

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
CEPIES  
XI MAESTRÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**“ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA, UNA ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR LOS SERVICIOS DE CALIDAD Y TALENTO HUMANO EN LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, DE LA UPEA SUMA QAMAÑA”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Prof. Guía: Mg. Sc. Constantino Tancara  
Postulante: Lic. Dámaso Quispe Callisaya**

**La Paz, Noviembre de 2006**

## **RESUMEN DE TRABAJO**

La Administración y Gestión Participativa, una estrategia para desarrollar los servicios de calidad y talento humano en la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA.

En el contexto de la realidad educativa, la administración y gestión participativa busca desarrollar los servicios de calidad y de Talento humano, para que las instituciones educativas y sociales logren éxitos no los fracasos, actualmente la administración están orientados a la producción solo de servicios especializados, dirigidos y controlados en las organizaciones con una visión mediatizadas. La participación se reduce entonces en la práctica de la inercia, rutina y la improvisación de tarea administrativas burocráticos, lo único que busca es estar bien en sus puesto como autoridad y caer bien ante las autoridades superiores, antes los estudiantes y de sus colegas, nadie se preocupa de una administración y gestión participativa para desarrollar el talento humano y calidad de servicio a los usuarios, de acuerdo a los requerimientos institucionales.

El presente trabajo busca encontrar con la investigación descriptiva, las causas que influyen para una administración y gestión participativa, luego estudiar, analizar y establecer la relación Teoría y Práctica durante las actividades académicas, sabiendo que, en la práctica se implementa una administración de tipo feudal, no hacen ni dejan realizar las actividades académico pedagógico en la Carrera, en la gestión 2004.

En Marco teórico se desarrollaron como sustento teórico las concepciones de la Administración como: funciones, características y la importancia; Administración Educativa, etapas del proceso administrativo, gestión educativa, gestión participativa, Planificación Educativa, la organización, cultura organizacional, Dirección, ejecución, control y seguimientos de las actividades académicas institucionales.

Es importante que todo administrador deba conocer, como la base fundamental las concepciones teóricas de la administración y gestión participativa en las instituciones sociales, culturales económicas, educativas, etc. Para desarrollar e implementar, buscando la mejora de la calidad de servicio con la participación de actores sociales de la comunidad Universitaria. Por que actualmente en la Carrera Ciencias de la Educación viene desarrollando una administración de tipo feudal, desconociendo las nuevas innovaciones y exigencias en el ámbito de la administración y gestión participativa.

## **They SUMMARIZE OF WORK**

The Administration and Gestation Participative, a strategy to develop the services of quality and human talent in the Carrera Ciencias of the Education, of the UPEA.

In the context of the educational reality, the administration and administration participative it looks for to develop the services of quality and of human Talent, so that the educational and social institutions not achieve successes the failures, at the moment the administration is guided to the alone production of specialized, directed services and controlled in the organizations with a vision mediatizadas. The participation decreases then in the practice of the inertia, routine and the bureaucratic improvisation of task office workers, the only thing that looks for is to be well in its position as authority and to fall well in the face of the superior authorities, before the students and of its colleagues, nobody worries about an administration and administration participative to develop the human talent and quality of service to the users, according to the institutional requirements.

The present work looks for to find with the descriptive investigation, the causes that influence for an administration and administration participative, then to study, to analyze and to establish the relationship Theory and Practice during the academic activities, knowing that, in the practice an administration of feudal type is implemented, they don't make neither they allow to carry out the activities pedagogic academic in the Career, in the administration 2004.

In theoretical Marco they were developed like theoretical sustenance the conceptions of the Administration like: you work, characteristic and the importance; Educational Administration, stages of the administrative process, educational administration, administration participative, Educational Planning, the organization, organizational culture, Address, execution, control and pursuits of the institutional academic activities.

It is important that all administrators should know, as the fundamental base the theoretical conceptions of the administration and administration participative in the economic, educational social, cultural institutions, etc. To develop and to implement, looking for the improvement of the quality of service with the participation of social actors of the University community. For that at the moment in the Carrera Ciencias of the Education he/she comes developing an administration of feudal type, ignoring the new innovations and demands in the environment of the administration and administration participative.

## **DEDICATORIA**

A mi querida esposa y a mis hijos quienes han cooperado para cristalizar este trabajo, a las personas que aprecio con cariño y afecto durante la formación de la Maestría.

D. Q. C.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros agradecimientos a mi querida familia.

A mi Tutor de Tesis Mg. Sc. Constantino Tancara y mis queridos catedráticos de CEPIES, quienes me han colaborado nutriendo con sus conocimientos y experiencias en la formación de Educación Superior.

A mis amigos quienes han comprendido y contribuido con sus experiencias de alguna manera, sería imposible mencionar a todos explicando el aporte de sus experiencias.

**D. Q. C.**

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b> <b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	
1.1. Problema de Investigación.....	5
1.1.1. Formulación del Problema.....	7
1.2. Formulación de Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Planteamiento de Hipótesis.....	8
1.3.1. Formulación de Variables.....	9
1.3.2. Operacionalización de las Variables.....	11
1.4. Metodología de la Investigación.....	12
1.4.1. Tipo de Investigación.....	12
1.4.2. Área de Estudio.....	13
1.4.3. Población y Muestra.....	15
1.4.3.1. Población.....	15
1.4.3.2. Muestra.....	16
1.5. Recolección de la Información.....	17
1.5.1. Técnicas de Recolección.....	18
<b>CAPÍTULO II</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. La Administración.....	20
2.1.1. Definición de Administración.....	21
2.1.2. Funciones de la Administración.....	22
2.1.3. La Naturaleza de la Unidad Académica.....	23
2.1.4. Administración.....	24
2.1.4.1. Características de la Administración.....	25
2.1.4.2. Importancia de la Administración.....	26
2.1.5. Administración Educativa.....	26
2.1.6. La Administración y la Ejecución.....	28
2.1.6.1. La Ejecución y los Recursos Humanos.....	29
2.1.6.2. La Dirección Unidad Académica y el Personal.....	29
2.1.6.3. Etapas del Proceso de Administración.....	30
2.1.7. Principios Generales de la Administración.....	31
2.1.8. Administración del Personal.....	33
2.1.9. Gestión Educativa.....	33
2.1.10. Proceso de Gestión Educativa.....	35
2.1.11. Gestión Participativa.....	36
2.1.12. Calidad Integral.....	37
2.2. Planificación Educativa.....	38

2.2.1. La Planificación Participativa.....	40
2.3. La Organización.....	41
2.3.1. La Organización Formal.....	43
2.3.2. La Organización Informal.....	45
2.3.3. Cultura Organizacional.....	46
2.3.4. Bases de la Cultura Organizacional.....	47
2.3.5. Tipos de Organización.....	49
2.3.5.1. Organización Lineal.....	49
2.3.5.2. Organización Línea Staff.....	49
2.3.5.3. Organización de los Recursos de la Carrera.....	50
2.3.5.3.1. Organización del Personal Administrativo.....	51
2.3.5.3.2. Organización del Personal Docente.....	52
2.3.5.3.3. Organización del Alumnado.....	53
2.3.5.3.4. Organización del Tiempo.....	53
2.3.5.3.5. Organización de Recursos Materiales.....	54
2.4. Seguimiento.....	54
2.4.1. Control.....	56
2.4.1.1. Calidad.....	57
2.5. Gestión del Talento Humano.....	58

### CAPÍTULO III MARCO INSTITUCIONAL

3.1. Antecedentes Históricos.....	61
3.1.1. La Ley 2556 de Autonomía Universitaria.....	66
3.1.2. Carrera Ciencias de la Educación.....	66
3.1.3. Situación Actual de la Carrera Ciencias de la Educación.....	68
3.1.4. Descripción Económica.....	69
3.1.5. Descripción Cultural.....	70

### CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Docentes.....	72
4.2. Estudiantes.....	90

### CAPITULO V CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones.....	106
5.2. Sugerencias.....	111

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**  
**PARTICIPATIVA**

6.1. El Espíritu de la Nueva Administración y Gestión Participativa.....	115
6.2. El Nuevo Modelo de Administración Participativa Comunitaria.....	115
6.3. Los Valores de la Administración y Gestión Participativa.....	117
6.4. Los Valores de la Administración Participativa.....	119
Bibliografía.....	121
Anexos.....	122

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

**LA PRESENTE TESIS TITULADA:**

**“ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA, UNA ESTRATEGIA  
PARA DESARROLLAR LOS SERVICIOS DE CALIDAD Y TALENTO  
HUMANO EN LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, DE LA UPEA  
SUMA QAMAÑA”**

Para optar el Grado de Título Académico de Magíster Scientiarum en Educación Superior del Postulante:

**Lic. Dámaso Quispe Callisaya**

Ha sido..... Según  
Reglamento de Tesis vigente en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES por el siguiente Tribunal:

Presidente: .....

Director CEPIES: .....

Tribunal: .....

Tribunal: .....

Tribunal: .....

Tutor: .....

La Paz, .....

La Paz – Bolivia 2007

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la realidad educativa, la administración y gestión participativa es una alternativa para desarrollar los servicios de calidad y talento humano, algunas organizaciones tienen éxitos y otras fracasan porque están orientadas a la producción solo de servicios especializados, son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones con una visión mediatizada constituidas por personas y por recursos no humanos (como recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos, mercadeos, etc.), la vida de las personas dependen de las organizaciones y estas del trabajo, personas como seres humanos son ignoradas, pero sin embargo sienten, piensan, reflexionan, actúan, crean y se proyectan de acuerdo a sus intereses socioculturales y profesionales, para cumplir diferentes actividades y satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus requerimientos sociales.

Dada la heterogeneidad sociocultural, étnica, lingüística, económica y política, la diversidad de necesidades de los actores en los diferentes estamentos sociales, las actividades administrativas se limitan en cumplir solo las tareas académicas muy generales, como control de asistencias de los docentes, estudiantes, nunca se han preocupado en mejorar la calidad de servicio y de vida en la comunidad universitaria, particularmente de la carrera Ciencias de la Educación, cumplen simple práctica de la inercia, dejando pasar las cosas sin poder enfrentar ni solucionar, sobre los problemas existentes en la carrera y en el entorno de las actividades académicas, administrativa y gestión curricular, sociocultural. Los docentes, las autoridades y los estudiantes, solo buscan espacios para aprovechar en beneficio suyo sin importar al resto de sus compañeros; la administración y gestión participativa debe buscar y centrarse en la crítica reflexiva para mejorar el servicio hacia los clientes es imperativo pensar con responsabilidad para desarrollar la administración integral con eficacia y eficiencia, (suma qamaña)<sup>1</sup> y no desarrollar

---

<sup>1</sup> SUMA QAMAÑA. Significa vivir bien, en armonía e integral en la comunidad, con participación activa y responsabilidad, respetándose mutuamente en la práctica de la administración participativa, así de esta manera desarrollan las actividades cotidianas y socioculturales. Qamaña es algo vivo, compuesto por seres vivos y habitado por seres vivos. Así, para los aymaras, el subsuelo, el suelo, al agua, el aire las montañas no sólo que están vivos, sino que son, además, los espacio-tiempos en que, “los seres espirituales están latentes”; los

simplemente competencias desleales con la práctica de no hacer, ni dejan hacer las cosas, sino, sólo obstaculizan el desarrollo normal de las actividades académicas, en ese sentido se descuidan el trabajo coherente y coordinado integralmente con la participación de los actores del quehacer académico, la incomprensión, el descuido, el miramiento promueve el trabajo rutinario de las actividades académicas, dificulta cumplir adecuadamente los requerimientos y necesidades sociales de la comunidad educativa, limita mejorar la calidad de servicios de la gestión y administración participativa, divide el desarrollo cooperativo de las competencias y desempeños sociales en la comunidad universitaria.

En la educación, la administración se entiende como una forma óptima de brindar servicios, buscando el desarrollo integral con la práctica de **ayni, mink'a, sataqa, waki**<sup>2</sup> para vivir y trabajar mejor suma qamaña, implica entonces que el Director sea un gerente que tiene como responsabilidad lograr el desarrollo del proceso educativo con calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes que desean estudiar, logrando el desarrollo de su propio aspecto personal, social, ocupacional y profesional, hacia un modelo de sociedad participativo, solidario, ético y cooperativo; la gestión administrativa, en consecuencia, debe buscar el logro de los objetivos y metas planteadas, atendiendo a las necesidades de los estamentos sociales de la comunidad educativa, promoviendo un clima organizacional y de trabajo comprometido con el desarrollo de talento humano y calidad de servicio con la administración y gestión participativa.

