	ADM-602	Planificación Empresarial	Semestral	4	16	
3	ADM-605	Preparación y Eval. de Proy. para Microempr	Semestral	4	16	
4	ADM-606	Planificación Participativa	Semestral	4	16	
5	ADM-607	Eco. Ambiental y Gestión Amb. de la Empr.	Semestral	4	16	
6	COM-601	Computación I	Semestral	4	16	
7	COM-602	Computación II	Semestral	4	16	
8	LIN-601	Idioma Nativo I	Semestral	4	16	
9	LIN-602	Idioma Nativo II	Semestral	4	16	
10	LIN-603	Idioma Nativo III	Semestral	4	16	
11	LIN-604	Idioma Ingles I	Semestral	4	16	
12	LIN-605	Idioma Ingles II	Semestral	4	16	
13	MAT-601	Investigación Operativa II	Semestral	4	16	
14	SOC-601	Desarrollo Humano y Social	Semestral	4	16	
15	SOC-602	Sociología Rural	Semestral	4	16	

Carga Horaria Establecida	
Asignaturas	Total Horas
Asignaturas anuales	2.880 Horas académicas
Asignaturas semestrales	2.240 Horas académicas
Modalidad de graduación	750 Horas según modalidad
Total Horas:	5.870 Horas en plan de estudio

3.4. Cumplimiento de los planes de estudio

Regularidad Académica			
Gestión	Fecha de Inicio	Fecha de Conclusión	Duración en Semanas
2001	Enero de 2001	28 de Febrero de 2002	-
2002	Marzo de 2002	30 de Junio de 2003	-
2003	Julio de 2003	29 de Mayo de 2004	42 Semanas
2004	Junio de 2004	20 de Abril de 2005	42 Semanas
2005	Abril de 2005	15 de Marzo de 2006	42 Semanas

Cumplimiento de los contenidos: El plan de estudios a nivel licenciatura contempla 49 asignaturas; el grado de cumplimiento de los contenidos de cada una de las asignaturas alcanza a un promedio de 90% en la gestión académica de 2005

3.5. Métodos de enseñanza–aprendizaje

Aplicación de métodos de enseñanza: Cada asignatura tiene su propia metodología de enseñanza; los mismos en promedio no tienen métodos de enseñanza actualizados.

Actualidad: No se aplican métodos actuales, porque la Carrera no cuenta con equipos y recursos tecnológicos educativos suficientes.

3.6. Modalidades de graduación

Modalidades de graduación: La modalidad de graduación es parte del plan de estudios, además existe reglamentos de las modalidades de graduación. El estudiante podrá elegir una de las siguientes modalidades de graduación:

- Tesis de grado
- Proyecto de grado
- Trabajo dirigido
- Graduación por excelencia

Con relación a la eficacia de número de estudiantes graduados por año está en proceso; La Carrera aun no tiene a la fecha graduados profesionales.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS

4.1. Administración académica

Planificación y organización académica: Al finalizar la gestión anual correspondiente el Honorable Consejo de Carrera primeramente define el programa académico, la misma es refrendada con el consenso mayoritario de la Asamblea Docente Estudiantil. Una vez aprobado el programa académico de la gestión anual, la dirección y subdirección de la Carrera organiza las actividades académicas.

4.2. Órganos y niveles de decisión

Órgano	Composición		Funciones
	Docentes	Estudiantes	
Asamblea General Docente-Estudiente	Mayoría Absoluta	Mayoría Absoluta	Según Reglamento Específico.
Honorable Consejo de Carrera	6 Docentes Titulares o Suplentes	6 Estudiantes Titulares o Suplentes	Según Reglamento Específico.
Dirección de la Carrera	1 Director y 1 Subdirector sólo docentes		Según Normas Universitarias y Manual de Organización y Funciones.
Federación de Docentes	Desde ejecutivo hasta vocal, sólo docentes.		Según Normas Universitarias.
Centro de Estudiantes	Desde ejecutivo hasta vocal, sólo estudiantes.		Según Normas Universitarias.

En cada uno de los niveles se adopta decisiones concernientes al funcionamiento de la Carrera de manera oportuna y de acuerdo a las normas institucionales, además las decisiones adoptadas medianamente contribuyen a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Carrera de manera permanente.

4.3. Planes globales por asignatura

42	Preparación y Eval. de Proyectos para MYPES (E – S)	Si							
43	Planificación Participativa (Electiva – Semestral)	Si							
44	Economía Amb. y Gestión Amb. de la Emp. (E – S)	Si							
45	Computación I (Electiva – Semestral)	Si							
46	Computación II (Slectiva – Semestral)	Si							
47	Ingles I (Electiva – Semestral)	Si							
48	Ingles II (Electiva – Semestral)	Si							
49	Investigación Operativa (Electiva – Semestral)	Si							
	TOTAL:	49	49	49	49	49	49	49	49

4.4. Relación docente-estudiantil por asignatura

	2001	2002	2003	2004	2005
Docentes	15	20	22	26	30
Estudiantes	185	129	155	266	311

GESTION ACADEMICA 2001 PRIMER AÑO

Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Administración General I	A – TM	65	86	0	0	11	14	76
Administración General I	B – TT	35	61	14	25	8	14	57
Administración General I	C - TN	35	67	10	19	7	14	52
Promedio % y Total			71		15		14	185

La Carrera empezó con un plan de estudio semestralizado de manera conjunta con las Carreras de Economía y Auditoría. En la gestión académica 2001, según los registros, sólo se puede constatar que funcionó con tres paralelos.

GESTION ACADEMICA 2002 PRIMER AÑO

Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Administración General I	A – TM	27	96	1	4	0	0	28
Administración General I	B – TN	17	100	0	0	0	0	17
Promedio % y Total			98		2		0	45

La Carrera en la gestión académica de 2002 según los registros de manera conjunta con las carreras de Economía y Auditoría con un plan de estudio semestralizado tenía dos paralelos.

GESTION ACADEMICA 2003 PRIMER AÑO

Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Administración General I	A – TT	18	50	11	31	7	19	36
Administración General II	B – TT	10	77	2	15	1	8	13
Cálculo I	A – TT	19	53	0	0	17	47	36
Calculo II	B – TT	11	85	2	15	0	0	13
Contabilidad I	A – TT	17	49	3	9	15	42	35
Contabilidad II	B – TT	9	64	4	29	1	7	14

Téc. de Inv. y Red. Téc. I	A – TT	16	44	6	17	14	39	36
Téc. de Inv. y Red. Téc. II	B – TT	7	64	3	27	1	9	11
Introducción a la Economía	A – TT	19	53	8	22	9	25	36
Econ. Nacional y Regional	A – TT	17	100	0	0	0	0	17
Historia y Cultura Andina	A – TT	20	71	0	0	8	29	28
Prod. Comerc. Adm. Andina	A – TT	18	100	0	0	0	0	18
Computación I	A – TT	19	68	0	0	9	32	28
Computación II	A – TT	11	65	0	0	6	35	17
Promedio % y Total			67		12		21	50

GESTION ACADEMICA 2004 PRIMER AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Administración General	A – TM	38	57	2	3	27	40	67
	B – TN	26	59	2	5	16	36	44
Cálculo	A – TM	40	58	15	22	14	20	69
	B – TN	25	60	4	9	13	31	42
Contabilidad	B – TN	25	56	7	15	13	29	45
Técnicas de Investigación y Redacción Técnica	A – TM	37	54	6	9	25	37	68
	B – TN	24	57	4	10	14	33	42
Introducción a la Economía	A – TM	38	60	9	14	16	26	63
	B – TN	18	49	3	8	16	43	37
Economía Nacional y Regional	A – TM	40	91	0	0	4	9	44
	B – TN	15	50	10	33	5	17	30
Historia y Cultura Andina	A – TM	42	67	8	12	13	21	63
	B – TN	23	61	1	2	14	37	38
Producción Comercializac. Administración Andina	A – TM	32	94	2	6	0	0	34
	B – TN	29	94	0	0	2	6	31
Computación I	A – TM	39	60	8	12	18	28	65
	B – TN	22	55	0	0	18	45	40
Computación II	A – TM	29	74	5	13	5	13	39
Promedio % y Total			64		10		26	112

GESTION ACADEMICA 2005 PRIMER AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Administración Gral.	A – TM	48	63	9	12	19	25	76
	B – TN	25	57	3	7	16	36	44
Cálculo	A – TM	45	58	20	26	12	16	77
	B – TN	23	46	1	2	26	52	50
Contabilidad	A – TM	47	61	11	14	19	25	77
	B – TN	25	56	7	15	13	29	45
Téc. Investig. y Red. Téc.	A – TM	43	57	18	24	14	19	75
	B – TN	25	53	7	15	15	32	47
Intr. a la Economía	A – TM	48	60	14	17	18	23	80
	B – TN	30	58	9	18	12	24	51
Econ. Nal. y Regional	A – TM	43	88	3	6	3	6	49
	B – TN	26	81	4	13	2	6	32
Historia y Cultura Andina	A – TM	59	76	9	11	10	13	78

	B – TN	30	65	2	5	14	30	46
Prod.Com.Adm. Andina	B – TN	21	91	0	0	2	9	23
Computación I	A – TM	58	75	3	4	16	21	77
	B – TN	30	67	0	0	15	33	45
Computación II	A – TM	45	68	1	2	20	30	66
	B – TN	19	76	1	4	5	20	25
Promedio % y Total			66		10		24	122

GESTION ACADEMICA 2002 SEGUNDO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Psicología Organizacional	A – TM	33	70	3	6	11	24	47
Derecho Administrativo	B – TT	12	52	1	4	10	44	23
Estruct. Y Diseño Organiz.	C – TN	10	71	4	29	0	0	14
Total en Promedio			64		13		23	84

Hasta 2002 el plan de estudio de la Carrera era semestralizado, la misma que funcionaba de manera conjunta con otras carreras Economía y Auditoría.