---

ecosistemas mismos: altiplano, valles y yungas son organismos vivos; las plantas, tanto cultivadas como silvestres, los animales, tanto salvajes como domesticados, son seres vivos. Por tanto la qamaña, es trama de vida cuya mutua interconectividad produce bienestar. Javier Medina Suma Qamaña. por una convivialidad postindustrial. Edic. Garza Azul , La Paz- Bolivia 2006.

<sup>2</sup> AYNI, significa ayuda mutua, trabajo recíproco ejemplo “hoy por mi y mañana por ti”; MINK'A significa ayuda en el trabajo a cambio de productos solicitado por la familia que necesita a una persona de manera urgente para desarrollar en las actividades agrícolas, por uno o dos días; SATAQA, ayuda al igual que la mink'a, pero se diferencia en cuanto al pago en especie, que el mismo puede sembrar solicitando al dueño unos dos surcos que recibe como la semilla y WAKI, significa trabajo cooperativo desarrollando el ayni, Ejemplo, uno dispone el terreno y el otro la semilla es de esta forma se apoyan mutuamente para vivir bien y en armonía en las comunidades originarias.

Suma qamañatakixa tak'iniwa ch'amanchañasaxa jani uñch'ukisisa, jani k'umisisa, jani jairasisa, jani sallqasisa, suma llamp'u chuimampi uñjasisa mä wawaru tukusa, ukä yatiquaña jachha utaruxa suma yupaichasa amstaru kunkañchañani, taqikuna irnaqasa, ukhamata jilatanakasaruxa yanapt'arakiñani ukä marcas laiku.<sup>3</sup>

En los últimos años se han experimentado cambios trascendentales por efecto de la modernización y de la globalización. Estos cambios se han dado fundamentalmente en la forma de pensar y actuar de las diferentes personas y las agrupaciones humanas. En el ámbito educativo se habla de paradigmas constructivistas que plantea que los sujetos cognoscentes deben aprender a aprender y ser protagonistas de su propia formación personal y profesional.

Los nuevos paradigmas son una respuesta a los problemas que afectan en la actualidad a la población mundial y en especial a los países en desarrollo, como la injusticia social, la pobreza, el analfabetismo, la inequidad y la discriminación. Todos estos temas son producto del cuestionamiento de la modernidad, del surgimiento de la posmodernidad como discurso alternativo y de la globalización, factores ahora considerados de interés para la educación, frente a ello es un reto imperativo la práctica de la administración y gestión participativa.

Es fundamentalmente identificar los problemas y mostrar nuevas características y alternativas que permita apoyar en la solución de los problemas emergentes y mejorar la calidad de servicio y desarrollo del talento humano, estos aspectos serán tomados en cuenta, durante el proceso del desarrollo de los contenidos del tema, como: aspectos metodológicos de la investigación, problemas, objetivos, planteamiento de hipótesis, variables, tipo de investigación, área de estudio, población y muestra; en el marco teórico, las concepciones sobre la administración y gestión participativa, características, principios, gestión educativa, proceso de

---

<sup>3</sup> Para vivir bien en armonía todos debemos apoyarnos, ayudarnos solidariamente sin miramiento, sin hacer daño a nadie, ni con rencores, sin flojear ni con engaño y odio; debemos apoyarnos convirtiéndose en una forma de vivir solidariamente en las diferentes actividades socioculturales, para implementar una buena administración con participación plena, de esta manera cuidando la buena salud y el desarrollo de las actividades académicas en la Casa Superior de estudios, para que sea un referente para la sociedad.

gestión y calidad educativa, desarrollo de talento humano, planificación educativa, organización, tipos de organización, bases de la cultura organizacional, organización de recursos materiales y seguimiento, evaluación y control; presentación de resultados, los antecedentes históricos, situación actual de la Carrera Ciencias de la Educación y la interpretación de los resultados, como problemas, hipótesis, objetivos y conclusiones. Con estos elementos fundamentales de la administración y gestión participativa, se busca para mejorar la calidad de servicio y talento humano, estos aspectos nos permitirán entonces apoyar a la comunidad educativa y a la sociedad en su conjunto, por que las personas vienen al mundo dotados de habilidades, destrezas, capacidades intelectuales, fortaleciendo con nuevas formas de hacer la gestión y administración participativa, a los actores sociales de la comunidad universitaria, que sean capaces de crear, innovar para el logro de una administración y gestión participativa, y que este permita desarrollar las actividades académicas con calidad, respondiendo de esta forma a las necesidades y demandas sociales.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

# I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La administración en las instituciones de formación profesional y educativa desde muchos años atrás, siempre se han implementado de manera autocrática, unidireccional y vertical, en ese entendido el principal protagonista de la dirección de una institución educativa, es el Director o el administrador, esta forma de dirigir y hacer la práctica académica, no apoya al mejoramiento y fortalecimiento de la calidad educativa, menos para servir a los intereses socioculturales, académicos de una institución y/o de empresa, los últimos cambios en el ámbito de la administración nos señala ***“la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos o seleccionados”***<sup>4</sup> es una disciplina dinámica que permite desarrollar y ser sometido a constantes e importantes cambios para mantenerse vigentes en ese contexto para encarar los problemas de la administración y gestión participativa y mejorar la calidad de servicio y desarrollo de talento humano, la concepción y práctica de la administración participativa en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, debe abrir los ojos a la realidad y al contexto socio histórico-cultural de la comunidad Universitaria y no limitarse fundamentalmente en simple observación de las diferentes actividades académicas, de parte de las autoridades, docentes y de estamento estudiantil, como se está implementando y promoviendo la práctica de la inercia y de antipatía.

---

<sup>4</sup> Harold KOONTZ Heinz WEIHRICH, La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente alcancen objetivos seleccionados, además pudiendo ampliarse: 1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, 2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, 3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales, 4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit y 5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. en consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global 2da Edición McGRAW HILL México 2003 pág. 6

La participación de los actores de la educación en diferentes actividades de la administración y gestión educativa, es manejada por influencias de grupos pequeños que buscan espacios para capturar la carga horaria y servirse manipulando la conciencia de los sectores sociales en función a sus intereses personales y de grupo, en cambio otros solo observan haciendo críticas de acuerdo cada quién, también buscando espacios de simpatía de parte del estamento estudiantil y de docentes. La participación se reduce entonces en la práctica de la inercia, la improvisación de trabajos administración burocrático, lo único que busca es estar bien en su puesto como autoridad y caer bien ante las autoridades superiores, estudiantes y de sus colegas, nadie se preocupa de una administración y gestión participativa para desarrollar el talento humano, buscando la calidad de la administración en esa casa superior de estudios.

La participación en el contexto de la gestión administrativa debe regularizarse en la parte normativa, en la estructura corporativa y en la práctica del co-gobierno paritario de estamentos docentes y estudiantiles, de acuerdo a las normas establecidas de la estructura del sistema de Universidades estatales del país, promoviendo de esta manera el desarrollo práctico de las actividades académicas y administrativas para fortalecer la calidad administrativa y gestión participativa. Últimamente la participación del estamento estudiantil han rebasado la autoridad por falta de una buena dirección en la gestión administrativa de 2004, por no atender y entender las necesidades de los estudiantes y escuchar los requerimientos de docentes durante la planificación, organización de las diferentes actividades académicas, han ocasionado la improvisación, desorganización, miramiento entre los actores sociales del que hacer académico, estas realidades motiva estudiar cuales son las problemáticas y motivaciones y/o las causas que promuevan este tipo de actitudes, de enfrentamientos, de críticas, de observaciones, que se desarrollan en la carrera entre los actores de la educación. (Estamentos docente - estudiantil).

### **1.1.1. Formulación del Problema**

**¿Cuáles son las causas que influyen en la Administración y gestión Participativa, para el desarrollo del talento humano y de calidad de servicio en la administración, durante la gestión académica de 2004, en la carrera ciencias de la educación de la UPEA?**

## **1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Investigar las causas que influyen en la administración y gestión participativa para el desarrollo del talento humano, en la Carrera Ciencias de la Educación, de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, en la gestión de 2004.

### **1. 2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar las causas que determinan las estrategias de una administración participativa, durante las diferentes actividades académicas, de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, gestión 2004.
- Estudiar cuáles son las causas que obstaculizan el proceso de la administración y gestión participativa de los actores de la comunidad educativa.
- Analizar sobre las influencias de las causas del proceso de la administración y gestión participativa, para desarrollar los servicios de calidad en la administración.

- Establecer la relación teórico – práctico, durante las diferentes actividades académicas, buscando el fortalecimiento la administración participativa.
- Desarrollar alternativas que permitan una administración y gestión participativa como una estrategia para mejorar los servicios de calidad en la administración y participación en la carrera Ciencias de la Educación.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

**La administración feudal practicada por las autoridades, docentes y de estamento estudiantil, influye significativamente en la práctica de la administración y gestión académica, para desarrollar los servicios de calidad en la administración y gestión participativa y el desarrollo del talento humano, en la Carrera Ciencias de la Educación, de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto**

Jupanakpacha unchúkisisaxa janiwa suma nairaru irpxaruña atipkiti, ukä tata yatichirinakaxa, ukhamaraki yatiqiri waynanakasa, ukhamatxa janiwa suma qamaña, suma yatxatãña, suma irpxaruñasa utjkaspati, lup'iwinakasa amuyawinakasa suma atipkaspati, taqi kuna irnaqañanakansa<sup>5</sup>.

La hipótesis es el eslabón necesario entre la teoría y la práctica que nos lleva al descubrimiento de nuevos hechos. Por tal razón se sugiere la explicación a ciertos hechos y orienta la investigación a otros. Nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar y puede definir como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones, esta proposición o principio que

---

<sup>5</sup> Todo se observan, se miran no dejar hacer nada ni hacen las cosas, nunca piensan desarrollar las actividades académicas con una visión proactiva, tampoco piensan dirigir, orientar apoyándose en las actividades socioculturales, académicas y administrativas, los responsables de las actividades académicas, o sea los profesores como los estudiantes desarrollando de esta manera no va poder desarrollar con eficiencia , con eficiencia y efectivamente una nueva forma de realizar la administración participativa e integral, buscando una vida sana solidaria y con la práctica de vivir en armonía, asimismo se puede decir que, sino existe la comprensión, el apoyo, participación, comunicación oportuna, difícil será desarrollar las diferentes actividades socioeducativas fuera y dentro de la comunidad universitaria.

está aceptado quizá sin fe, con el objeto de obtener consecuencias lógicas y por este método comprobar su acuerdo con los hechos que son conocidos o que pueden ser determinados, mediante la determinación de trabajo sistematizado de campo.

“La hipótesis es la suposición de una verdad que aún no se ha establecido, es decir, una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente con el objeto de llegar a conocerla, **Grasseau**”<sup>6</sup>

### 1.3.1. **Formulación de variables**

La variable es una característica o atributo que se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable en la medida en que no podemos medirlas de inmediato, tendremos que encontrar entonces algunos indicadores que nos permitan cuantificarlos de manera que nos facilite realizar el trabajo, en diferentes ámbitos. “La variable se denomina a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa – efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados. En toda variable el factor que asume esta condición debe ser denominado mediante observaciones y estar en condiciones de medirse para anunciar que de una entidad de observación a otra el factor varía, y por tanto cumple con su característica”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> TAMAYO T Mario, la hipótesis sirve de guía para la obtención de datos en función del interrogante presentado en el problema, o también para indicar la forma como deben ser organizados según el tipo de estudio, la hipótesis es una proposición anunciada para responder tentativamente a un problema, indica por lo tanto qué estamos buscando, va siempre hacia delante, es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. La importancia de la hipótesis se deriva del nexo entre la teoría y la realidad empírica entre el sistema formalizado y la investigación. Son instrumentos de trabajo de la teoría y la investigación en cuanto introducen coordinación en el análisis y orientan la elección de los datos; en este aspecto puede afirmarse que la hipótesis contribuye al desarrollo de la ciencia, asimismo la labor de investigación. Proceso de la Investigación Científica, año, 2000, pág 101.

<sup>7</sup> TAMAYO T. Mario Op.cit.pág.109. se denomina variable un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa – efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados. En toda variable el factor que asume esta condición debe ser determinado mediante observaciones y estar en condiciones de medirse para enunciar de que una entidad de observación a otra el factor varía, y por tanto, cumple con su característica.

“Definir y operacionalizar las variables es una de las tareas más difíciles del proceso de investigación; sin embargo, es un momento de gran importancia pues tendrá repercusiones en todos los momentos siguientes, razón por la que se debe de presentarle mucha atención”<sup>8</sup> es decir el proceso de señalar cómo se tomará las medidas empíricas, no es un procedimiento exclusivamente técnico carente de teoría. Sin la teoría, la descripción y por lo tanto la técnica misma no tendría sentido, así como indican algunos autores construcción de variables, como la justificación de la elaboración de conceptos, definiciones e indicadores, para facilitar el proceso de descripción y análisis de los datos.

Operacionalización de la variables, son el proceso que consiste precisamente en desglosar la variable general hasta los indicadores, de forma que toda la información indagada (toda la información incorporada), tenga una relación directa con los objetos e hipótesis que orienten el estudio.

---

<sup>8</sup> PINEDO Elia Beatriz, ALVARADO Eva Luz de, CANALES Francisca H. de, La definición de las variables se inicia desde el omento en que se define el problema de investigación y se formulan los objetivos. Ya se mencionaba que en el problema deben explicarse las variables principales. La operacionalización de las variables, es decir el proceso de señalar cómo se tomarán las medidas empíricas, no es un procedimiento exclusivamente técnico, carente de teoría. Sin la teoría, la descripción, y por lo tanto la técnica misma, no tienen sentido.

En algunos casos las variables que aparecen enunciadas en los objetivos y en el marco teórico no ofrecen mayor dificultad en cuanto a su descripción, la definición y medición por ejemplo: edad, ingreso, años de escolaridad, número de hijos. Estas son variables simples cuya comprensión es más fácil. Sin embargo, es frecuente que se incluyan variables de mayor complejidad que tiene que ser definidas claramente para entender su significado y para llegar a su medición. Ejemplo de este tipo de variables: marginación socioeconómica, trato humanizado al paciente, satisfacción con un programa educativo, accesibilidad a los servicios de salud, calidad de la atención brindada, administración de las actividades académicas y servicios. La operacionalización se logra a través de un proceso que transforma una variable en otras que tengan el mismo significado y que sean susceptibles de la medición empírica. Para lograrlo, las variables se descomponen en otras más específicas llamadas dimensiones. A su vez, es necesario traducir estas dimensiones a indicadores para permitir la observación directa. Metodología de la Investigación, manual para el desarrollo del personal de salud, segunda edición OPS, OMS 1994 P. 99

### 1.3.2. Operacionalización de las variables

Nombre de la variable	Variables Independiente	Dimensiones	Indicadores	Actores	Escalas
Administración y gestión participativa	La Administración y Gestión participativa, debe ser un espacio donde los actores de la formación académica, participen, para mejorar la calidad de servicio y desarrollo del talento humano en la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.	Planificación  Organización  Integración  Ejecución  Control y Evaluación	-Gestión académica -Contenidos curriculares -Previsión de aulas. -Matriculación  -Académica, -Carga horaria -Aulas, muebles -Cumplimiento de las actividades  - RR. HH.  -Actividades académicas -Asignación de aulas -Presentación de contenidos curriculares  -Desarrollo de las actividades académicas. -Cumplimiento de las actividades -Logros obtenidos	Docentes Estudiantes Autoridades  Docentes Estudiantes Autoridades  Docentes Estudiantes Autoridades  Docentes Estudiantes Autoridades  Docentes Estudiantes Autoridades	Escala líkert. Cuestionario  Cuestionario Documentos  Cuestionario Entrevistas  Cuestionario Entrevistas  Cuestionario Entrevistas
Carrera Ciencias de la Educación	Administración y gestión que deja hacer y pasar todo	Administración Académica	-Administración -Gestión -Resultados	Docentes Estudiantes Autoridades	Entrevista Cuestionario

## **1. 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Tipo de Investigación**

La investigación es importante y fundamental para que los hechos y relaciones que se establecen y los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de confiabilidad durante el trabajo de campo; para ello utilizamos el tipo de investigación Descriptivo y Analítico, que permita recoger la información válida en el entorno de la Administración y gestión participativa; de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, el trabajo de campo que emprendemos permitió conocer, analizar, reflexionar y proponer de manera independiente, cómo es, cómo se manifiesta el fenómeno y qué alternativas plantean los actores de la formación académica, para mejorar la calidad en la administración y gestión participativa para el desarrollo del Talento Humano y ofrecer la calidad de servicio a los estudiantes y docentes, durante el desempeño de las diferentes actividades académicas.

El propósito de este trabajo ha sido describir situaciones o eventos, es decir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos, en la administración y gestión participativa, el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, Carrera y/o Unidades académicas y de la comunidad universitaria, que sea sometido al análisis, crítico y reflexivo. El trabajo se ha desarrollado según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información retrospectiva de la gestión académica 2004; la retrospectiva son aquellos en el que el investigador indaga los hechos o las causas que han pasado durante las diferentes actividades, educativas, esto facilitó identificar los obstáculos o las causas de la administración y gestión participativa y la calidad de servicio que debe desarrollar durante las actividades académicas en la carrera ciencias de la educación.

Durante el proceso de investigación también desarrollamos, estudios transversales, utilizando simultáneamente las variables en momentos determinados, haciendo corte en el tiempo, en ese caso no ha sido tomado muy en cuenta el tiempo con relación con la forma que se presentan las causas, sin embargo se hicieron las siguientes preguntas:

¿**Qué investigar?** Las características de la planificación, de la organización, de la participación, de su implementación, seguimiento de los actores de la administración y gestión académica; magnitud de problemas y factores asociados al problema.

¿**Cuáles son las características?**, niveles de investigación, la participación de los docentes, estudiantes y autoridades, las causas o los hechos que influyen en la administración y gestión académica.

¿**Qué resultados pueden obtenerse?**, Caracterizar el problema, proveer bases para mejorar la calidad de servicio con la administración y gestión participativa, en la carrera ciencias de la educación, desarrollar alternativas que permita una administración y gestión participativa, como una estrategia para mejorar la calidad de servicio.

#### **1.4.2. Área de estudio**

El pueblo Andino aymara, hasta antes del siglo XX ha transitado a lo largo de su historia, y solo ha encontrado, discriminación, rechazo y abuso político, entonces a partir del nuevo milenio la juventud alteña, conciente de su realidad se organiza, toma medidas de hecho para entrar al campo de la actividad académica y científica, derrotando a la opresión y al poder político, en este contexto la Universidad Pública y Autónoma de El Alto ha sido creada mediante la Ley 2115 de fecha 5 de septiembre de 2000, como Universidad Pública sin respetarse las disposiciones de la Constitución Política del Estado en sus artículos 185, 186 y 187. sin embargo su consolidación en plena ha demandado de profesionales y estudiantes con conciencia

revolucionaria que no dudaron a enfrentarse al poder político, de entonces se logró arrancar otra nueva Ley No. 2556 de fecha 12 de noviembre de 2003, y se consigue plena Autonomía Universitaria conforme a mandato constitucional de la república. Para este efecto, la comunidad Universitaria en pleno se movilizó hasta lograr la expulsión del gobierno neoliberal. Con sacrificio y derramamiento de sangre, esta universidad continuará con el rol que se le ha asignado como institución académica científica y revolucionaria.

El trabajo de campo desarrollamos en el Distrito 6 , Zona marginal y popular de Villa Esperanza, ubicado entre las Avenidas Juan Pablo II y Sucre, frente al Complejo Fabril, y de los Colegios fiscales Ángel Mendoza, Miguel Grau, Elizardo Pérez y Gran Bretaña, sector norte de la ciudad de El Alto La Paz, Provincia Murillo del Departamento La Paz, su clima es frígido casi todo el año, en los meses mayo, junio y julio baja la temperatura hasta  $4 - 6^{\circ} \text{C}$  "0", la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, se encuentra en esta zona marginada, olvidada por las autoridades del gobierno central, es una institución nueva que tiene 4 años de vida desde su fundación, por razones de la injerencia político partidista ha tenido conflictos en los años 2002 y 2003, provocando a la comunidad Universitaria y la población de El Alto la protesta y la movilización por la mala administración de las autoridades de la UPEA., estas movilizaciones han provocado la renuncia de las autoridades, la derogatoria de la Ley 2115 y la promulgación de nueva Ley No. 2556.

A partir de esta Ley del 12 de noviembre de 2003, UPEA es reconocida por el Sistema Universitario Boliviano, nombrando a las autoridades Rector y Vicerrector a los miembros de la CEUB., la Carrera Ciencias de la Educación, también se organiza, estructurando las actividades académicas con la participación plena de los estudiantes y docentes, centralizando a los estudiantes en los predios de Villa Esperanza, los estudiantes de Villa Dolores también se replegaron acatando la Ley vigente, de esta manera se normalizaron las actividades académicas y además se verifica la mayor parte de estudiantes son de procedencia de la ciudad de El Alto, de las provincias y muy poco son de la ciudad de La Paz.; actualmente la población

estudiantil es 1880 de ambos sexos en 40 paralelos, el personal docente que trabajan son 90 y las autoridades un Jefe de Carrera y un coordinador, con las que se desarrollan las actividades administrativas y gestión participativa, para mejorar la calidad de servicio y desarrollo del talento humano<sup>9</sup>.

### 1.4.3. Población y Muestra

#### 1.4.3.1. Población

La población con la que desarrollamos el trabajo de campo y/o investigación, ha sido conformado por los estudiantes, Docentes y Autoridades de la Carrera Ciencias de la Educación, de la Universidad Pública y autónoma de El Alto, que se encuentra situado en zona marginal, populosa y frígida de la ciudad de El Alto La Paz, que se encuentra al pie del nevado del Huayna Potosí a una altura de 4500ms/n del mar, la población con que trabajamos se detalla de la siguiente manera:

##### a. POBLACIÓN ESTUDIANTIL.

SEMESTRES	PARALELO	SEXO		TOTALES
		VARONES	MUJERES	
Primeros	12	273	346	619
Segundos	2	41	53	94
Terceros	5	116	176	292
Cuartos	4	66	101	167
Quintos	3	32	73	105
Sextos	2	38	61	99
Séptimos	12	198	306	504
<b>TOTALES</b>	<b>40</b>	<b>764</b>	<b>1116</b>	<b>1880</b>

##### b. PERSONAL DOCENTE

DOCENTES	SEXO		TOTALES
	VARONES	MUJERES	
INTERINOS E INVITADO	64	26	90
<b>TOTALES GENERALES</b>	<b>64</b>	<b>26</b>	<b>90</b>

<sup>9</sup> Documento la conclusión de la primera jornada académica de la Carrera Ciencias de la Educación de 2004 UPEA.

### 1.4.3.2. Muestra

La muestra poblacional para el estudio estructuramos de la manera siguiente, toda la comunidad educativa de la carrera Ciencias de la Educación están habilitados en participar en el trabajo de campo como: estudiantes, docentes y autoridades, pero la muestra productora de la información seleccionamos, tomando en cuenta la disponibilidad del tiempo de los actores de la educación en los tres turnos, con el fin de que todos tengan la oportunidad de participar y aportar la información pertinente, válido y fiable, de acuerdo a los requerimientos del trabajo de campo, para ello utilizamos el tipo de muestra aleatorio simple, es decir que cada uno de los individuos o participantes de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido o ser productora de la información, facilitando, participando activamente durante el proceso de la recolección de la información.

La muestra es una parte de la población en que se llevaron a cabo la investigación con el propósito de encontrar los hallazgos de todo lo estudiado, según indica **Daniel** “una muestra probabilística como aquella extraída de una población de tal manera que todo miembro de esta última tenga una probabilidad conocida de estar incluido en la muestra”<sup>10</sup>. El tipo de muestreo con el que se desarrollaron ha sido aleatoria simple con la participación de los actores de las actividades académicas, ellos estaban conformados por los estamentos, docentes, estudiantes y autoridades, bajo el siguiente criterio:

---

<sup>10</sup> Universitario Daniel de la Carrera Ciencias de la Educación de quinto semestre opina de esta manera. El muestreo aleatoria simple, se caracteriza porque cada unidad tiene la probabilidad equitativa de ser incluida en la muestra. En este tipo de muestreo hay varias modalidades. En una de ellas el procedimiento es un tipo de “sorteo” o “rifa” se sugiere la siguiente secuencia de acciones: identifique y defina la población, establecer el marco o estructura muestral, determine el número que conformará la muestra, anote cada uno de los números individualmente y en secuencia, extraiga una por una las unidades correspondientes a la muestra, controle periódicamente el tamaño de la muestra seleccionada, para asegurarse de que tendrá el número de unidades determinadas. Al respecto Kerlinger define: es el método que consiste en extraer una parte (o muestra) de una población o universo, de tal forma que todas las muestras posibles de tamaño fijo tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas. Pág 114.