GESTION ACADEMICA 2003 SEGUNDO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Sistemas Organizacionales	A – TM	26	84	2	6	3	10	31
	B – TN	10	77	0	0	3	23	13
Estadística	A – TM	13	45	12	41	4	14	29
	B – TN	14	82	0	0	3	18	17
Microeconomía	A – TM	10	37	15	56	2	7	27
	B – TN	14	67	0	0	7	33	21
Derecho Admin. y Emp.	A – TM	21	66	7	22	4	12	32
	B – TN	10	59	3	12	5	29	17
Desarrollo Organizacional	A – TM	29	94	0	0	2	6	31
	B – TN	19	73	0	0	7	27	26
Economía Nacional y Regional	A – TM	27	100	0	0	0	0	27
	B – TN	13	93	1	7	0	0	14
Cálculo II	A – TM	13	93	0	0	1	7	14
	B – TN	15	100	0	0	0	0	15
Matemática Financiera	A – TM	24	92	0	0	2	8	26
	B – TN	12	100	0	0	0	0	12
Administración de Costos	A – TM	27	87	2	6	2	7	31
	B – TN	12	63	1	5	6	32	19
Presupuesto	A – TM	25	89	3	11	0	0	28
	B – TN	10	71	0	0	4	29	14
Psicología Organizacional	A – TM	21	66	4	12	7	22	32
	B – TN	11	55	0	0	9	45	20
Contabilidad Intermedia	A – TM	13	81	0	0	3	19	16
	B – TN	6	100	0	0	0	0	6
Estructura y Diseño Organizacional	A – TM	14	82	0	0	3	18	17
	B – TN	6	100	0	0	0	0	6
Promedio % y Total			79		7		14	49

GESTION ACADEMICA 2004 SEGUNDO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Sistemas Organizacionales	A – TT	36	68	2	4	15	28	53
Estadística	A – TT	35	60	15	26	8	14	58
Microeconomía	A – TT	34	68	3	6	13	26	50
Derecho Admin. y Emp.	A – TT	45	76	4	7	10	17	59
Desarrollo Organizacional	A – TT	33	72	2	4	11	24	46
Dirección de MyPE	A – TT	26	76	7	21	1	3	34
Álgebra Lineal y T. Matricial	A – TT	16	84	2	11	1	5	19
Matemática Financiera	A – TT	30	88	3	9	1	3	34
Administración de Costos	A – TT	26	60	6	14	11	26	43
Presupuesto	A – TT	23	70	8	24	2	6	33
Psicología Organizacional	A – TT	38	69	2	4	15	27	55
Planificación Empresarial	A – TT	39	81	0	0	9	19	48
Inglés I	A – TT	24	92	1	4	1	4	26
Promedio % y Total			74		10		16	58

GESTION ACADEMICA 2005 SEGUNDO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Sistemas Organizacionales	A – TM	34	87	2	5	3	8	39
	B – TN	23	74	0	0	8	26	31
Estadística	A – TM	27	68	11	28	2	4	40
	B – TN	21	60	9	26	5	14	35
Microeconomía	A – TM	35	90	0	0	4	10	39
	B – TN	38	78	5	10	6	12	49
Derecho Admin. y Emp.	A – TM	28	74	6	16	4	10	38
	B – TN	23	78	0	0	7	22	30
Desarrollo Organizacional	A – TM	34	87	1	3	4	10	39
	B – TN	20	71	0	0	8	29	28
Dirección de MyPE	A – TM	34	79	6	14	3	7	43
	B – TN	20	97	0	0	1	3	31
Álgebra Lineal y T. Matricial	A – TM	29	81	6	17	1	2	36
	B – TN	23	79	2	7	4	14	29
Matemática Financiera	A – TM	24	80	5	17	1	3	30
	B – TN	18	82	2	9	2	9	22
Administración de Costos	A – TM	42	95	1	2	1	3	44
	B – TN	20	74	1	4	6	22	27
Presupuesto	A – TM	35	76	9	20	2	4	46
	B – TN	23	86	2	7	2	7	27
Psicología Organizacional	A – TM	30	75	7	18	3	7	40
	B – TN	24	63	3	8	11	29	38
Desarrollo Humano y Social	B – TN	18	86	2	10	1	4	21
Promedio % y Total			79		10		11	75

GESTION ACADEMICA 2003 TERCER AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Gestión Pública	A – TM	32	91	0	0	3	9	35
	B – TN	16	76	0	0	5	24	21
Mercadotecnia	A – TM	27	77	5	14	3	9	35
	B – TN	12	60	4	20	4	20	20
Adm. Recursos Humanos	A – TM	32	91	0	0	3	9	35
	B – TN	17	77	5	23	0	0	22
Producción	A – TM	32	91	0	0	3	9	35
	B – TN	16	84	0	0	3	16	19
Administración Financiera	A – TM	32	91	0	0	3	9	35
	B – TN	16	89	0	0	2	11	18
Investigación Operativa I	A – TM	32	94	0	0	2	6	34
	B – TN	16	89	0	0	2	11	18
Macroeconomía	A – TM	10	83	1	8	1	9	12
	B – TN	14	87	0	0	2	13	16
Presupuesto	A – TM	29	97	1	3	0	0	30
	B – TN	13	72	0	0	5	28	18
Derecho Administrativo	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
	B – TN	20	100	0	0	0	0	20
Promedio % y Total			86		4		10	56

GESTION ACADEMICA 2004 TERCER AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Gestión Pública	A – TM	24	83	3	10	2	7	29
	B – TN	12	74	2	13	2	13	16
Mercadotecnia	A – TM	21	88	2	8	1	4	24
	B – TN	27	87	1	3	3	10	31
Adm. Recursos Humanos	A – TM	24	86	3	11	1	3	28
	B – TN	14	82	0	0	3	18	17
Producción	A – TM	23	85	0	0	4	15	27
	B – TN	11	55	7	35	2	10	20
Administración Financiera	A – TM	23	92	0	0	2	8	25
	B – TN	13	86	1	7	1	7	15
Investigación Operativa I	A – TM	14	100	0	0	0	0	14
	B – TN	20	100	0	0	0	0	20
Macroeconomía	A – TM	12	86	1	7	1	7	14
	B – TN	13	81	2	13	1	6	16
Planificación Participativa	A – TM	22	85	1	3	3	12	26
Dirección de MyPE	A – TM	20	77	3	11	3	12	26
	B – TN	9	64	4	29	1	7	14
Sociología de las Organiz.	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
Ingles I	B – TN	13	87	0	0	2	13	15
Ingles II	b – TN	14	78	0	0	4	22	18
Promedio % y Total			84		8		8	50

GESTION ACADEMICA 2005 TERCER AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Gestión Pública	A – TT	22	56	12	31	5	13	39
Mercadotecnia	A – TT	21	55	16	42	1	3	38
Adm. Recursos Humanos	A – TT	28	78	4	11	4	11	36
Producción	A – TT	19	51	17	46	1	3	37
Administración Financiera	A – TT	34	85	4	10	2	5	40
Investigación Operativa I	A – TT	43	84	5	10	3	6	51
Macroeconomía	A – TT	21	88	3	12	0	0	24
Planificación Participativa	A – TT	22	65	9	26	3	9	34
Investigación Operativa II	A – TT	9	32	11	39	8	29	28
Inglés I	A – TT	24	69	4	11	7	20	35
Inglés II	A – TT	26	74	1	3	8	23	35
Promedio % y Total			67		22		11	39

GESTION ACADEMICA 2004 CUARTO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Comercio Internacional	A – TM	27	87	0	0	4	13	31
	B – TN	12	100	0	0	0	0	12
Gestión Estrat. y Toma Dec.	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
	B – TN	14	82	0	0	3	18	17
Sistemas de Inform. Admin.	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
	B – TN	14	93	0	0	1	7	15
Prep. Eval. Adm. Proyectos	A – TM	30	100	0	0	0	0	30
	B – TN	12	92	0	0	1	8	13
Metodología de la Investig.	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
	B – TN	15	100	0	0	0	0	15
Práctica Empresarial	A – TM	35	100	0	0	0	0	35
	B – TN	10	77	0	0	3	23	13
Dirección de MyPES	A – TM	32	100	0	0	0	0	32
	B – TN	12	92	0	0	1	8	13
Econ.Amb.Gest.Amb.Emp.	B – TN	14	93	0	0	1	7	15
Promedio % y Total			94		0		6	46

GESTION ACADEMICA 2005 CUARTO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Comercio Internacional	A – TM	24	96	0	0	1	4	25
	B – TN	20	90	1	5	1	5	22
Gestión Estrat. y Toma Dec.	A – TM	19	76	5	20	1	4	25
	B – TN	14	100	0	0	0	0	14
Sistemas de Inform. Admin.	A – TM	27	100	0	0	0	0	27
	B – TN	10	83	0	0	2	17	12
Prep. Eval. Adm. Proyectos	A – TM	27	96	1	4	0	0	28
	B – TN	12	92	0	0	1	8	13
Metodología de la Investig.	A – TM	26	93	0	0	2	7	28
	B – TN	11	100	0	0	0	0	11
Política Empresarial	A – TM	23	85	4	15	0	0	27