El tamaño de la muestra del estamento estudiantil se ha utilizado la siguiente fórmula para determinar la muestra de la población finita:

$$n = \frac{Z^2 * N * pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

en donde:

n =	Tamaño de la muestra.	
Z =	Nivel de Confianza.	95%
N =	Universo	1880
P =	Probabilidad a favor	0.5
q =	Probabilidad en contra	0.5
e =	Error de estimación	0.07

$$n = \frac{3.84 * 1880 * 0.5 * 0.5}{0.0049 * 1879 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1804.8}{9.21 + 0.96} = \frac{1804.8}{10.17} = 177 \text{ estudiantes}$$

Para determinar el tamaño de la muestra con docentes y autoridades académicos se trabajó bajo el siguiente criterio:

Variables	Total	cantidad	Porcentaje
Docentes entre varones y mujeres	90	45	50 %

### 1.5. Recolección de la Información

Para la recolección de la información se ha utilizado instrumentos y las técnicas de la investigación debidamente estructurada para el trabajo de campo, con el fin de recolectar los datos que nos permita conocer para analizar reflexivamente y

desarrollar alternativas de solución, para ello se plantearon las siguientes técnicas e instrumentos:

### **1.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección. (Entrevistas, observación cuestionario)**

- **Entrevistas**, Nos facilitó obtener la información de primera mano, sobre las diferentes actividades académicas que se han desarrollados en la carrera ciencias de la educación, con preguntas estructurados de acuerdo a los requerimientos del trabajo y de manera directa a los docentes, estudiantes y autoridades, para saber cuales han sido las causas que influyeron en el proceso de la gestión y administración participativa de la carrera.
- La participación de los actores del quehacer académica ha sido de manera planificada, tomando en cuenta los diferentes paralelos y semestres, cuidando siempre una información verás y confiable para analizar, crítica y reflexivamente y sugerir alternativas que nos permita mejorar la calidad de la administración en el entorno de la suma qamaña y la atención de manera eficiente y con eficacia.
- Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. A través de este el investigador puede explicar el propósito de estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta, para garantizar la validez o la confiabilidad de la información.
- **Cuestionario**, este instrumento nos ayudó en formular una serie de preguntas cerradas para que contesten de manera escrita a fin de obtener la información necesaria y confiable, elaboramos con mucha anticipación, tomando en cuenta los aspectos fundamentales para el trabajo de campo,

estructuradas de manera coherente 27 preguntas con variables diferentes, para recoger respuestas fehaciente que permita identificar, analizar y desarrollar alternativas para mejorar la calidad de gestión y administración participativa en la carrera ciencias de la educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.

- Este método se utilizó para obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llene por sí mismo de manera conciente de acuerdo a las preguntas formuladas para cada caso del problema de estudio
  
- Para recopilar la información válida, fiable sobre las actividades académicas desarrolladas por los actores socioculturales de la comunidad universitaria, realizamos paralelamente la recolección de la información oral con entrevistas personales, para confrontar y cruzar la información escrita mediante el cuestionario, la información complementaria nos facilitó significativamente para analizar, interpretar y discernir de manera crítica y reflexivamente sobre las actividades académica y administrativa de los actores de la educación.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. LA ADMINISTRACIÓN.

La administración y las organizaciones son producto de su momento histórico social, por tanto la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas los problemas de sus relaciones en momentos concretos de la historia, muchos de nosotros nos preguntamos cómo establecer las relaciones laborales y/o académicas con otras personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas o profesionales que vienen desempeñando sus funciones profesionales.

En el entorno de las escuelas del pensamiento de la administración: ***“la escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración”***<sup>11</sup>. Si bien estas escuelas o enfoques teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no sustituyeron a las anteriores, en cambio cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o coexistir con ellas, por otra parte, cada escuela ha seguido evolucionando y algunos incluso se han fusionado con otras, esta nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencia y la que hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico

---

<sup>11</sup> STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, ADMINISTRACIÓN. Cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras. Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y lo que hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico. La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la Administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. En estas circunstancias, como directivo probablemente sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas. Es posible equipar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. Edición prentice Hall, México 1996.p. 34

### 2.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN: SU NATURALEZA Y PROPÓSITO

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse”<sup>12</sup>

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Todos administran organizaciones, a las que definiremos como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Las universidades también generan un superávit por medio de la creación y difusión de conocimientos, así como de la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

En ocasiones se emplea el término “no administradores” en referencia a individuos carentes de subordinados. Así, pueden ser no administradores Incluso los profesionistas de elevada posición en las organizaciones<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VME Inicial primaria, secundaria, Dirección Gral. de Coordinación Técnica SGAE, Unidad de edición y publicación La Paz-Bolivia 2001, pág 9

<sup>13</sup> Harold KOONTZ Heinz WEIHRICH, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva Global Ediciones McGrawHill Madrid 2004, pag. 6

### 2.1.2. Funciones de la administración

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: **planeación, organización, integración de personal, dirección y control**, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que en este acápite los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en cinco funciones. En este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de los autores de libros de texto de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar tras, incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos.

Aunque muchos hacen énfasis en las tareas de los administradores referentes al diseño de un ambiente interno que permita el alto grado de desempeño de las organizaciones, no se debe ignorar que los administradores se ven obligados a operar también en el ambiente externo de las empresas. Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan a sus áreas de operación. Además, en la actualidad muchas organizaciones operan en diferentes países, Adoptando una perspectiva global de la administración.

La administración como elemento esencial de todas las organizaciones asume la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término "empresa" se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales,

universidades y otras organizaciones, de manera que prácticamente todo lo que se dice en este texto se refiere a las organizaciones comerciales tanto como a las no comerciales. La eficacia administrativa es de interés para los presidentes de compañías, administradores de hospitales, supervisores de primera línea de organismos gubernamentales, dirigentes de boy scout, obispos de iglesia, Universidades, centros educativos etc.

### **2.1. 3. La naturaleza de la Unidad Académica**

La educación es, sin duda alguna, una de las primeras referencias y quizás la más importante, que se asocia con el concepto, la carrera o más concretamente, de una Unidad Académica. Y es que en esencia, la carrera nace y se desarrolla al amparo de las necesidades de los sujetos cognoscentes, en los contextos de la realidad educativa. Si en un principio la educación, entendida ampliamente como proceso de influencia sobre las personas al servicio de su desarrollo, era una tarea difusa exclusivamente dependiente del contexto, con el tiempo se convirtió también en una necesidad que se tenía que regular y organizar, las actividades académicas de manera coherente, de a poco a poco, la relación simbólica, no reglada, establecida entre el ser humano y el medio socio-natural en las sociedades primitivas se vuelve insuficiente a medida que se hace más compleja y aumenta el nivel de experiencias personales por transmitir. Así nace los procesos sistemáticos de intervención que intentan posibilitar por otros medios lo que el ambiente social y familiar ya no puede proporcionar, se ha establecido, con esto, la división entre la educación sistémica “cósmica”, y la sistemática entendida esta como un proceso de intervención intencional, durante las diferentes actividades de la administración y gestión participativa, en la carrera ciencias de la educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a

depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados alcanzaron crecer, por tanto, la tarea de los administradores se volvió más importante en la sociedad, el propósito del trabajo es promover y fortalecer hacia la participación y la integración de las diferentes actividades académicas en el entorno de la administración y gestión del desarrollo del talento humano. De la carrera ciencias de la educación.

#### **2.1.4. Administración.**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos o seleccionados”<sup>14</sup>

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeños empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y servicios. Con el término empresa se alude a las compañías, organizaciones gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones sociales.

“La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”<sup>15</sup>

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> MEC Y D-VEIOS-DGCT, Ídem pág. 10

<sup>15</sup> MEC Y D VEIPS-DGCT, contexto en la educación y bases generales de la adm. Tarija-Bolivia 1999 Pág. 138

<sup>16</sup> MEC Y D-VEIPS- DGCT, Bases generales de la admistración educativa, PGE 2da Ed. La Paz-Bolivia 2001, Pág. 27

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otras determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador. La sociedad, esto es la función moral de hombre que en forma sistemática coordina sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración precisamente, el elemento “coordinación sistemática de medios” es el que exige el concepto de la administración en toda sociedad. Por tanto la administración busca, precisamente la forma directa de obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, como la planeación, organización, ejecución y control de las diferentes actividades académicas en la carrera ciencias de la educación.

#### **2.1.4.1. Características de la administración<sup>17</sup>.**

Las características de la administración se pueden identificar los siguientes:

- a. Universalidad**, el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, por que en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en la Universidad, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
  
- b. Especificidad**, aunque la administración van acompañado de otros fenómenos de índole distinto como funciones económicos, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, educativas, etc el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Ejemplo: la administración

---

<sup>17</sup> Agustín REYES PONCE, ADMINISTRACIÓN MODERNA, en busca de la excelencia, Editorial LIMUSA, México 1996pág. 15

académica de la carrera ciencias de la educación. UPEA, disminuye la importancia de sus funciones académico pedagógico y social.

**c. Unidad Temporal,** se distingue etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa o institución se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos como hacer planes, no por ese se deja de mandar, controlar, organizar, ejecutar las diferentes actividades académicas.

**d. Unidad jerárquica,** todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración, ejemplo, en una empresa se forma un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo.

#### **2.1.4.2. Importancia de la administración.**

La administración se da en dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo, el éxito social depende directa o indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de éstos y los elementos materiales y humano puede desarrollar de manera pertinente. La elevación de la eficiencia y la eficacia de las actividades académicas, es posible con la participación activa y reflexiva de los actores sociales de la educación.

#### **2.1.5. Administración Educativa.**

“La Administración de la educación es un sistema abierto a su medio ambiente, que es la sociedad, la unidad educativa es un sistema complejo conformado por subsistemas parciales que interactúan y se interrelacionan y en el que se influyen mutuamente: los agentes y sujetos de la educación, la estructura formal, los recursos, la organización informal, los diferentes papeles y status, el ambiente

interno y externo, las presiones sociales, el mercado, la tecnología, las leyes y los reglamentos, así como los objetivos expresados como expectativas de la sociedad”<sup>18</sup>

En el campo educativo, el concepto de la administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación y el desarrollo del talento humano, a partir de una serie de objetivos y metas trazados a corto, mediano y largo plazo, por que la administración en materia de la educación no se limita a los aspectos materiales y de recursos solamente, sino, a la eficacia de la educación y la formación académica como tal; en lo externo debe responder a las necesidades socioculturales, económicas y políticas y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y saber ser) por los actores de la educación en sus tres estamentos estudiantes, docentes y autoridades.

La administración ha sido definida por **Jiménez Castro**: “La administración educativa, es una ciencias social, compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo”<sup>19</sup>

Si aplicamos de esta manera la administración educativa estamos asignando como la tarea de los actores de la actividad educativa y académica, facilitando la participación plena durante el proceso, buscando la calidad del servicio y el desarrollo del talento humano y de sus habilidades, destrezas y valores corresponsabilizándose en la mejora de la calidad educativa.

La administración es entendida de dos maneras uno la administración equivale al gobierno, régimen o cuidado de intereses y se refiere especialmente a intereses públicos, mientras que como ciencia constituye un conjunto de saberes, conocimientos y reglas necesarias para gestionar actividades de negocio, servicios, etc

---

<sup>18</sup> MECY D – VEIPS-DGCT, Bases generales de la administración educativa, PGE. 2da edición, La Paz-Bolivia 2001 pág. 11

<sup>19</sup> CHIAVENATO Adalberto, Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Ed. McGRAW Hill, Bogotá-Colombia 2003, pág 9

Atendiendo a estas dos concepciones de la administración educativa no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación, como tal en lo externo debe responder a las necesidades e intereses socioculturales de la sociedad y a la economía y en lo interno a la formación y desarrollo de las competencias como saber, saber hacer, saber ser y saber vivir), además esto implica desarrollar sus capacidades intelectuales de acuerdo a las exigencias y demandas de la sociedad, para crear la confianza de manera autocrítica y reflexiva durante diferentes actividades académicas y en el entorno de la educación.

“Es el conjunto de principios, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de una unidad académica, una carrera y una institución educativa, con el fin de que todos los elementos materiales y humanos que integran, contribuyen eficiente y eficazmente al cumplimiento de la función educativa, académica y social”<sup>20</sup>

Al entender de ésta manera la administración es un proceso integrador de recursos humanos, materiales y económicos, coordinando las actividades busca el cumplimiento de una misión de una unidad académica, carrera y de las instituciones educativas, es el encargado de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas sociales y legales de la educación de acuerdo a la concepción filosófica, de principios y postulados que establecen la carrera como tal, para promover la participación activa y responsable bajo los postulados de la clase excluida.

#### **2.1.6. La Administración y la ejecución**

La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo se motiven y sea un deseo, una fuerza creadora para alcanzar, objetivos, que el administrador también desea lograr en estrecha comunicación, coordinación e integración con el personal que

---

<sup>20</sup> MEC Y D-VEIPS-DGCT, Bases generales de la administración educativa, PGE. 2da Ed. La Paz-Bolivia 2001,pág 14

trabaja en una institución y/o carrera para que los resultados sean y sirvan a los intereses de grupo.

#### **2.1.6.1. La ejecución y los recursos humanos**

La administración por ser una ciencia, arte y técnica de carácter social, aporta con una teoría vasta y bien sustentada, que sin la investigación de los recursos humanos para llevarla a la práctica no tendría ningún valor.

La ejecución es la acción, realización, sistematización de teorías en realidades hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando, el personal ejecutante de las acciones busque el éxito de la empresa por ser competente estar consciente de lo que se quiere hacer, estar estrecho en la forma de hacerlo y por gozar de estímulos y confianza.

La administración a través de las determinadas técnicas de administración de personal, supervisión, dirección etc., hace posible el desarrollo de potencialidad, de los recursos humanos, para que sea factible de ejecución como etapa del proceso administrativo. La ejecución depende de la ingeniería humana que se aplica en la carrera o en una empresa, tomando previsiones acerca de factores que pueden influir negativamente en el trabajador como la salud, inseguridad de trabajo futuro, luz, espacio, herramientas de trabajo, seguridad social, administración y gestión educativa, discriminación, baja remuneración, anarquía y desorientación por falta de instrumentos que regulen sus funciones y tiempo.

#### **2.1.6.2. La dirección, Unidad Académica y el personal.**

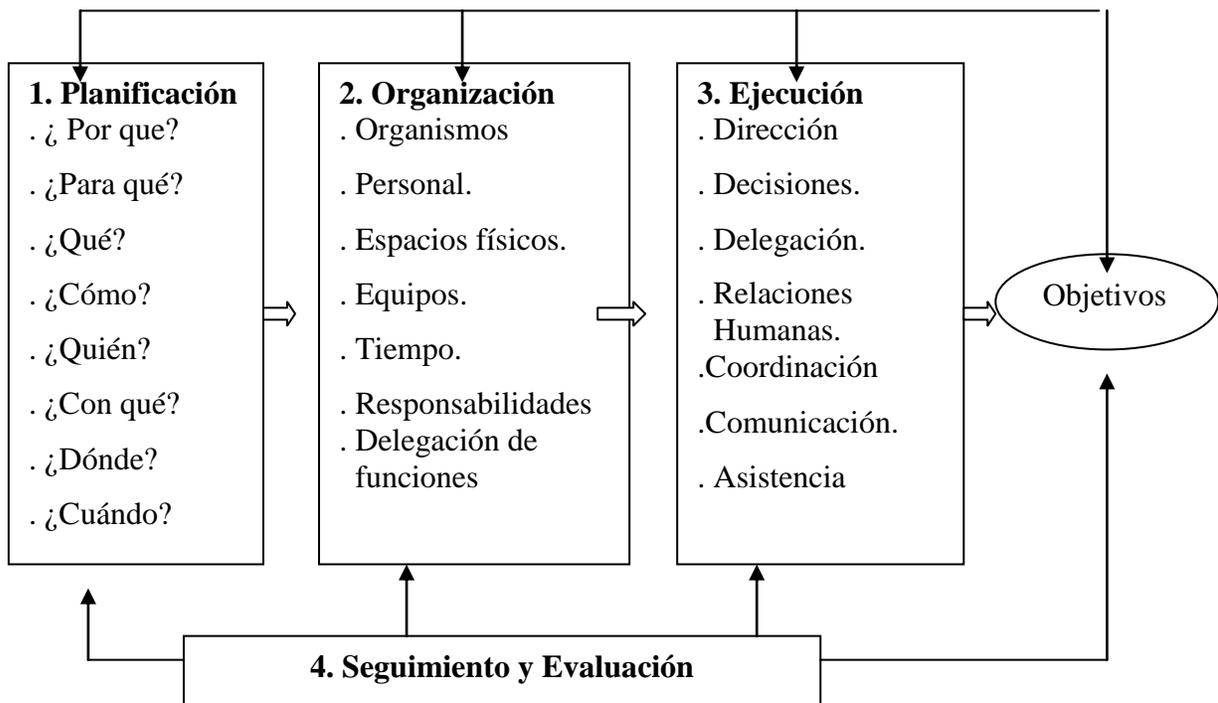
Entre la ejecución como parte dinámica del proceso administrativo, la empresa y/o la Unidad Académica, una carrera y el personal ejecutor de las acciones existe una estrecha relación de exigencias, como las siguientes:

- ❖ Destinar el tiempo y esfuerzo para familiarizar al personal docente con la empresa
- ❖ Analizar las estrategias, metas, objetivos, actividades y presupuestos.
- ❖ Informar a los empleados sobre su desempeño y cómo serán evaluados.
- ❖ Explicar las políticas a seguir y su justificación de la institución y/o Carrera.
- ❖ Hacer conocer sus errores, sus causas y efectos.
- ❖ Facilitar al profesorado para su buen desempeño.
- ❖ Buscar soluciones a los problemas que afecten al grupo.
- ❖ Considerar al personal como capital humano básico de la empresa.
- ❖ Establecer las reglas de convivencia y acciones para el personal docente.

### 2.1.6.3. Etapas del proceso de Administración

“El proceso de administración de la educación, tanto a nivel central, unidad académica y de la Carrera, se identifican cuatro fases:”<sup>21</sup>

#### PROCESO ADMINISTRATIVO



<sup>21</sup> MEC Y D-VEIPS-DGCT, Bases generales de la administración educativa, PGE. 2da Ed. La Paz-Bolivia 2001,pág 11

La realización de cada una de ellas es de vital importancia a la hora de desarrollar acciones administrativas para desarrollar el talento humano y de calidad de servicio durante las actividades académicas en la Carrera Ciencias de la Educación. Una de ellas sería la fase mecánica (planeación y organización) y la otra dinámica es (ejecución y control).

Antes de entrar en análisis crítico y reflexivo de cada una de ellas es preciso tener en cuenta el desarrollo del proceso de las actividades académicas; por ejemplo la organización tiene su propio proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento y evaluación, sus propios objetivos y necesariamente su respectiva dirección, por consiguiente cada una de ellas desarrollará con el propósito de comprender que en la administración de la educación y académica con calidad, estas fases deben gestionarse con racionalidad, innovación y con creatividad, para mejorar la administración en el entorno de la Carrera y de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.

Los elementos que conforman el proceso administrativo son: el humano, estructura y económico, por ser parte activa del proceso de la administración dinámico y evolutivo que adapta continuamente de las condiciones políticas, sociales, económicos y tecnológicos que influyen en ellas para cumplir diferentes actividades en el entorno de la realidad de la comunidad educativa.

### **2.1.7. Principios generales de la administración.**

“La Ciencia de la Administración, como toda ciencia se debe basar en leyes o principios generales de la administración sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, los recopiló de muchos autores de su época, **Fayol**, en cierta manera es necesario establecer cierto número de condiciones y reglas a las que denomina el autor principios de la administración”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MEC Y D-VEIPS-DGCT, Bases generales de la administración educativa, PGE. 2da Ed. La Paz-Bolivia 2001,pág 12

1. **División del trabajo**, o especialización de las tareas y de las apersonas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad**, autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, ambas debe estar equilibradas entre sí.
3. **Disciplina**, depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de acuerdos a lo establecidos.
4. **Unidad de mando**, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección**, es el establecimiento de una cabeza o un plan para cada grupo de actividades que tenga un mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales**, los intereses generales deben estar por encima de los interese particulares.
7. **Remuneración del personal**, debe haber una satisfacción justa y garantizada por los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. **Centralización**, concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **Jerarquía o cadena a escalar**, jerarquía de mando que va desde el escalón más alto al más bajo, es el principio de mando.
10. **Orden**, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad**, amabilidad y justicia para lograr la libertad del personal.
12. **Estabilidad y permanencia del personal en su cargo**, la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
13. **Iniciativa**, capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. **Espíritu de equipo**, la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

### **2.1.8. Administración del personal**

Es proceso productivo compuesto por planeación , organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de la gente y recursos; administrar el personal es : el proceso que se sigue en el manejo de los recursos humanos .

Proceso de planificación dentro de la administración del personal , implica diagnosticar las necesidades del personal, en concordancia con los objetivos de la institución; es decir definir que contingencia humana se necesita desde el punto de vista técnica – profesional. Luego es necesario diagnosticar o evaluar al personal o tomar de acuerdo al perfil ideal previamente establecido, para cada uno de los puestos o funciones a realizar , en una institución socioeducativa.

### **2.1.9. Gestión Educativa.**

“La gestión es un conjunto de acciones integrados para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo, según **Palladino**, la gestión se entiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, socioculturales, psicológicos, etc (...) también se refiere a la previsión de las acciones que una institución cumpla con los objetivos que se propone”<sup>23</sup>

La gestión administrativa significa la participación a la actuación de los actores del que hacer académico en la carrera ciencias de la educación, quienes son los responsables para llevar las actividades hacia adelante en forma eficiente, una serie de acciones para cumplir con eficacia y efectivamente los planes y programas, con el propósito de lograr los objetivos planteados. La gestión implica la participación

---

<sup>23</sup> MEC Y D – VEIPS – DGCT, en el ámbito de la administración educacional se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la unidad académica, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. La organización en el proceso administrativo, gestión escolar 3, 1999 pág. 11

integral de las acciones que deben desarrollar en la carrera de manera coherente y entre otras la planificación, programación, ejecución y la administración, promoviendo el logro y el cambio de la cultura organizacional y una participación afectiva de todos los estamentos de la comunidad educativa, en un marco de gestión y administración participativa y de calidad, como una estrategia de desarrollo del talento humano para ofrecer mejor servicio a los usuarios.

La Gestión educativa, es un conjunto de actuaciones que sobrepasan el ámbito de la simple administración material de la Unidad Académica, o de la Carrera, implicando también actuaciones relativas al currículo, la toma de decisiones en los organismos centrales el Rector, la motivación del profesorado, a la solución de conflictos, etc. Donde intervienen todos los miembros de la comunidad en función de sus capacidades y competencias, la corresponsabilidad compartida; la participación en los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

La gestión participativa y democrática que propone la institución exige un reparto adecuado de las cargas de trabajo. Los procesos de delegación, o si se prefiere, la distribución de tarea son un factor determinante para efectivizar el trabajo, porque: descarga el trabajo, desarrolla capacidades, habilidades y conocimientos de los profesores, ayuda al apoyo recíproco, aumenta la participación y posibilita actuar con responsabilidad en las diferentes actividades académicas.

La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, en negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La gestión de talento humano es el nuevo papel de los recursos humanos en la organización, de él depende el desarrollo de la organización de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y de las instituciones educativas.

“La administración de los recursos humanos ARH es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”<sup>24</sup> ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes del personal por que están involucrando en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento, de recursos humanos, es un conjunto de lecciones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Además es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados, por que las personas constituyen el principal activo y protagonistas de la organización, a través de ella solo puede crecer, prosperar y mantener su continuidad sí son capaces de optimizar el retorno de inversiones, en las instituciones sociales y financieras.

#### **2.1.10. Proceso de gestión educativa**

El proceso de gestión educativa se refiere a todas las acciones de administración y gestión educativa, que se desarrolla en una Unidad Educativa o fuera de ella, las relaciones internas se realizan de manera espiral y bidireccional entre : jefe de carrera, estamentos, docentes y estudiantes, equipo de gestión, autoridades y la comunidad educativa con el objeto de coordinar eficientemente todas las actividades académicas e institucionales para cumplir los objetivos predeterminados en cada Unidad Académica, en cambio las relaciones externas se refieren a la coordinación de los tres estamentos sociales y con todas las organizaciones vivas y naturales, instituciones públicas y privadas que se encuentran en la ciudad de

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO Edalberto, Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos. Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que éstas sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. Ed. Mc GRAW Hill. Bogotá Colombia 2003, pág 9

El Alto, para desarrollar el talento humano, gestión y administración participativa, comprometida para mejorar la calidad educativa y de ofrecer a los usuarios un servicio de calidad, con eficacia y eficiencia en todo el proceso de la actividad académica.