	B – TN	9	90	0	0	1	10	10
Práctica Empresarial	A – TM	16	70	5	22	2	8	23
	B – TN	9	90	0	0	1	10	10
Sociología de las Organiz.	A – TM	27	96	0	0	1	4	28
	B – TN	10	100	0	0	0	0	10
Desar. Humano y Social	A – TM	24	83	0	0	5	17	29
	B – TN	6	100	0	0	0	0	6
Econ.Amb.Gest.Amb.Emp.	A – TM	29	100	0	0	0	0	29
Planificación Participativa	B – TN	14	100	0	0	0	0	14
Prep.Eval.Proyect. MyPES	A – TM	19	73	6	23	1	4	26
Introd. A la Tecnología	A – TM	20	74	4	15	3	11	27
	B – TN	11	85	2	15	0	0	13
Sociología Rural	A – TM	27	100	0	0	0	0	27
Investigación Operativa II	A – TM	20	74	5	19	2	7	27
Promedio % y Total			90		5		5	47

GESTION ACADEMICA 2005 QUINTO AÑO								
Asignaturas	Paralelo Turno	Número de Estudiantes						Total
		Aprobado	%	Reprobado	%	Abandono	%	
Taller de Mercado	A – TM	17	94	0	0	1	6	18
	B – TN	5	100	0	0	0	0	5
Taller de Recursos Humanos	A – TM	17	94	0	0	1	6	18
	B – TN	14	88	0	0	2	12	16
Taller de Finanzas	A – TM	9	100	0	0	0	0	9
	B – TN	12	92	0	0	2	8	13
Taller de Producción	A – TM	10	100	0	0	0	0	10
Taller de Microempresa	A – TM	2	100	0	0	0	0	2
Taller de Estadística para la Investigación	A – TM	26	96	1	4	0	0	27
	B – TN	15	83	3	17	0	0	18
Promedio % y Total			95		2		3	28

Gestión	Porcentaje de Estudiantes		
	Aprobados %	Reprobados %	Abandono %
2001	71	15	14
2002	81	8	11
2003	77	8	15
2004	79	7	14
2005	80	10	10

4.5. Apoyo Administrativo

	2001	2002	2003	2004	2005
Autoridades	1	1	1	1	2
Administrativos	1	1	1	1	1
Total	2	2	2	2	3

4.6. Resultados e impacto

El grado académico Terminal de la Carrera es a nivel Licenciatura. Los resultados de la Carrera aún no se tiene, y no se puede determinar con relevancia el impacto que ha tenido con los resultados obtenidos hasta la fecha.

5. DOCENTES

5.1. Grado académico de los docentes

Docente	Licenciatura o Ingeniería	Postgrado				Asignatura que Dicta
		Dipl.	Esp.	McSg	Dr.	
Aliaga Heredia Esther Sara	Lic. Com.	Si		Si		Prod.Comrc.Adm.Andin
Ancalle Choque Demetrio	Lic. Aud.	Si		Si		Presupuesto
Anahuaya M. Gumersindo	Lic. Aud.	Si				Cont/ Adm.Finc/Mat.Finc
Añaguaya Mamani Domingo	Lic. Adm.	Si				Adm. Gral.
Cruz Segovia Freddy D.	Lic. Adm.	Si				Sist. Org. / Producción
Chavéz Lima Teodoro	Lic. Der.	Si				Derech. Leg.Emp.
Ergueta Miranda Gladis	Lic. Adm.	Si				Adm. Gral.
Flores Flores Felix F.	Lic. Adm.	Si				Sistemas Organiz.
Flores Parada Isabel	Lic. Der.	Si				Derech. y Leg. Emp.
Garate Luque Victor R.	Lic. Adm.	Si		Si		Téc. De Inv. y Red.Téc.
Garcia Mendez Andres	Lic. Eco.	Si				Micr./Proyect/Macroec.
Herrera Vargas Daniel	Lic. Adm.	Si				Adm. RR.HH/Plan.Emp.
López Aguilar Yvan	Lic. Ing.	Si				Sist. De Inf. Adm.
Martinez Selaya Eliana	Lic. Psic.	Si				Tecn. Inv. Y Red. Téc.
Medrano Llano Jorge L.	Lic. Eco.	Si				Microec./Inv.Operat. II
Olivares Valdivia Jorge	Lic. Adm.	Si				Producción
Paucara Condori Felipe	Lic. Inf.	Si				Computación II
Patty Huanta Jhonny E.	Lic. Aud.	Si				Adm. Financiera
Poma Guaygua Sofia	Lic. Adm.	Si				Mercad./Gest.Estr.T.D.
Pujro Vito Tito R.	Lic. Est.	Si				Estadística
Ramirez Pérez Angela V.	Lic. Lin.	Si				Ingles II
Rodríguez Cala Ramiro	Lic. Aud.	Si				Contabilidad
Rodrigo Mendizábal Nelson L	Lic. Adm.	Si				Matemát. Financiera
Rodríguez Villegas Rossya J.	Lic. Soc.	Si				Metod. de Investigac.
Sandoval Trujillo Raul	Lic. Ing.	Si				Direc. de MYPES
Tarqui Duran Roberto Toribio	Lic. Adm.	Si				Mercad./Dir. De MYPES
Tintaya Hilari Guzman	Lic. Adm.	Si				Gest.Púb./Planif.Partic.
Valda Vasquez Rose Mary	Lic. Adm.	Si				Adm. de RR.HH.
Vega Quiroz Diego	Lic. Eco.	Si				Estadística
Vilca Castillo Carlos T.	Lic. Ing.	Si				Calculo
Total: 30 Docentes		30		3		

5.2. Docentes según tiempo de dedicación y asignatura

Docentes	Asignaturas	Tiempo de Dedicación			
		DE	TC	MT	TH
Los 38 docentes de la Carrera	En los 49 asignaturas, anuales y semestrales.				Si
Los docentes según tiempo de dedicación y asignatura, todos son a tiempo horario.					

5.3. Experiencia académica y profesional de los docentes

Gestión 2005: La mayoría de los docentes cuentan con experiencia profesional mayor a 7 años y experiencia académica entre 3 a 5 años.

5.4. Admisión y permanencia docente

Gestión	Docentes Invitados	Docentes con Concurso de Méritos	Docentes con Concurso de Méritos y Examen de Competencia
2001	15		
2002	20		
2003	15	7	
2004		20	6 docentes contratados
2005	24	6 docentes contratados	

5.5. Desempeño docente

La Carrera aún no tiene un sistema de evaluación docente aprobado. De manera interna en la Gestión 2004 se ha realizado la evaluación a los todos los docentes que han trabajado en la gestión correspondiente. Los resultados de esta evaluación se han utilizado para invitar nuevamente para gestión académica 2005 a los docentes que alcanzaron un puntaje mayor a 65 puntos.

6. ESTUDIANTES

6.1. Sistema de admisión

Se aplican dos modalidades de admisión: La Prueba de Suficiencia Académica, que consiste en tomar un examen escrito sobre los conocimientos cuantitativos, sociales, lenguaje y cultura general a los Bachilleres postulante a la Carrera; la nota mínima de aprobación es 51 sobre un total de 100 puntos. La otra modalidad es el Curso Preuniversitario, con las asignaturas de Introducción a la Administración, Matemáticas, Lenguaje y Técnicas de Estudio y de Investigación, las calificaciones de las asignaturas son por separado; al final del curso se promedia y se obtiene la nota final del postulante sobre un total de 100 puntos, la nota mínima de aprobación es 51 puntos.

Año	2001	2002	2003	2004	2005
Postulantes	185	45	55	120	131
Admitidos	185	45	50	112	122

6.2. Características de la población estudiantil

Como se aplica los dos sistemas de admisión, la población estudiantil de la Carrera es seleccionado; son varones y mujeres bachilleres tanto de Colegios Fiscales y Privados, sobre todo de la Ciudad de El Alto y en un porcentaje menor de las Provincias del Departamento de La Paz. Por lo que tiene características socioculturales similares, y que cumplen con las exigencias académicas mínimas de la Carrera.

6.3. Evaluación de Aprendizaje

Existencia: De acuerdo al Plan de Estudio con respecto a la evaluación es como sigue: Primer parcial 15%, Segundo parcial 15%, Tercer parcial 15%, Evaluación final 35%, Trabajos prácticos 20%. Esta metodología de evaluación es flexible sujeto a la metodología de cada asignatura.

Aplicación: En cada asignatura de manera referencial se toma en cuenta la calificación anterior. Su aplicación práctica está en función de las características de cada asignatura, la misma es adecuada de manera pertinente tomando en cuenta la evaluación de auxiliatura.

6.4. Permanencia

siguientes criterios: el estudiante puede llevar simplemente 2 asignaturas de arrastre, para tomar asignaturas de quinto año tiene que vencer todas las asignaturas de primero a cuarto año.

Aplicación: Aunque ha terminado los 5 años de tiempo límite, existen en un porcentaje menor estudiantes que están arrastrando algunas materias de cursos inferiores.

6.5. Políticas de graduación

La Carrera cuenta con las siguientes modalidades de graduación: Tesis de grado, Proyecto de grado, Trabajo dirigido y la graduación por excelencia, y no se está implementándose, por razones propias de la Universidad teniendo muchos problemas los estudiantes para titularse.

6.6. Servicios de bienestar estudiantil

La Carrera no cuenta con los servicios estudiantiles: Atención médica, atención odontológica, de farmacia, ni psicopedagógico.

La Carrera sólo cuenta con beca estipendio, que consiste en un monto de dinero mensual durante la gestión académica anual. Pero según los estudiantes afirman que no cubre la beca a todos los estudiantes necesitados según rendimiento académico y de apoyo económico.

7. INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

7.1. Políticas de investigación y desarrollo tecnológico

La Carrera aun no tiene políticas claras sobre líneas de investigación, en los diferentes áreas de especialización de la ciencia de administración, tampoco líneas de desarrollo tecnológico ya sean para micro, pequeña, mediana y gran empresa sean públicas, privadas, mixtas y comunitarias. A continuación se presenta los convenios interinstitucionales.

Convenios Interinstitucionales con la Carrera	Tiempo	
	Inicio	Finalización
Pro Mujer Prácticas 12 estudiantes	2004	2005
Fundación cuerpo de cristo, 3 est.	2004	2005
Prefectura de La Paz, 2 est.	2005	2005
Embotelladora Bolivianas S.A., 17 est.	2005	2005
Industria Delicia, 1 est.	2005	2005
Empresa Municipal de Aseo de El Alto, 10 est.	2004	2005
CONAMYPE, pendiente	2005	
Plásticos Industriales, pendiente	2005	
Gobierno Municipal de El Alto, pendiente	2005	
Grupo Nueva Economía, institucional	2004	
Proyecto BCCN USAID, institucional	2004	
Universidad Católica Boliviana MpD	2005	2006
Universidad Enrique J. Varona Cuba	2004	2005
Universidad Tomas Frias	2005	
ODIC Andina ID Bolivia	2005	
EDUCA Bolivia	2005	
Universidad Nuestra Señora de La Paz	2005	
Total 17 Convenio Interinstitucionales		

7.2. Participación de docentes y estudiantes

Proyecto de Investigación	Participantes		Estado del Proyecto	
	Docentes	Estudiantes	En Proceso	Concluido
Pro Mujer Prácticas 12 estudiantes		12	Si	
Fundación cuerpo de cristo, 3 est.		3	Si	
Prefectura de La Paz, 2 est.		2	Si	
Embotelladora Bolivianas S.A., 17 est.		17	Si	
Industria Delicia, 1 est.		1	Si	
Empresa Municipal de aseo de El Alto, 10 est.		10	Si	
Universidad Católica Boliviana MpD	9		Si	
Total	9	45		

7.3. Trabajos de investigación

Respecto a trabajos de investigación, cada estudiante con su tutor está en proceso de elaboración según modalidad que ha elegido.

7.4. Políticas de interacción social

Aun no tiene claro políticas de interacción social, pero cuenta con convenios interinstitucionales: Con universidades públicas y privadas, con organizaciones no gubernamentales, con empresas productivas de bienes y de servicios y otras organizaciones sociales de la ciudad de El Alto.

Las actividades desarrolladas con el sector productivo, recién está empezando, sobre todo con empresas del sector privado ubicados en la ciudad de El Alto y del interior del país.

7.5. Proyectos de investigación

La Carrera aun no tiene políticas claras con relación a proyectos de investigación; salvo de manera individual de algún docente.

7.6. Publicación de investigaciones

Investigaciones Publicadas	Participantes		Edición de la Publicación	
	Docentes	Estudiant	Medio	Fecha
Ninguna publicación				

8. RECURSOS EDUCATIVOS

8.1. Bibliografía

La Carrera no tiene suscrito con las revistas especializadas, para sus publicaciones.

Año	Libros en Biblioteca	Tesis	Revistas Especializadas	Títulos Diferentes
2001	0	0	0	
2002	0	0	0	
2003		0	0	
2004	20	0	0	20
2005	50	0	0	50
Total	70	0	0	70

8.2. Equipos en laboratorios y gabinetes

Laboratorio	Equipamiento	Asignatura a la que que da servicio	Promedio de Estud. por semana
Un laboratorio	Mínimo	Informática	35 estudiantes

Gabinete	Equipamiento	Asignatura a la que Que da servicio	Promedio de Estud. Por semana
No cuenta			

8.3. Equipamiento de talleres

Talleres	Equipamiento	Asignatura a la que Que da servicio	Promedio de Estud. Por semana
No cuenta			

8.4. Equipos didácticos

Equipo	Cantidad	Promedio de horas utilizadas por cada equipo por semana
Data show	2	Permanentemente s/ solicitud.
Computadora	1	Permanentemente s/ solicitud.
Televisor	2	Permanentemente s/ solicitud.
VH	2	Permanentemente s/ solicitud.
Filmadora	1	Permanentemente s/ solicitud.

8.5. Equipos de computación

Equipos de Computación	Características	Cantidad	Promedio de horas utilizadas por estudiante por equipo
CPU, Monitor y partes, con silla giratorias y mesas completo	Zip, Samsung	15	10 horas diaria

9. RECURSOS FINANCIEROS

9.1. Presupuesto

Elaboración del Presupuesto: La Carrera a partir de 2005 ha elaborado su presupuesto anual en función del programa operativo anual, para tal propósito de considera como indicador base, la política de asignación de recursos de la UPEA por Carrera, según número de estudiantes. En las gestiones anteriores el presupuesto ha sido asignado directamente por las autoridades universitarias y no por POA de cada Carrera.

Ejecución presupuestaria: La ejecución presupuestaria también está sujeto al cronograma de actividades programadas por la Carrera y los desembolsos que se realizan cuentan con la autorización del Honorable Consejo de Carrera; porque el sistema de presupuesto y tesorería está centralizado en la Universidad.

Gestión	Recursos de la Universidad, para la Carrera (Bs.)			% de Ejecución
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo	
2001	-	-	-	-
2002	99.630,00	99.460,18	169,82	99,82
2003	642.295,00	383.260,09	259.034,91	59,67
2004	575.362,00	456.681,90	118.680,10	78,37
2005	849.032,00	691.856,85	157.175,15	81,49

9.2. Política de asignación de recursos

La política de asignación de los recursos de la UPEA para cada Carrera está en función de número de estudiantes matriculados y su proyección para cada nueva gestión correspondiente. Y no se considera otras variables de asignación presupuestaria.

9.3. Costos

Año	Egresos (Bs.)	Estudiantes	Tasa Neta de Aprobación (TNA)
2001	Sin información	185	83%
2002	99.460,18	129	91%
2003	383.260,09	155	91%
2004	456.681,90	266	92%
2005	691.856,85	311	89%

TNA = $\Sigma A / (\Sigma A + \Sigma R) * 100$ A: Aprobados R: Reprobados

10. INFRAESTRUCTURA

10.1. Aulas

Aulas	M ²	Pupitres	Pizarrón	Equipamiento Cuenta con:	Capacidad En No.Est.	Uso	
						Exclusivo	Compart
M – 1	78	28	2	1 mesa y silla	65	Si	
M – 2	108	90	2	1 mesa y silla	90	Si	
M – 3	72	44	1	1 mesa y silla	60	Si	
110	36	25	1	0	30		Si
116	36	25	1	0	30		Si
5 Aulas	330	212	7	3 mesas y sillas	275	3	2

10.2. Bibliotecas

La Carrera no tiene biblioteca especializada, tampoco con infraestructura destinada para la ubicación de la bibliografía de consulta en sala, ni cuenta con biblioteca virtual.

10.3. Laboratorios, gabinetes y talleres

Ambientes	m ²	Capacidad en No. de Estud.	Uso	
			Exclusivo	Compartido
Laboratorios	-	-	-	
Gabinetes	-	-	-	
Talleres	-	-	-	

La Carrera no cuenta con laboratorios, gabinetes ni con talleres.

10.4. Oficinas y áreas de servicio

Oficinas	M ²	Recursos	Uso	
			Exclusivo	Compartido
Dirección	18	1 Comput/1 Escrit completo/ 1Estante/ Papelería		Si
Subdirección		1 Comput/1 Escrit completo/ 1Estante/ Papelería		Si
Secretaria	18	1 Comput/1 Escrit completo/ 1Estante/ Tel.otros		Si
Centro Estad.	12	1 Escrit/ 10Sillas/ 1 Librero/ 1 Gabetero	Si	

La Carrera no cuenta con áreas de servicio propios, es compartido algunos servicios que ofrece la Universidad.

10.5. Ambientes y equipos para docentes

La Carrera no cuenta con espacio propio para reuniones de trabajo, seminarios, talleres y conferencias en número suficiente y en condiciones apropiadas para docentes.

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD BOLIVIANA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SIMILARES

DEPARTAMENTO	INSTITUCIÓN	FACULTAD	CARRERA	GRADO ACADEMICO	PROGRAMA ACADEMICO	AÑO DE CREACIÓN
CHUQUISACA	Universidad Mayor de San Francisco Xavier	Economía y Administración de Empresas	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1974
LA PAZ	Universidad Mayor de San Andrés	Ciencias Económicas y Financieras	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1974
	Universidad Pública de El Alto	No hay	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	2000
COCHABAMBA	Universidad Mayor de San Simón	Ciencias Económicas y Sociología	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1974
POTOSÍ	Universidad Autónoma Tomas Frías	Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1967
	Universidad Nacional de Siglo XX (Llallagua)	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
ORURO	Universidad Técnica de Oruro	Ciencias Económicas y Financieras	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1967
SANTA CRUZ	Universidad Gabriel René Moreno	Ciencias Económicas	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	Sin año
TARIJA	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	Ciencias Económicas y Financieras	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1974
BENI	Universidad Técnica del Beni	Ciencias Económicas	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1983
PANDO	Universidad Amazónica de Pando	Ciencias Económicas y Financieras	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	2001
LPZ, CBB, SCZ, TJA	Universidad Católica Boliviana San Pablo	No hay	Administración de Empresas	Licenciatura	Administración de Empresas	1966

Fuente: Elaboración propia, con información del Sistema de Universidad Boliviana.