En la Universidad Pública del El Alto y Carrera de Ciencias de la Educación se sustenta con una serie de actividades administrativas y técnicas que, entre otros pueden referirse a:

- Cumplimiento de las normas legales.
- Toma de decisiones administrativas.
- Diseño y elaboración de contenidos académicos.
- Programa de actividades.
- Matriculación de estudiantes.
- Planificación de actividades académicas.
- Instrucciones y disposiciones administrativas.
- Documentos administrativos
- Organización y administración del personal.
- Dirección e implementación de la primera sectorial académica curricular.
- Mecanismos de control y seguimiento.
- Mecanismos de coordinación y comunicación.
- Relaciones humanas.
- Relaciones con otras instituciones.
- Informe de las actividades académicas.

#### **2.1.11. Gestión Participativa**

“La gestión educativa exige un cambio radical no solo en su estructura, organización, sistemas o diseños curriculares, si no en todo el conjunto, incluyendo políticas, procesos, clima, cultura organizacional, ambiente laboral, etc., estos elementos

conducen al logro de las metas y objetivos, los cuales satisfacen las necesidades y expectativas de todos los componentes de la comunidad educativa y de la sociedad”<sup>25</sup> ante esta realidad ¿quienes son los directos responsables de la formación académica de los jóvenes?, sin duda alguna son los padres de familia, las autoridades, los docentes y estamento estudiantil, tienen derecho y la obligación de participar en la planificación, gestión y evaluación del proceso académico y educativo.

La gestión institucional y curricular en la carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, se lleva a cabo mediante la coordinación de las acciones del director, docentes y estudiantes, tomando en cuenta el Co-gobierno paritario de acuerdo a las normas establecidas en los reglamentos del Sistema de Universidad Boliviana, el estamento estudiantil participan por áreas, semestres y paralelos, para apoyar y cumplir de manera eficiente y con eficacia en las actividades académicas, de esta manera responder a las demandas sociales.

#### **2.1.12. Calidad Integral.**

“La administración educativa plantea un nuevo concepto de calidad integral, el cual incluye a la equidad y a los valores en su más completo amplitud y profundidad, esto significa concebir a la calidad integrativa considerando la eficacia, la coherencia, los valores y otros aspectos que miran no solo al educando sino también a la institución educativa”.<sup>26</sup>

La calidad integral en educación, realiza reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa, esto significa actualmente que los teóricos de la educación y administradores han puesto más énfasis en la efectividad y eficiencia, reduciendo la gestión educativa a una simple

---

<sup>25</sup> MEC Y D – VEIPS-DGCT, Bases generales de la administración educativa, PGE. 2da Ed. La Paz-Bolivia gestión escolar 2 pág 47.

<sup>26</sup> SEIBOLD Jorge R. La calidad integral en educación, reflexión sobre un nuevo concepto de la calidad educativa. Revista Iberoamericana de educación 2000 pág 68

correspondencia funcional entre objetivos planificados y los resultados logrados, sin importar la participación y el desarrollo del talento humano y de servicio durante las actividades, que va más allá de objetivos inmediatos animan en sus valores trascendentales. La administración educativa con calidad, se debe lograr un cambio de cultura organizacional, entendida como los valores, los principios, las creencias, las acciones, las actitudes y los comportamientos comunes de una determinada organización, así como trabajaron en las comunidades indígenas como la práctica de **ayni, mink'a, waik'asi, sataqa, chikiña, waki, aynuqa, Qamaña**<sup>27</sup>, para que las organizaciones puedan desarrollar sus competencias plenamente revitalizando la cultura organizacional ancestral de los aymaras, de manera eficiente y con eficacia para mejorar la calidad de servicio al usuario y a la sociedad.

## 2.2. Planificación Educativa.

---

<sup>27</sup> AYNI, era otorgado en trabajo por el tiempo necesario para levantar una cosecha, realizar una siembra, techar una casa, es una trabajo de ayuda mutua, individual o colectiva a favor de personas o ayllu; MINK'A, es una función pública o estatal, mediante la cual el pueblo realizaba su tributo de trabajo concurriendo a las labores colectivas, primero a la producción agrícola y ganadera de los bienes pertenecientes al culto, al inca y a los altos dignatarios, segundo a favor de las obras de carácter público tales como caminos, fortalezas, acueductos, etc terceros, obras de carácter social propias de la jurisdicción; SATAQA, son actividades sociales que consiste en apoyar dotándoles surcos a sus hijos a cambio de regalo en especies, esto puede ser en terrenos de aynuqa y/o jachuxa; AYNUQA, es una institución que regula y sistematiza la distribución de las tierras y su mejor forma de aprovechamiento, y tiene vigencia en las haciendas y comunidades actuales. Ha debido surgir en el periodo de la transición durante el cual el ayllu, sustituye sus vínculo de sangre o de linaje por vínculos territoriales, ya que implica una organización de esta última clase, la aynuqa es el espacio de terreno que lo destinan en las comunidades campesinas para realizar las actividades agrícolas de una sola especie o de productos con el objetivo de cuidar el bienestar de las chacras y de respecto mutuo; WAIK'ASI, es la actividad social que se realizan en las comunidades campesinas desarrollando el respeto mutuo durante las actividades socioculturales, la ch'alla, fiestas rituales, la techa de casa, matrimonio etc, todos comparten sin discriminación alguna; CHIKIÑA, actividad social que se desarrolla con sus hijos, hijas (casados), de los terrenos fértiles en la comunidad, abonados con cenizas, abonos de cerdo, vaca, ovejas en todo momento, con el fin de apoyar dándole surcos de chacras no mayor de dos, tres, cuatro surcos, es otro tipo de ayuda que se dá a los hijos, también pueden dar los padrinos y tíos cercanos; WAKI, es una forma de compromiso social y natural del hombre hacia la producción comunitaria, se dinamiza con la asistencia de las dos partes, "opuestas" relativamente: el dueño de la parcela prepara para sembrar y el que posee la semilla; el dueño del terreno como el dueño del producto realizan juntos los trabajos, y al final, se reparten la cosecha para garantizar la equidad y el respeto, se asignan surcos alternados a cada uno (Elizardo Pérez Warisata, la escuela Ayllu) y QAMAÑA. Lugar de existir hacia fuera, espacio armónico de bienestar de la comunidad en el ayllu, pragmatismo del desarrollo de la qamaña, como espacio de bienestar de la gente es indisoluble del bienestar de la tierra, de las plantas y los animales .el qamaña administrador del bienestar, tiene que relacionar y hacer interactuar a los comuneros con el espíritu de los animales, los vegetales, la tierra, el agua, las montañas, el cosmo...el jaqi es responsable del cuidado de los animales, su familia y su chacra. (indígenas, civilización y género teresa Paniagua 2006)

Según Ezequiel Ander Egg, “La planificación es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”<sup>28</sup>

Es el procedimiento mediante el cual se selecciona, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizarse para el logro de determinados propósitos educativos, procurando la utilización racional de los recursos disponibles, puede desarrollarse desde diferentes enfoques, pero el propósito principal es tomar decisiones acerca de las acciones futuras a partir del conocimiento de la realidad interna y externa de la institución.

En este caso la planificación es la etapa inicial de la gestión educativa, puede ser definida como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos, la planificación se puede decir o establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción de lograr las metas institucionales. Asimismo se puede indicar como el proceso de formulación y definición de objetivos, prioridades y estrategias a nivel regional, nacional e internacional, en este caso se trata a nivel institucional (la Administración y gestión Participativa de la gestión 2003 a 2004, para el desarrollo del Talento Humano y de servicio de la calidad en la administración del proceso académico de la Carrera Ciencias de la Educación, de la UPEA) el propósito es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos que se elaboran con alcances diferentes, para responder a las demandas sociales.

---

<sup>28</sup> PLANIFICACIÓN EDUCATIVA PGE, Es la etapa inicial de la gestión educativa. Puede ser definida como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos. El propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales. De esta manera, la planificación permite ver hacia delante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes. La planificación hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos, prioridades y estrategias a nivel regional, nacional o supranacional y en un área determinada (economía, social, cultural, educativa etc.) su propósito es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos que se elaboran con alcances muy diferentes. Gestión escolar 3, 2001 pág 11

La planificación académica a nivel de una carrera está caracterizada por ser eminentemente operativa y constituye actualmente la unidad mínima de planificación de la unidad académica, en ella se organiza la oferta del sistema educativo en función de los requerimientos de la comunidad educativa y las características, geográficas, económicas, sociales, culturales, políticas y lingüísticas del espacio territorial que abarca, elabora objetivos, competencias, proyectos y actividades académicas de interacción social en el marco de la política educativa de la Carrera Ciencias de la Educación, en función a las necesidades y flujos de información de la realidad social, por otro lado se canaliza la participación responsable y crítica de los actores de la educación, organizados en la gestión académica y sociocultural. En el nivel académico comprende la planificación que el profesorado realiza para dirigir el proceso enseñanza aprendizaje y comprende los siguientes: Elaboración del diseño curricular, (***malla curricular***) por asignaturas, semestres y por áreas, estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje, evaluación del aprendizaje.

### **2.2.1. La planificación participativa.**

“La planificación es un hecho social y su propósito es encontrar los mejores procedimientos para la solución de problemas con la intervención de todos los actores, este aspecto está apoyado en las nuevas leyes que crean y consolidan nuevas utilidades de la gestión pública”<sup>29</sup>, la planificación además de ser un hecho social es un proceso participativo, que involucra a los actores de la sociedad en la definición de los objetivos para alcanzar el desarrollo sostenible en todos los niveles de la actividad educativa y en todas las fases y etapas de la planificación, en particular en la priorización de la demanda sociocultural y su compatibilidad con la oferta de la Carrera, en ese entendido es el proceso de autoconocimiento y maduración de los actores fundamentales de la educación y de la sociedad, por que permite acercar los instrumentos y procedimientos de la administración de los recursos públicos,

---

<sup>29</sup> PLANIFICACIÓN EDUCATIVA PGE, Gestión escolar 3, 2001 pág 12

actividades académicas, en busca de la satisfacción del reclamo social, dentro de una visión estratégica de mediano plazo y con proyección a largo plazo.

La planificación participativa es un proceso participativo que involucra a los actores de la sociedad en todos las fases y etapas del desarrollo de las actividades académicas, para definir los objetivos estratégicos, priorizando y concretando las necesidades de los estudiantes para responder a las demandas sociales de manera sostenible. Para que la planificación sea participativa se haga efectiva, se crean nuevas instancias y actores locales, involucrando a los tres estamentos sociales del que hacer académico y la sociedad civil en general en el diseño y manejo de su propio destino y desarrollo integral de la comunidad Universitaria. La planificación participativa debe ser entendida como un proceso de autoconocimiento y maduración de la sociedad civil y el entorno ínter carreras de la UPEA, que permita acercar los instrumentos y procedimientos de la administración académica pedagógico, humano, institucional y social para encontrar los espacios para la satisfacción de sus demandas, dentro de una visión estratégica de corto, mediano y largo plazo.

### **2.3. La Organización**

“Es un sistema que se encuentra donde dos o más personas se asocian para realizar alguna actividad en constante interacción, implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la actividad, la dependencia, las responsabilidades, se distribuyen tareas y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas, instrumentos para alcanzar determinados objetivos”.<sup>30</sup>

Organizar significa: ordenar, planificar, disponer, adecuadamente todos los recursos materiales y humanos existentes de acuerdo con los fines, medios y factores, la organización en la unidad académica es necesario identificar los modelos vigentes y determinar los modelos de acuerdo a las diferentes escuelas, son producto de un

---

<sup>30</sup> MEC Y D – VEIPS – DGCT, La organización en el proceso administrativo ISER-T 1999, pág 4

proceso histórico social, de una dinámica de cambio y de una opción de mejorar la calidad de la educación, en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.

La organización es una entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos comunes, por tanto esta acepción denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos, en una institución educativa, en una empresa, en una Carrera de Educación Superior constituyen un ejemplo de organización social, para apoyarse mutuamente durante el desarrollo de las actividades socioculturales en el entorno de la educación, más particularmente cuando se habla de la Carrera ciencias de la Educación de UPEA.