ANEXO NO. 4

Para que una Carrera Universitaria continúe funcionando debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos exigidos por la CEUB.

REQUISITOS MINIMOS PARA QUE FUNCIONE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A NIVEL LICENCIATURA

No.	REQUISITOS MINIMOS
1	Existencia, aplicación y cumplimiento del Estatuto Orgánico de la Universidad.
2	Existencia y aplicación de la Resolución que autoriza el funcionamiento de la Carrera.
	Existencia, aplicación y cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Universidad.
	Existencia, aplicación y cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Carrera.
	Existencia, aplicación y cumplimiento de los reglamentos del régimen docente, estudiantil, admisión y permanencia, de evaluación, de titulación y de elección de autoridades de la Carrera.
4	Pertinencia y grado de cumplimiento de la misión y visión de la Universidad.
5	Pertinencia y grado de cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la Carrera.
6	El plan de estudios debe establecer el perfil profesional en forma clara, con una descripción general de conocimientos, competencias, habilidades, aptitudes y valores que deberá tener el participante al titularse.
7	El plan de estudios debe corresponder a los criterios establecidos en las reuniones sectoriales del área, además debe estar actualizado de acuerdo a los avances científicos y académicos de la Ciencia Administrativa.
9	Las materias de la estructura curricular deben estar organizadas en áreas o módulos y estar en correspondencia con las determinaciones de la sectoriales de la Universidad Boliviana y las exigencias mínimas de organizaciones internacionales de acreditación.
	El plan de estudios debe tener una carga horaria de 5500 a 6000 horas académicas (sin considerar la modalidad de graduación; según recomendación del congreso sectorial CEUB).
10	Regularidad académica en cuanto al cumplimiento de 40 semanas efectivas por calendario académico.
11	Debe demostrarse que se cumple por lo menos con el 90% del contenido del programa en cada asignatura.
13	La unidad que administra el programa debe demostrar que está organizada adecuadamente como para cumplir con sus objetivos y sus metas.
14	Debe tener un sistema de registro, transcripción, control y certificación de calificaciones, con la más alta confiabilidad, seguridad, eficiencia y eficacia.
15	Debe tener un sistema idóneo y garantizado para la tramitación y extensión de certificados.
16	Se debe demostrar que se realiza anualmente una evaluación referida al nivel de desempeño y cumplimiento de las funciones asignadas a los órganos de administración y decisión.
17	Planes globales por cada asignatura debe tener: Justificación, objetivos, selección y organización de contenidos, metodología, criterios de evaluación y bibliografía.
	Debe demostrarse que las modalidades de graduación están contempladas dentro del plan de estudios y que son de aplicación continua y eficiente.
23	Razonable proporción en la relación de titulación-ingreso de los estudiantes.
24	Por lo menos 25% de los docentes deben contar con grado académico de postgrado: Diplomado, especialista, magisters y/o doctores en el área de conocimiento específico.
25	Los docentes deben tener un grado académico igual o superior al grado terminal de la carrera y contar por lo menos con un Diplomado en Educación Superior.
26	Debe existir una adecuada distribución de las actividades de los docentes a tiempo completo, que tome en cuenta la atención a los estudiantes, así como asesorías y tutorías para la graduación.
27	Los docentes deben contar con una experiencia profesional no menor a 5 años y tener una trayectoria profesional destacada.
28	La admisión de los docentes debe ser resultado de un proceso de selección y admisión a través de concurso de méritos y examen de competencia, sujeto a reglamentación de la Universidad.

29	Debe demostrar que en general existen resultados satisfactorios de la evaluación docente realizada anualmente con el propósito de verificar el nivel de cumplimiento de las funciones docentes.
30	Los estudiantes que ingresan deben cumplir con la modalidad de admisión del sistema: Prueba de suficiencia académica o curso pre-universitario.
31	La Carrera debe tener un sistema de evaluación de aprendizaje y de promoción coherente y planificado.
32	Debe demostrarse mediante pruebas objetivas que el nivel de conocimientos adquiridos por los estudiantes corresponde al nivel de formación esperado de acuerdo al plan de estudios vigente.
33	Debe tener políticas claras sobre líneas de investigación, desarrollo científico y de interacción social a desarrollarse en cada gestión académica.
34	Debe demostrar que estudiantes y docentes realizan trabajos de investigación con resultados objetivos, debidamente documentados.
35	Debe demostrar la existencia de resultados favorables e impacto de los proyectos de investigación transferidos al sector productivo.
36	Bibliografía especializada y adecuada. Debe contar con 5 títulos diferentes por cada asignatura y al menos 3 libros por estudiante.
37	Existencia imprescindible de equipos didácticos adecuados, suficientes y disponibles para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
38	Se debe contar con computadoras instaladas en salas de estudio y bibliotecas con acceso a redes de información especializada, internet y correo electrónico.
39	El presupuesto asignado a la Carrera debe garantizar su funcionamiento, asegurar su continuidad y el mejoramiento sostenido de la calidad y excelencia de la Carrera.
40	El manejo financiero debe regirse a los principios, normas y disposiciones legales vigentes.
41	La Carrera debe tener aulas propias o compartidas suficientes, equipadas y estar acondicionadas para recibir a los estudiantes con un mínimo de 1,2m ² por estudiante.
42	La Carrera debe tener suficiente número de ambientes y espacios para disponer toda la bibliografía existente y brindar atención a docentes y estudiantes para el préstamo y consulta en sala.

Fuente: CEUB (2004).

ANEXO No. 5

REGLAMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PROPUESTA)

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1. El presente reglamento tiene por objeto normar los procedimientos y actividades de los procesos de autoevaluación de la gestión en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto.

Art. 2. Los procesos de autoevaluación de la Carrera de Administración de Empresas tiene como propósitos:

- a) Garantizar la calidad en la formación de las personas, altamente competentes en la práctica de su profesión en el país y en el ámbito geográfico de los convenios regionales a nivel de países que incluyen intercambio de servicios profesionales.
- b) Proteger y/o mantener la confianza y la credibilidad de la sociedad en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto, como institución social y académica.
- c) Promover el mejoramiento de la calidad educativa en los procesos universitarios de enseñanza-aprendizaje, investigación e interacción social.
- d) Lograr altos grados de eficacia, eficiencia y efectividad en la Gestión de la Carrera de Administración de Empresas, que permita y garantice funcionamiento en condiciones excepcionales de calidad y excelencia.

CAPÍTULO II DE LA CONCEPCIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

Art. 3. Para fines del presente reglamento, se entiende por autoevaluación al proceso de recolección de información que analizada e interpretada a la luz del presente marco referencial, posibilita la emisión de juicios de valor sobre las condiciones de funcionamiento de la Carrera de Administración de Empresas, dar cuenta de la calidad de la misma. Debe ser realizado por los propios integrantes de la comunidad universitaria bajo la metodología participativa.

Art. 4. La autoevaluación se constituye en un proceso integral y comprehensivo y abarcará a todas las áreas y variables de la Carrera de Administración de Empresas. Será un proceso científico de selección, diseño y aplicación de instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de información y datos e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO III DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN

Art. 5. Los procesos de autoevaluación tendrán carácter continuo y participativo, considerando las etapas de preparación y organización, aplicación de las técnicas e instrumentos y elaboración del informe. Este proceso deberá reportar necesaria y obligatoriamente un informe autoevaluativo validado.

Art. 6. La autoevaluación será continua (cada gestión académica), porque integrará los procesos de cada área evaluada en una acción formativa y retroalimentadora y será participativa porque en este proceso se tomará en cuenta a todos los sujetos que intervienen en la Carrera de Administración de Empresas.

Art. 7. Los procesos de autoevaluación cubrirán de manera sistemática la estructura, normatividad, planificación, insumos, procesos, gestión y resultados.

CAPÍTULO IV ÁREAS, VARIABLES E INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN

Art. 8. Las áreas que deberán ser evaluadas en el proceso son los siguientes:

1. Normas jurídicas e institucionales
2. Visión, misión y objetivos
3. Plan de estudios
4. Aspectos administrativos y académicos
5. Docentes
6. Estudiantes
7. Investigación e interacción social
8. Recursos educativos
9. Recursos financieros
10. Infraestructura

Art. 9. Cada una de las áreas contiene variables específicas de estudio, que explican de manera precisa la naturaleza del área. Los variables e indicadores de cada área son:

1. NORMAS JURIDICAS E INSTITUCIONALES

Se verifican la existencia, aplicación y cumplimiento de las siguientes normas jurídicas e institucionales:

- 1.1. Estatuto orgánico de la Universidad
- 1.2. Resoluciones que autorizan el funcionamiento de la carrera
- 1.3. Plan de desarrollo institucional de la Carrera
- 1.4. Reglamentos generales y específicos
- 1.5. Manuales de organización y funciones

2. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Se verifican la existencia, pertinencia y grado de cumplimiento de:

- 2.1. Visión de la Universidad
- 2.2. Misión de la Universidad
- 2.3. Visión de la Carrera
- 2.4. Misión de la Carrera
- 2.5. Objetivos de la Carrera

3. PLAN DE ESTUDIOS

3.1. Perfil profesional:

3.1.1. El plan de estudios debe establecer el perfil profesional en forma clara, con una descripción general de conocimientos, competencias, habilidades, aptitudes y valores que deberá tener un estudiante al titularse.

3.1.2. El plan de estudios debe corresponder a los criterios establecidos en las reuniones sectoriales, además debe estar actualizado de acuerdo a los avances científicos y académicos de la ciencia administrativa y empresarial.

3.2. Objetivos del plan de estudios:

3.2.1. Los objetivos del plan de estudios deben estar claramente formulados de tal manera que permitan alcanzar el perfil profesional y los objetivos de la Carrera.

3.2.2. La Carrera debe demostrar que organiza y desarrolla el plan de estudios en base a los objetivos generales y específicos contenidos en el plan de desarrollo institucional y sus programas operativos anuales.

3.3. Organización de asignaturas y distribución de horas académicas:

3.3.1. Las asignaturas de la estructura curricular deben estar organizadas en áreas y estar en correspondencia con las determinaciones de las Sectoriales correspondientes de la Universidad Boliviana.

3.3.2. El plan de estudios de la Carrera debe tener una carga horaria de 5.500 a 6.000 horas académicas, tomando en cuenta la modalidad de graduación y tener una eficiente proporción de asignaturas, áreas en la estructura de la oferta curricular de acuerdo a las determinaciones de la Sectorial respectiva.

3.4. Cumplimiento de los Planes de Estudio:

3.4.1. Regularidad académica en cuanto al cumplimiento de los calendarios.

3.4.2. Debe demostrarse que se cumple por lo menos con el 90% del contenido del programa en cada asignatura.

3.5. Métodos de enseñanza – aprendizaje:

3.5.1. Debe demostrarse que se utiliza métodos de formación de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología educativa y necesidades de desarrollo de habilidades y destrezas.

3.5.2. Debe demostrarse que se incluye el uso de la computadora en el proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo menos 4 horas a la semana a lo largo de la carrera.

3.6. Modalidades de graduación:

3.6.1. Debe demostrarse que las modalidades de graduación están contempladas dentro del plan de estudios y que son de aplicación continua y eficiente.

3.6.2. Debe demostrarse que se proporciona a los estudiantes las opciones de titulación vigentes en el Sistema y la eficiencia de las mismas.

3.6.3. Debe demostrarse que la aplicación de las políticas de graduación contribuye a mejorar la calidad en la formación de los profesionales y la eficiencia terminal.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS

4.1. Programa operativo anual:

4.1.1. La Carrera debe demostrar la existencia de programa operativo anual aprobado por las instancias correspondientes; pertinencia y coherencia con el plan de desarrollo; su ejecución; seguimiento, reajuste y evaluación de los resultados obtenidos.

4.2. Gestión académica:

4.2.1. La Carrera debe demostrar que está organizada adecuadamente como para cumplir con sus objetivos y sus metas.

4.2.2. La Carrera debe tener un sistema de registro, transcripción, control y certificación de calificaciones, con la más alta confiabilidad, seguridad y eficacia.

4.1.3. La Carrera debe tener un sistema de evaluación que permite medir el cumplimiento de sus objetivos y mejorar permanentemente su calidad.

4.2.4. La Carrera debe tener un sistema idóneo y garantizado para la tramitación y extensión de títulos.

4.3. Organismos de administración y decisión:

4.3.1. La Carrera debe demostrar que se realiza anualmente una evaluación referida al nivel de desempeño y cumplimiento de las funciones asignadas a los organismos de administración y decisión.

4.3.2. Debe demostrar que adopta decisiones concernientes al funcionamiento de la Carrera oportunamente y de acuerdo a las normas internas y de la Universidad.

4.3.3. Debe demostrarse que las decisiones adoptadas contribuyen a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos universitarios de la Carrera.

4.4. Planes globales por asignatura o syllabus de asignaturas:

La Carrera debe tener planes globales o syllabus actualizados por asignatura que contemple:

4.4.1. Identificación

4.4.2. Justificación

4.4.3. Objetivos

4.4.4. Selección y organización de contenidos

4.4.5. Metodología

4.4.6. Recursos didácticos

4.4.7. Cronograma

4.4.8. Criterios de evaluación

4.4.9. Bibliografía

4.5. Relación docente – estudiante por asignatura:

4.5.1. Debe demostrarse que los cursos formados para cada asignatura no sobrepasen de 30 óptimo.

4.5.2. La relación docente – estudiante de la Carrera debe ser tal que permita una adecuada atención a todas las actividades programadas.

4.6. Apoyo Administrativo:

4.6.1. El total del personal administrativo debe ser el óptimo como para garantizar una atención adecuada a todos los procesos universitarios de la Carrera.

4.7. Resultados e impacto:

4.7.1. Razonable proporción en la relación de titulación – ingreso de los estudiantes.

4.7.2. Razonable proporción en la relación de titulados – docentes de la Carrera de acuerdo a sus objetivos curriculares.

4.7.3. La Carrera debe demostrar su grado de impacto a través de un seguimiento respecto a la ubicación y actividades que desempeñan sus titulados.

5. DOCENTES

5.1. Grado académico de los docentes:

5.1.1. Por lo menos el 25% de los docentes deben contar con grado académico de postgrado: Diplomados, Especialistas, Magisters y/o Doctores (en el área de conocimiento específico).

5.1.2. Los docentes del programa en general deben tener un grado académico igual o superior al grado terminal del programa y contar por lo menos con un grado de Diplomado en Educación Superior.

5.1.3. La Carrera debe tener docentes titulares de por lo menos el 60% del plantel docente.

5.2. Docentes según tiempo de dedicación y asignatura:

5.2.1. Las autoridades académicas de la Carrera, deben realizar sus actividades de forma exclusiva.

5.2.2. Por lo menos el 50% de los docentes deben ser a tiempo completo en el área.

5.2.3. Debe existir una adecuada distribución de las actividades de los docentes a tiempo completo, que tome en cuenta la atención a los estudiantes, así como asesorías y tutorías para la graduación.

5.3. Experiencia académica y profesional de los docentes:

5.3.1. Los docentes en general deben contar con una experiencia profesional no menor a 5 años en la profesión correspondiente y tener una trayectoria profesional destacada.

5.3.2. Por lo menos el 50% del plantel docente debe tener una experiencia académica no menor a 5 años de ejercicio de la docencia.

5.4. Admisión y permanencia docente:

5.4.1. La admisión de los docentes ordinarios debe ser resultado de un proceso de selección y admisión a través de concurso de méritos y examen de competencia, sujeto a reglamentación de la Universidad y de la Carrera.

5.4.2. La permanencia de los docentes debe sujetarse a un proceso reglamentado que prevea una evaluación docente anual.

5.5. Desempeño docente:

5.5.1. La Carrera debe demostrar que en general existen resultados satisfactorios de la evaluación docente realizada anualmente con el propósito de verificar el nivel de cumplimiento de las funciones docentes.

5.5.2. Se debe demostrar que existe regularidad en la asistencia de los docentes a clases, en el avance sistemático de asignaturas y el cumplimiento del programa curricular.

5.5.3. Se debe demostrar que los docentes producen textos, guías y otros materiales de apoyo a la cátedra.

5.5.4. Se debe demostrar que los docentes participan como tutores, asesores y tribunales en las modalidades de graduación programadas anualmente.

6. ESTUDIANTES

6.1. Admisión:

6.1.1. Los estudiantes que ingresan a la Carrera deben cumplir con una de las modalidades de admisión del sistema: Prueba de Suficiencia Académica o Curso Pre-universitario, en función de su capacidad disponible y de acuerdo a las recomendaciones de la Carrera.

6.1.2. La Carrera debe demostrar que los estudiantes admitidos cumplen con un mínimo de condiciones en cuanto a conocimientos, aptitudes y habilidades.

6.2. Características de la población estudiantil:

6.2.1. La matrícula total debe estar en función de las previsiones establecidas en el plan de desarrollo de la institución y de su capacidad física disponible.

6.3. Evaluación de aprendizaje:

6.3.1. La Carrera debe tener un sistema de evaluación de aprendizajes y de promoción coherente y planificado por áreas y asignaturas.

6.3.2. Debe demostrarse que el número de exámenes y procedimientos de evaluación están determinados en los planes globales de cada asignatura, los mismos que deben ser de conocimiento de los estudiantes.

6.3.3. Debe demostrarse mediante pruebas objetivas que el nivel de conocimiento adquiridos por los estudiantes corresponde al nivel de formación esperado de acuerdo al plan de estudios vigente.

6.4. Permanencia:

6.4.1. Se debe establecer un límite en la repetición de asignaturas de acuerdo a las políticas de permanencia establecidos en el plan de desarrollo y/o normas de la Carrera y demostrar su cumplimiento.

6.4.2. Se debe establecer un tiempo total de permanencia de acuerdo a las políticas de graduación establecidas en el plan de desarrollo y/o normas universitarias.

6.5. Políticas de graduación:

6.5.1. Se debe demostrar que se dispone de mecanismos y facilidades que permita a los estudiantes cumplir con una de las modalidades de graduación de manera adecuada y oportuna.

6.6. Servicio de bienestar estudiantil:

6.6.1. La Carrera debe contar con servicios de apoyo a los estudiantes de acuerdo a las previsiones establecidas en su plan de desarrollo.

6.7. Reconocimientos y becas:

6.7.1. Se debe tener un sistema de reconocimiento a los estudiantes que demuestren un alto rendimiento en su proceso de formación.

6.7.2. Se debe tener un sistema de becas que beneficie a los estudiantes que demuestren altos rendimientos académicos y sean de escasos recursos económicos.

7. INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

7.1. Políticas de investigación y desarrollo científico:

7.1.1. La Carrera debe tener políticas claras sobre líneas de investigación, desarrollo científico e interacción social a desarrollarse en cada gestión académica.