Por tanto, la organización como función administrativa y parte del proceso administrativo como la planeación, la dirección, la coordinación, el control, dentro de este ámbito la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, estableciendo las relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones específicas para cada uno de los participantes del que hacer educativo y académico.

De Rodríguez “La organizaciones sean de servicios educativos o de cualquier tipo, deben adaptarse necesariamente a los cambios constantes y a los nuevos condicionamientos de la globalización y la posmodernidad. Los comportamientos y creencias de una cultura organizacional dada, operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”<sup>31</sup>

“La organización académica crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos

---

<sup>31</sup> MEC Y D – VEIPS – DGCT.Bases generales de la administración educativa, PGE, Gestión escolar 2 pág 17

al reunir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse con el fin de alcanzar sus objetivos”<sup>32</sup>

La organización consiste en la distribución de recursos y asignación de responsabilidades, es necesario en consecuencia, dotarnos de una apropiada organización material. Distribuir cargos y asignar responsabilidades convenientemente, lo que se denomina organización social, repartir el tiempo disponible y del mismo modo los recursos financieros. Hay que definir quien hace que, cuando y como. Hay que establecer los canales de comunicación, las maneras de hacerlos, cuando y para qué.

### **2.3.1. La organización formal.**

“Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizado”.<sup>33</sup> Se entiende la estructura intencional de funciones en una institución o empresa organizada formalmente. Pero describe a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución del desempeño individual tanto presente y futuro, a las metas grupales.

“La organización formal es un conjunto de roles estructurados, la informal se caracteriza por interacción interpersonal; la estructura formal prescribe responsabilidades y decisiones, la informal regula el grado y la calidad del compromiso en las decisiones: la organización formal tiene línea bien definidas en comunicación, la informal tiene redes que son quizás igualmente efectivas; la

---

<sup>32</sup> HAROLD KOONTZ HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global, 12 ed. Mc GRAW Hill, México 2004 pág 242

<sup>33</sup> HAROLD KOONTZ HEINZ WEIHRICH, Por organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. ídem pág 244.

organización formal puede invocar sanciones positivas o negativas, pagos y promociones, la informal puede dar o negar favores y premios”<sup>34</sup>

La organización significa crear una estructura con partes integrados de tal forma que la relación de una y otra esta gobernada por su relación con el todo, tiene como propósito integrar los recursos o medios y sobre todo los individuos, haciendo que trabajen unidos en forma efectiva para el logro de los objetivos específicos; mediante la organización las personas logran ubicar su puesto del desempeño de sus competencias específicas en función a las necesidades socioculturales y académicas, saber de quién dependen y quienes dependen de él, además se conoce toda la estructura orgánica de la empresa educativa, institución, unidad académica, en la que se trabaja y cómo se interrelaciona cada una de sus partes. La organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre el trabajo, persona y lugares de desempeño relacionado para que el grupo desarrolle unidos para cumplir de manera eficiente las actividades educativas.

Esto corresponde claramente en definir una cadena de mandos, canales de comunicación, reglamentos escritos, comportamientos orientados al trabajo y todo lo prescrito oficialmente para el funcionamiento de una empresa y/o de una institución de servicio, y que adquiera un estado natural, normal como entidad de la misma, las organizaciones formales tienen ciertos elementos característicos como:

- Orientaciones de las metas, las organizaciones tienen metas que se han legitimado de alguna manera, por una cultura más amplia de la cual toma parte, las metas de hecho dan unidad de propósito a la organización.
- Estructura de la organización, en las organizaciones las funciones y los procesos se distribuyen entre las relaciones de roles definidos y los mecanismos para la regulación y la evaluación de las actividades.

---

<sup>34</sup> CHARLES W. L. HILL GARETHR Jones, Administración Estratégica un enfoque integrado 3ra Ed Mc GRAW Hill Bogotá- Colombia 1996 pág. 371

- Interacción interpersonal, en las organizaciones las actividades tienen lugar en situaciones que involucran siempre interacción de persona a persona.

Además se basa en una división de trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquello que manejan el proceso de toma de decisiones, es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobada por la directiva y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos de organigramas, de reglas y procedimientos, es la organización formalizada oficialmente, en una institución educativa, en una carrera y/o actividades sociales.

### **2.3.2. Organización informal.**

“La organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes”.<sup>35</sup> Además de los grupos prescritos oficialmente en las instituciones, existen otros por lo general unidos por los intereses sociales comunes, como: grupos deportivos, sectas religiosas, organizaciones naturales, agrupaciones políticas, organizaciones sindicales, socioculturales, etc., estos grupos de personas son detonantes a tiempo si no se los descubre y atiende y se los maneja muy sutilmente, volcando ese caudal de energía a favor de la empresa y sus objetivos, los administradores ingenuos dejan pasar por inadvertidos a estas organizaciones y terminan por caer estrepitosamente de su sitio, solo de no haber tenido el acierto de manipulación hábilmente a través de recurso de liderazgo y desarrollo del talento humano.

Es la que emerge natural y espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de los cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad y del

---

<sup>35</sup> MEC Y D – VEIPS –DGCT, Organización de la Unidad Educativa PEG. Gestión Escolar 4 2001 pág. 26

surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. De esta manera la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. De este modo, las organizaciones informales- relaciones que no aparecen en los organigramas-podrían incluir al grupo del taller, al personal de sexto piso, a los que se juntan a jugar boliche las noches de los viernes y a los asiduos, al café matutino.

### **2.3.3. Cultura organizacional**

“Es la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afecta la forma como desarrolla los negocios”<sup>36</sup> los trabajadores no están controlados por un sistema externo como supervisores para ver si cumplen con sus funciones o no, sino, interiorizan las normas, valores de la organización y las cumplen de manera voluntaria, en beneficio de la comunidad educativa, significa un modo de vida, un sistema de creencia y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización; para que las mismas puedan sobrevivir y desarrollarse en base a sus necesidades y requerimientos, para que exista la revitalización, se debe cambiar la perspectiva de la cultura organizacional.

Esta forma de realizar las actividades de manera compartida permite a los miembros de una institución educativa, de una unidad académica u organización, desarrollar los aspectos intangibles que están por debajo y que determinan lo que pasa en la institución (costumbres, hábitos, tradiciones, valores, etc.), para lograr el

---

<sup>36</sup> Ídem. MEC Y D – VEIPS –DGCT, pág. 26

funcionamiento armónico de la estructura organizativa y el logro de las competencias y/u objetivos institucionales, académicas, la comunidad educativa debe desarrollar sus acciones en ciertos valores, principios y colaborativos, que son los que determinan la conducta y el desempeño de la participación de los estamentos, autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia. Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la gestión educativa y académica es el de las relaciones de convivencia entre todas las personas para fomentar una cultura organizacional colaborativa a nivel de la Carrera.

La cultura organizacional además de tener la forma de vida, sistemas de creencia, costumbres, tradiciones influye en estos aspectos su medio social, los valores culturales y la práctica de actividades dependiendo de la comprensión y desarrollo de revitalización en la perspectiva de cambio en la cultura organizacional, en una determinada institución educativa y/o unidad académica, esta forma de organización depende mucho del tipo de interacciones y relaciones que se implementa durante el desarrollo de las actividades académicas, para mejorar el clima organizacional.

#### **2.3.4. Bases de la cultura organizacional**

Para superar una administración tradicional y construir una administración educativa con calidad se debe lograr un cambio de cultura organizacional entendida como los valores, los principios, las creencias, costumbres y los comportamientos comunes de una determinada organización, para que estas mismas puedan sobrevivir y desarrollarse plenamente revitalizando la cultura organizacional en el contexto de la realidad social, esta forma de desarrollar y hacer práctica para lograr la cultura organizacional, significa romper con las creencias, tradiciones, costumbres y supuestos arraigados en los miembros o integrantes de una institución de formación académica, con el objeto de consolidar un nuevo modelo de organización que permita a los funcionarios, participantes de la institución o unidad académica, para que acepten positivamente los desafíos que se les plantea el nuevo modelo de cultura organizacional.

Los últimos acontecimientos desarrollados en los Institutos Normales Superiores, con la nueva forma de realizar la cultura organizacional han tomado en cuenta para desarrollar de manera adecuada los siguientes elementos:

- Unidad de propósitos: visión y misión.
- Organización abierta y descentralizada
- Gestión centrada en los beneficios internos y externos.
- Eficacia y eficiencia institucional.
- Estructura organizacional horizontal.
- Liderazgo y administración participativa.
- Gestión de proceso.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Educación continua para la calidad.
- Compromiso total con la calidad.
- Valores fundamentales.
- Ambiente de calidad y sistema de reconocimiento.

Las diferentes categorías mencionadas como tareas, estructura, personas, tecnologías, ambiente, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad, corresponden a diferentes enfoques que no pierden actualidad y mantienen su vigencia, aunque cada administrador ponga más énfasis y valor en una u otra categoría; todas ellas constituyen componentes importantes en el estudio y proceso de la administración. La dinámica de estos componentes es sistema y compleja, cada uno influye y es influenciado a su vez por los demás, las modificaciones que ocurren en uno de ellos ocasionan problemas de manera positiva o negativamente, frente a esta realidad el reto del administrador educativa consiste en conjugar los diferentes componentes, ya que ninguno de ellos es excluyente, por que determina la prevaecía de uno o más elementos de acuerdo al momento y al contexto en el que se desarrolla el proceso administrativo.

## **2.3.5. Tipos de Organización**

### **2.3.5.1. Organización lineal.**

La organización lineal responde a una relación de orden y subordinación entre el superior y los subalternos, delimitándose claramente la autoridad y las responsabilidades para cumplir los desempeños sociales académicas y educativas; en este sentido Robbins “La autoridad lineal es aquella que permite que un administrador dirija el trabajo de un subordinado”<sup>37</sup> que baja desde la cima hasta los niveles más inferiores. Las decisiones se toman desde arriba, sin consultar a los demás miembros de la institución en algunos casos formándose en grupos se agrupan para tomar decisiones en función de sus intereses personales, afectando de esta manera los intereses y necesidades institucionales y sociales.

Este tipo de organización es la que ha estado funcionando en la dirección de la Carrera Ciencias de la Educación, Unidades Académicas y en el sistema nacional en las que solo el directivo asume un rol autoritario, vertical y/o que deja pasar las cosas para no cumplir sus limitaciones son basadas en las relaciones de poder y de penalizaciones, la que ha llevado al desarrollo de actividades pedagógicos y académicos en forma aislada, afectando el desarrollo integral que promueva la confianza, trabajo en equipo y la práctica de la solidaridad en una institución de formación profesional, haciendo una comparación que, como se sabe, no ha permitido el desarrollo institucional en términos de eficiencia y eficacia.

### **2.3.5.2. Organización línea Staff o de asesoramiento.**

La organización línea staff se ha desarrollado en la medida en que las instituciones se han ido complejizando para atender a los requerimientos de los estamentos sociales, esto ha llevado a que surjan niveles de asesoramiento en las

---

<sup>37</sup> MEC Y D – VEIPS –DGCT, Organización de la Unidad Educativa PEG. Gestión Escolar 4 2001 pág. 27

organizaciones y se delegan funciones técnico- pedagógico y académico a personas calificadas (marco teórico); según **Chiavinato**, “los órganos de línea staff pueden ser definidos sobre la base de dos criterios”<sup>38</sup>

- Relación con los objetivos de organización, las actividades de líneas estandarizadas directamente a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de staff lo están indirectamente.
- Tipo de autoridad, los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente con los objetivos de la organización (autoridad lineal). Los órganos de staff, por su lado tiene autoridad de asesoría, planificación y control, de consultoría y recomendación. Asimismo indica Robbins para dar la respuesta a la complejización de las instituciones “ se crean funciones de autoridad staff para apoyar, ayudar, aconsejar y por lo general reducir algo de sobrecarga que ellos tienen, (máxima autoridad)”<sup>39</sup>

Esta forma de organización de línea staff es creado para asesorar, apoyar como parte de una nueva forma de organizar, planificar, desarrollar y controlar diferentes actividades pedagógico académico para consolidar la calidad de la gestión participativa y promover la participación de los estamentos sociales de la educación, (estudiantes, profesores y autoridades).