7.2. Trabajos de investigación:

7.2.1. Se debe demostrar que estudiantes y docentes realizaron trabajos de investigación con resultados objetivos, debidamente documentados.

7.2.2. Se debe demostrar que los trabajos de grado fueron parte de las tareas de investigación al menos en un 20%.

7.3. Políticas de interacción social:

7.3.1. Se debe contar con actividades formales de vinculación con los sectores social y productivo.

7.3.2. Se debe demostrar resultados positivos de las actividades de interacción social; socialización de acciones comunitarias, campañas, servicios y otros.

7.4. Proyectos de investigación:

7.4.1. Se debe demostrar la existencia de resultados favorables e impacto de los proyectos de investigación transferidos al sector productivo.

7.4.2. Se debe demostrar que se tienen proyectos ejecutados y en plena ejecución en líneas de investigación de interés común entre la Carrera y otras instituciones.

7.5. Publicaciones e investigaciones:

7.5.1. Debe existir un número racional de proyectos de investigación concluidos y publicados en revistas especializadas.

8. RECURSOS EDUCATIVOS

8.1. Bibliografía:

8.1.1. Bibliografía especializada y adecuada, según el programa que se imparte. Debe contar por lo menos con cinco títulos diferentes por cada asignatura y al menos tres libros por estudiante.

8.2. Equipos didácticos:

8.3.1. Existencia imprescindible de equipos didácticos adecuados, suficientes y disponibles para desarrollar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

8.4. Equipos de computación:

8.4.1. Se debe contar con computadoras o terminales instaladas en las salas de estudio y bibliotecas con acceso a redes de información especializada, Internet y correo electrónico.

9. ASPECTO FINANCIERO

9.1. Ejecución presupuestaria.

9.1.1. El presupuesto asignado al programa debe ser tal que garantice su funcionamiento, asegure su continuidad y el mejoramiento sostenido de la calidad de los procesos universitarios de la Carrera.

9.2. Políticas de asignación de recursos:

9.2.1. Los recursos destinados a la Carrera deben ser suficientes como para contratar, mantener e incentivar el desarrollo académico de un plantel docente bien calificado.

9.2.2. Los recursos asignados a la Carrera deben ser suficientes como para adquirir, mantener y facilitar la operación de un equipamiento apropiado al proceso de enseñanza – aprendizaje.

9.2.3. La gestión financiera debe regirse a los principios, normas y disposiciones legales vigentes.

9.3. Costos:

9.3.1. Se debe demostrar que el costo por estudiante en relación a su rendimiento es óptimo.

10. INFRAESTRUCTURA

10.1. Aulas:

10.1.1. La Carrera debe tener aulas, suficientes, equipadas y estar acondicionadas para recibir a los estudiantes con un mínimo de 1.2 m² por estudiante.

10.2. Bibliotecas:

10.2.1. La Carrera debe tener suficiente número de ambientes y espacios para disponer toda la bibliografía existente y brindar atención a docentes y estudiantes para el préstamo y consulta en sala.

10.3. Laboratorios y gabinete:

10.3.1. Debe tener el número apropiado de salas de formación académica, laboratorios y gabinetes con una superficie suficiente para el desarrollo de sus actividades.

10.4. Oficinas y áreas de servicio:

10.4.1. La Carrera debe contar con oficinas y áreas de servicio suficientes y equipadas.

10.5. Ambientes y equipos para docentes:

10.5.1. Los docentes a tiempo completo deben disponer de un ambiente apropiado, mobiliario y equipo necesario para desarrollar su trabajo permanentemente.

10.5.2. Se debe contar con espacios para reuniones de trabajo, seminarios, talleres y conferencias en un número suficiente y en condiciones apropiadas.

Art. 10. Todos los aspectos referentes a la autoevaluación de gestión en la Carrera de Administración de Empresas, que no se mencionan específicamente en este reglamento, será complementado con el manual de procesos.

ANEXO No. 6

Nº 2242 G A C E T A O F I C I A L D E B O L I V I A

LEY No. 2115
LEY DE 5 DE SEPTIEMBRE DE 2000

HUGO BANZER SUAREZ
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

Por cuanto el Honorable Congreso Nacional, ha sancionado la siguiente Ley:

EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL,

DECRETA:

ARTIUCLO 1º.- Créase la Universidad Pública de El Alto, con el fin de atender las necesidades de formación de recursos humanos, en todos los niveles profesionales y académicos, de la población de la ciudad de El Alto y su área rural de influencia.

ARTICULO 2º.- La organización, gestión y funcionamiento de la Universidad se sujetará a las normas y parámetros establecidos por la presente Ley y que son los siguientes:

I. Son fines y objetivos de la Universidad Pública de El Alto:

1. La formación profesional y académica en sus distintos grados y niveles, respondiendo a:

a) Las necesidades de desarrollo económico, social y humano, así como la preservación de la salud pública y del medio ambiente, en condiciones de sostenibilidad y sustentabilidad.

b) Las demandas de capacitación, actualización y perfeccionamiento de la población económicamente activa.

c) El imperativo de consolidar la identidad cultural y la bolivianidad.

d) Los requerimientos del mercado local, nacional e internacional.

2. La investigación científica y la aplicación tecnológica en la formación de recursos humanos y en la elaboración del conocimiento sobre los problemas de desarrollo de la región.

3. La interacción social como estrategia de apoyo científico y técnico a los planes, programas y proyectos de desarrollo de la región, a cargo de los organismos gubernamentales y de la sociedad civil.

4. Una educación superior que combine el modelo presencial con el de aula abierta y virtual y que proponga un nuevo modelo educativo orientado a ofrecer la máxima calidad docente mediante la aplicación de modelos pedagógicos innovadores y el uso de nuevas tecnologías multimedia e interactivas.

5. Alcanzar y mantener niveles académicos internacionalmente aceptados en las carreras de la Universidad Pública, buscando la acreditación de las mismas.

II. La Universidad de El Alto estará bajo la tuición académica del CEUB por el lapso de cinco años, a partir del inicio de sus actividades académicas, tiempo en el cuál se consolidará como institución de educación superior con parámetros de calidad académica

aceptados internacionalmente. Cumplido este lapso la Universidad de El Alto cobrará la calidad institucional plena de Universidad Pública y Autónoma bajo las normas y parámetros de la presente Ley y de pleno derecho, formará parte integrante de la Universidad Boliviana, en el marco de la previsión contenida en el parágrafo II de Artículo 185° de la Constitución Política del Estado.

III. La autoridad de fiscalización de la Universidad Pública de El Alto es el Consejo de Desarrollo Institucional. Sus funciones son:

1. Consolidar y aprobar el plan de desarrollo de la Universidad y los planes anuales de gestión universitaria y su presupuesto.
2. Fiscalizar la gestión universitaria a través de la consideración de aprobación de los informes de gestión académica y administrativa que presenten sus autoridades; decidir para su estricto e inmediato cumplimiento, los correctivos que correspondan.
3. Las que le señale el Estatuto Orgánico.

IV. El Consejo de Desarrollo Institucional está integrado por:

- a) El Rector de la Universidad; que lo preside.
- b) El Obispo de la ciudad de El Alto.
- c) El Secretario Ejecutivo de la Central Obrera Regional (COR).
- d) El Presidente de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto (FEJUVE).
- e) El Secretario Ejecutivo de la Federación de Gremiales de El Alto.
- f) El Presidente de la Federación de Padres de Familia de El Alto (FEDEPAF).
- g) El Secretario Ejecutivo de los Docentes.
- h) El Secretario Ejecutivo de los Estudiantes.
- i) El Secretario Ejecutivo del Consejo Central de Artesanos.

V. La autoridad académica de la Universidad Pública de El Alto es el Consejo Académico Universitario. Sus funciones son:

1. Proponer al Consejo de Desarrollo Institucional la creación de programas académicos y de proyectos de interacción social, así como innovaciones académicas que contribuyan al logro de los fines y objetivos de la institución.
2. Aprobar planes de estudio y actualizarlos de manera continua en base a sistemas de evaluación internos.
3. Proponer y ejecutar sistemas de evaluación y selección de docentes y estudiantes.
4. Organizar y desarrollar el sistema de auto evaluación de los programas académicos de la Universidad.
5. Las que les señale el Estatuto Orgánico.

VI. El Consejo Académico Universitario está integrado por:

- a) El Vicerrector de la Universidad; que lo preside.
- b) El representante de CEUB.
- c) El Director de Carrera, en cada caso pertinente.
- d) El Representante de los docentes.
- e) El Representante estudiantil.

VII. La autoridad ejecutiva y administrativa de la Universidad Pública es el Consejo de Administración presidido por el Rector. Sus funciones son:

1. Ejecutar el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Pública a través de los Planes Operativos Anuales con la mayor eficiencia y eficacia posibles, en

función de los fines y objetivos de la Universidad Pública.

2. Proponer al Consejo de Desarrollo Institucional, para su aprobación, el Plan Operativo Anual y su Presupuesto de Funcionamiento, así como los ajustes necesarios.
3. Presentar al Consejo de Desarrollo Institucional el informe con resultados de la Gestión Anual para su aprobación correspondiente.
4. Proponer, al mismo órgano superior, modificaciones en la estructura administrativa y de funciones de la institución.
5. Las que le señale el Estatuto Orgánico.

VIII. El Consejo de Administración está integrado por:

- a) El Rector de la Universidad Pública de El Alto.
- b) El Vicerrector de la Universidad.
- c) El Director Administrativo y Financiero
- d) El Director Académico.
- e) El Director de Investigaciones.
- f) El Director de Interacción Social.

ARTÍCULO 3º.- Autorízase a la Universidad Mayor de San Andrea (UMSA) transferir, a título gratuito la totalidad de sus activos fijos de Villa Esperanza de la ciudad de El Alto, registrados en la oficina de Derechos Reales bajo la partida computarizada No. 01046715 de 12 de agosto de 1989, con una extensión superficial de 20.000 m². (Veinte mil metros cuadrados), incluyendo terrenos y edificaciones con todos sus usos, costumbres y servidumbres, a favor de la Universidad Pública de El Alto.

Se autoriza a la H. Alcaldía Municipal de El Alto la transferencia gratuita de terrenos a la entidad beneficiaria (U.M.S.A.).

Igualmente, al Ministerio de Salud y Previsión Social, transferir a título gratuito, a favor de la Universidad Pública de El Alto su terreno de 20.000 m². (veinte mil metros cuadrados) de extensión superficial, con todas sus edificaciones, usos, costumbres y servidumbres, ubicado en Villa Esperanza y registrado en la Oficina de Derechos Reales, bajo la partida computarizada No. 01037215 de 2 de mayo de 1989. La H. Alcaldía de El Alto compensará al Ministerio de Salud y Previsión Social esta transferencia, con la cesión gratuita de terrenos destinados a la construcción de un Hospital General.

ARTÍCULO 4º.- El presupuesto de funcionamiento anual de la Universidad Pública de El Alto se financiará de las siguientes fuentes:

1. Una asignación directa y permanente del Tesoro General de la Nación, equivalente al 0,35% (cero treinta y cinco por ciento) del 75% de los ingresos nacionales definidos en el Artículo 19º inciso a) de la Ley 1551. Esta asignación no afecta los ingresos de los municipios ni de las universidades del sistema por concepto de coparticipación tributaria.
2. Los ingresos propios de la Universidad Pública.
3. La cooperación internacional que será gestionada por el Poder Ejecutivo en particular por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, u otras instancias del Estado.
4. Legados y donaciones.

Vencido el periodo de tuición, la Universidad Pública y Autónoma de El Alto gozará de los beneficios otorgados por el Artículo 187º de la Constitución Política del Estado, en las mismas condiciones que los otros integrantes de la Universidad Pública Boliviana.

ARTÍCULO 5º.- La Universidad Pública de El Alto funcionará a partir de enero de 2001. El Ministerio de Hacienda asignará a la Universidad Pública de El Alto, en forma inmediata y por única vez, la suma de Bs. 1.086.000.- (Un millón ochenta y seis mil 00/100 bolivianos) para cubrir gastos previos al funcionamiento y conforme al Presupuesto del Anexo I, que es parte de la presente Ley.

ARTÍCULO 6º.- Bajo las normas y parámetros de la presente Ley, podrá, crearse Universidades Públicas únicamente en las ciudades del país cuya población exceda de los quinientos mil (500.000) habitantes.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1º.- Constitúyese una Comisión para la implementación de la Universidad Pública de El Alto, presidida por el Obispo de la ciudad de El Alto e integrada por:

1. El Representante del Ministerio de Educación Cultura y Deportes, designado por el Ministro.
2. El Representante del Ministerio de Hacienda, designado por el Ministro.
3. El Representante del Ministro de la Presidencia, designado por el Ministro.
4. Representante de la Brigada Parlamentaria de La Paz.
5. Representante de CEUB.
6. Secretario Ejecutivo de la Central Obrera Regional (COR).
7. Presidente de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto (FEJUVE).
8. Presidente de la Federación de Padres de Familia de la ciudad de El Alto (FEDEPAF).
9. Secretario Ejecutivo de la Federación de Gremiales de la ciudad de El Alto.

ARTÍCULO 2º.- son funciones de la Comisión:

- a) Aprobar el Estatuto Orgánico de la Universidad Pública así como los Reglamentos: Docentes y Estudiantil.
- b) Aprobar el Organigrama de la Institución, así como los manuales de funciones de los distintos niveles de autoridad.
- c) Aprobar la estructura académica, niveles, grados y carreras.
- d) Aprobar la regularización del periodo preuniversitario de los actuales postulantes a la Universidad Pública.
- e) Aprobar y ejecutar el presupuesto de emergencia para el equipamiento de las instalaciones de Villa Esperanza.
- f) Aprobar el presupuesto de funcionamiento para la gestión 2001.
- g) Seleccionar y contratar a los profesionales que cumplirán funciones de autoridades universitarias por concurso de méritos y examen de competencia.
- h) Aprobar el proceso de selección y contratación de los docentes y administrativos por concurso de méritos y examen de competencia.
- i) Establecer el régimen de ingresos propios.

Para el cometido de sus funciones la Comisión, constituirá un Equipo Técnico de Alto Nivel con experiencia en diseño y gestión universitaria, para cuyo efecto deberá destinar un presupuesto de emergencia.

Remítase al Poder Ejecutivo, para fines constitucionales.

Es dada en la Sala de Sesiones del Honorable Congreso Nacional, a los cuatro días del mes de septiembre de dos mil años.

Fdo. Leopoldo Fernández Ferreira, Jaalil R. Melgar Mustafá, Alvaro Vera Corvera, Roberto Oropeza, Franz Rivero Valda, Jorge Sensato Zárate,

Por tanto la promulgo para que se tenga y cumpla como Ley de la República.

Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los cinco días del mes de septiembre del año dos mil.

FDO. HUGO BANZER SUAREZ, Walter Guiteras Denis, Ronald MacLean Abaroa, Tito Hoz de Vila Quiroga, Guillermo Cuentas Yañez, Luis Vásquez Villamar.

ANEXO No. 7

Nº 2538 G A C E T A O F I C I A L D E B O L I V I A

LEY Nº 2556
LEY DE 12 DE NOVIEMBRE DE 2003

CARLOS D. MESA GISBERT
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Por cuanto, el Honorable Congreso Nacional, ha sancionado la siguiente Ley:

EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL,

D E C R E T A :

MODIFICACIÓN DE LA LEY Nº 2115 DE 5 DE SEPTIEMBRE DE 2000

ARTÍCULO 1º.- Se modifica el Artículo 1º de la Ley Nº 2115 en los siguientes términos:

“Créase la Universidad Pública de El Alto (UPEA), como institución de educación superior pública y autónoma, en sujeción a los Artículo 185º, 186º y 187º de la Constitución Política del Estado, con la misión de realizar el proceso de enseñanza, aprendizaje, para formar profesionales, la investigación científica y la interacción social que respondan a las necesidades de desarrollo social, económico, científico, tecnológico y cultural de la ciudad de El Alto y del país.”

ARTÍCULO 2º.- Se modifica el Artículo 3º, párrafo II, de la Ley Nº 2115 con el siguiente texto:

“En compensación a la transferencia anterior, se autoriza al Gobierno Municipal de El Alto, a efectuar la transferencia gratuita de terrenos a la UMSA, en una superficie y valor equivalente a la afectada.”

ARTÍCULO 3º.- Se modifica el Artículo 4º de la Ley Nº 2115, con el siguiente texto:

“El presupuesto de funcionamiento anual de la Universidad Pública, de El Alto se financiará de las siguientes fuentes:

1. Una asignación directa y permanente del Tesoro General de la Nación del 0.35% (Cero Treinta y Cinco por Ciento) del 75% (Setenta y Cinco por Ciento) de los ingresos definidos por el Artículo 19º, inciso a) de la Ley Nº 1551. Para efectos de aplicación de la Coparticipación Tributaria, la UMSA será la única beneficiará en el Departamento de La Paz.
2. Los ingresos propios de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.
3. La cooperación internacional que será gestionada por el Poder Ejecutivo, en particular por el Ministerio de Educación, otras instancias del Estado o la propia Universidad.
4. Legados y donaciones.”

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y DEROGATORIAS

ARTÍCULO 1º.- Para la ejecución de los procesos anteriores, la UPEA tendrá una administración transitoria a cargo de un Rector y un Vicerrector. Quienes serán designados por el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), que les dará posesión por un periodo máximo de un año. La designación del Rector y vicerrector por la CEUB, se realizará en el término máximo de 10 días calendario a partir de la promulgación de la presente Ley.

ARTÍCULO 2º.- La UPEA comenzará a ejercer su autonomía una vez cumplidas las condiciones establecidas en los Estatutos, normas, procedimientos y requisitos del Sistema de la Universidad Boliviana.

ARTÍCULO 3º.- Se derogan los párrafos II, III, IV, V, VI, VII y VIII del Artículo 2º, Artículo 5º y Artículos 1º y 2º de las Disposiciones Transitorias de la Ley N° 2115 y todas las disposiciones contrarias a la presente Ley.

El Poder Ejecutivo, ordenará el texto de la Ley N° 2115, incluidas las modificaciones que dispone la presente Ley.

Remítase al Poder Ejecutivo, para fines constitucionales.

Es dada en la Sala de Sesiones del Honorable Congreso Nacional, a los veintinueve días del mes de octubre de dos mil tres años.

Fdo. Hormando Vaca Diez, Oscar Arrien Sandoval, Enrique Urquidi Hodgkinson, Marcelo Aramayo P., Roberto Fernández Orozco, Teodoro Valencia Espinoza.

Por tanto, la promulgo para que se tenga y cumpla como Ley de la República.

Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los doce días del mes de noviembre de dos mil tres años.

FDO. CARLOS D. MESA GISBERT, José Antonio Galindo Neder, Javier Gonzalo Cuevas Argote, Donato Ayma Rojas.