### **2.3.5.3. Organización de los Recursos de la Carrera.**

Para que una Unidad Académica y/o carrera deje de ser una organización débil y sin capacidad de gestión institucional, se debe implementar cambios orientados a consolidar una nueva estructura y una nueva cultura organizacional orientada a

---

<sup>38</sup> MEC Y D – VEIPS –DGCT, Organización de la Unidad Educativa PEG. Gestión Escolar 4 2001 pág. 27

<sup>39</sup> MEC Y D – VEIPS –DGCT, Ídem pág. 65

cualificar la calidad de la administración y gestión participativa. Esto implica realizar acciones para configurar la Unidad académica y/o carrera como una nueva organización flexible y dinámica que plantee innovaciones pedagógico académico y soluciones reales a los nuevos desafíos de su contexto, además esta nueva forma de configurar la administración de la Carrera debe permitir satisfacer las demandas socioculturales de la comunidad Universitaria.

Para que se pueda dar el cambio y una intervención eficiente los directores, docentes y estudiantes deben considerar el contexto sociohistórico, el comportamiento y la situación actual de la organización, para que a partir de ésta base se pueda estructurar, organizar, administrar, dirigir y controlar a la Unidad Académica y/o Carrera hacia una organización que aprende y que ayuda a transformar la realidad, en ese entendido es fundamental organizar y ordenar los recursos con lo que cuenta la Carrera Ciencias de la Educación.

#### **2.3.5.3.1. Organización del personal administrativo.**

La organización en una institución educativa, Carrera y Unidad Académica está conformada por el Director, secretaría, coordinador, el asistente administrativo, auxiliar de limpieza y el portero. Estos actores tienen la obligación de cumplir las tareas administrativas, referidos a la inscripción y la sistematización de las estadísticas de los estudiantes, el control de asistencia de los docentes, la elaboración de certificados, el aseo de aulas, los baños y de más dependencias.

En este equipo el director es el líder, ya que es coordinado la autoridad máxima de la Unidad académica o Carrera, quien es responsable de planificar, organizar, dirigir, realizar el seguimiento y evaluación, de los procesos o acciones técnico pedagógico académico y administrativo y de más servicios que brinda la carrera, Ciencias de la Educación, para que se pueda desarrollar los procesos académicos de manera integral, coherente y sistemático en función a las necesidades de la comunidad Universitaria.

### **2.3.5.3.2. Organización del Personal Docente.**

En toda institución educativa se plantea como actividad vital organizar al personal Docente, para que desarrolle adecuadamente sus desempeños profesionales y académicas, esto implica romper con ciertas costumbres, conductas individualistas y prácticas de inercia en las diferentes actividades, para romper, desarrollar y consolidar una nueva cultura organizacional es pertinente que los Docentes se organicen en equipos de trabajo, con la práctica de la empatía, solidaridad para el logro de los objetivos institucionales y académicos.

La organización del profesorado debe ser implementado con la unión de la práctica de interdisciplinariedad de conocimientos teórico-práctico para desarrollar con éxito las nuevas formas de realizar la enseñanza y aprendizaje, se pretende establecer las condiciones para mejorar el desempeño de los docentes de manera más abierta, y participativa, poniendo en marcha la mejora del plan de acción de capacitación permanente y de dotación de materiales de apoyo a los actores de la educación, entre los materiales para los docentes se puede detallar: organización pedagógico-académico, diseños curriculares, lineamientos de evaluación, guías y reglamentos que permita realizar las actividades educativas en la carrera.

Asumir nuevas responsabilidades del profesorado es organizarse en equipos de trabajo, para atender a problemas específicos de la carrera con una duración limitada, estas responsabilidades permiten poner en marcha una serie de acciones orientados al desarrollo integral de la comunidad Universitaria del El Alto. La organización por comisiones implica delegar responsabilidades para el cumplimiento de metas y de actividades comunes, además toma en cuenta el grado de motivación y capacidad de cada participante y la forma de supervisión más apropiada de ellos mismos, se puede decir entonces con el tiempo la motivación tiende a mejorar y estimular a los actores de la educación a desarrollar aún más capacidades de trabajo y elevar su autoestima, por ello es necesario asumir responsablemente el trabajo

encomendado y de tomar decisiones pertinentes, oportuna y adecuadamente a los requerimientos sociales.

#### **2.3.5.3.3. Organización de Estudiantes**

La organización de los estudiantes debe ser realizadas por semestres, paralelos y por áreas o por especialidades, es así que se organiza con una estructura curricular de 5 años de estudio y por niveles de especialización como: Administración y Gestión Educativa, Currículo y Evaluación, Educación Alternativa, Psicopedagogía y Educación Virtual, los niveles de formación de los estudiantes son diversos en ritmos, cultura, costumbres y pensamientos de acuerdo a su procedencia de las diferentes regiones del país, por lo que se debe tomar muy en cuenta estos aspectos para la organización del aprendizaje en equipos, es fundamental analizar el trabajo cooperativo que permita desarrollar los conocimientos para el logro de los objetivos previstos del proceso de aprendizaje y la organización, los equipos de aprendizaje debe tener una cierta permanencia a lo largo de una gestión académica, aunque esto no significa que deben conformarse otros nuevos equipos, en función de sus intereses y necesidades de los estudiantes.

Para la organización de los estudiantes se debe tomar en cuenta la variable matrícula, que indica el número de total existentes del semestre, se debe tomar en cuenta que el número de estudiantes influye en el desarrollo de las actividades académicas, ya que en las aulas donde se tiene matrícula superior al número establecido pedagógicamente, influye en el rendimiento académico de los estudiantes y a los docentes.

#### **2.3.5.3.4. Organización de tiempo.**

“Hay un tiempo histórico donde se planifica, un marco temporal donde se aplica y una perspectiva también que proyecta la actuación. También hay una realidad física determinada que conforma el espacio de acción posibilitador y limitador de las

acciones. En la nueva perspectiva, el tiempo es más un instrumento de ordenamiento de la realidad que un condicionante de ésta. Si bien es verdad que las cosas se hacen en un tiempo durante tiempo y se sitúan en el tiempo (realidad histórica) académicamente nos interesa más analizar las formas ligadas a su rentabilidad o lo que es lo mismo, la relación que se puede establecer entre el tiempo invertido, el esfuerzo realizado y los resultados conseguidos o bien, como hacer rentable el uso del tiempo”<sup>40</sup> Cairin 2000.

#### **2.3.5.3.5. Organización de recursos materiales.**

En la nueva propuesta académica se considera el espacio como un elemento primordial para el desarrollo de la nueva organización pedagógico académico. La nueva organización del espacio físico, los materiales y la forma de trabajo debe inducir a los estudiantes a participar a ser protagonistas y construir su propio aprendizaje. Esto implica adecuar el aula a los nuevos requerimientos de la innovación pedagógica, para lo que el director debe realizar las gestiones necesarias tendientes a mejorar las condiciones físicas y equipamiento de la carrera.

#### **2.4. Seguimiento**

En el marco de los nuevos modelos de administración y gestión educativa viene siendo enriquecida con otros elementos afines como el control, monitoreo, sistematización, supervisión, seguimiento, etc. Estos elementos se entienden como un conjunto de procesos inteligentemente planificados que deben realizarse con el fin de garantizar el logro de las metas y objetivos determinados en la carrera ciencias de la educación, por lo tanto este estudio se centra en explicar los procesos de seguimiento y evaluación que tienen incidencia y forman parte integral del proceso de gestión educativa con calidad

---

<sup>40</sup> MEC Y D – VEIPS – DGCT. Seguimiento y evaluación en la Unidad Educativa PGE, Gestión Escolar 6, 2001  
pág 83

El seguimiento y la evaluación tienen como objetivo lograr que la unidad académica se ejecute en el marco de los principios de la eficacia, eficiencia y calidad. Esto se logra a través del análisis y reflexión sobre las acciones que se implementan y que permitan tomar decisiones y realizar ajustes a partir de una alimentación y retroalimentación permanentes que posibilite lograr la sostenibilidad de las actividades académicas que se han ejecutado para mejorar la calidad de servicio en el entorno del desarrollo del talento humano.

La evaluación busca lograr una institución autorregulada y con identidad, atendiendo para fortalecer la intervención en las condiciones del proceso enseñanza aprendizaje y movilizandolos todos los recursos con el propósito de responder a los grandes desafíos que afronta la Carrera Ciencias de la Educación, como una institución joven formadora de profesionales en esta ciudad nueva y postergada socioculturalmente.

Según **Oviedo**: “El seguimiento, es una actividad de reflexión y acción que nos permite ver en la práctica si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones que fueren necesarios”<sup>41</sup>

La función del seguimiento es dirigir el proceso educativo y académico hacia los objetivos, metas y finalidades definidas en la Carrera, para ello es necesario reformular y reorientar las acciones de manera crítica y reflexiva para el cumplimiento de las actividades académicas planificadas, por lo expuesto el seguimiento es la parte principal de la evaluación del proceso, ya que permite tener el control de todas las acciones, además es instrumento de reflexión y análisis crítico de acciones desarrolladas.

El objetivo principal del seguimiento es dirigir el proceso educativo hacia los objetivos, metas y finalidades definidas en la Unidad académica y/o carrera y, si es necesario, reformular y reorientar las acciones para el cumplimiento de lo planificado. El seguimiento es parte principal de la evaluación del proceso ya que permite tener el

---

<sup>41</sup> ALVAREZ H. Luís y ARROYO C. Atilio, MEC Y D – VEIPS –DGCT, La organización en el proceso administrativo ISER-T 1999 pág 5

control de todas las acciones además de lograr una mayor coherencia entre los distintos componentes. Así el seguimiento se convierte en un instrumento de reflexión y análisis crítico de las actividades desarrolladas en el entorno de la carrera ciencias de la educación.

#### **2.4.1. Control**

Implica la medida del cumplimiento de etapas con referencia a los planes y la corrección de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con los planes.

“La función del proceso administrativos se puede enunciar como el control a la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñadas para conseguirlos, se estén llevando a cabo”.<sup>42</sup>

Se realizamos un análisis sobre las conceptualizaciones, se puede deducir, el control como un proceso administrativo, es la aplicación de un conjunto de acciones, de técnicas y estrategias que, permita determinar si la planificación, organización y ejecución se están implementándose de manera adecuada coordinada y coherente para el logro de los objetivos y metas propuestas, además debe incluir el control como una vigilancia activa y participativa con el propósito de mantener dentro los límites del tiempo, para continuar con otras funciones fundamentales de la administración. Dicho de otra manera el control significa, averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con las expectativas, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en éste último la acción correctiva para mejorar diferentes actividades en el contexto de la educación y sociocultural.

En relación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Como se ha señalado todo control implica necesariamente la comparación de lo

---

<sup>42</sup> MEC Y D –VEIPS – DGCT Control y seguimiento y evaluación educativa, 5 ISER-T 1999, pág. 5

obtenido con lo esperado, esto puede realizarse al final de cada actividad desarrollada o sea, cuando se ha visto ya sí los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, este procedimiento constituye el control sobre los resultados. Sin embargo en la actualidad, con base a los avances de la cibernética Robert Wiener, ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una retroalimentación, de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan integralmente los resultados para poner en obra de acción correctiva. Un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados y sin necesidad de detenerlos esta forma de realizar el control obliga a mejorar las actividades académicas y socioeducativas.

#### **2.4.1.1. Calidad.**

Entendida como reconocimiento a logros intelectuales sobresalientes por sus contribuciones específicos al avance del conocimiento; como la consistencia del producto, este es un concepto más cercano al ámbito de la industria donde la búsqueda de métodos debe reducir al mínimo los defectos el producto o el servicio ha sido una de las banderas del pensamiento de la calidad total; es el cumplimiento de una misión, en este caso hablaríamos del concepto de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos previamente trazados; es también entendida como la satisfacción de las necesidades del cliente, este concepto es el más cercano a la calidad definida por el mercado, que premia el valor recibido a cambio de una inversión. Los clientes de la educación superior pueden ser varios: como estudiantes en forma personal o el sector productivo. Es la transformación de la persona, derivado al pensamiento educativo o pedagógico contribuye principalmente al mejoramiento de la persona o del ciudadano, la calidad de servicio es fundamentalmente atender al cliente con eficacia y eficiencia en todas las actividades académicas para lograr que las personas participen crítica y reflexivamente fortaleciendo la calidad en la administración de la carrera ciencias de la educación.

Sin calidad en la formación las funciones democráticas son ficticias, el principio en que se sustentan las reflexiones, todo significado democrático de la Universidad pública depende, hoy de la calidad de la formación científica y profesional que la institución ofrece a sus estudiantes. Si la formación es deficiente por superficial, atrasado o deformado, se vuelven ilusorias las aspiraciones para que la universidad cumpla funciones democratizadoras en relación con las personas, los grupos sociales, no existe democratización educativa sin democratización de conocimiento.

## **2.5. Gestión del Talento Humano.**

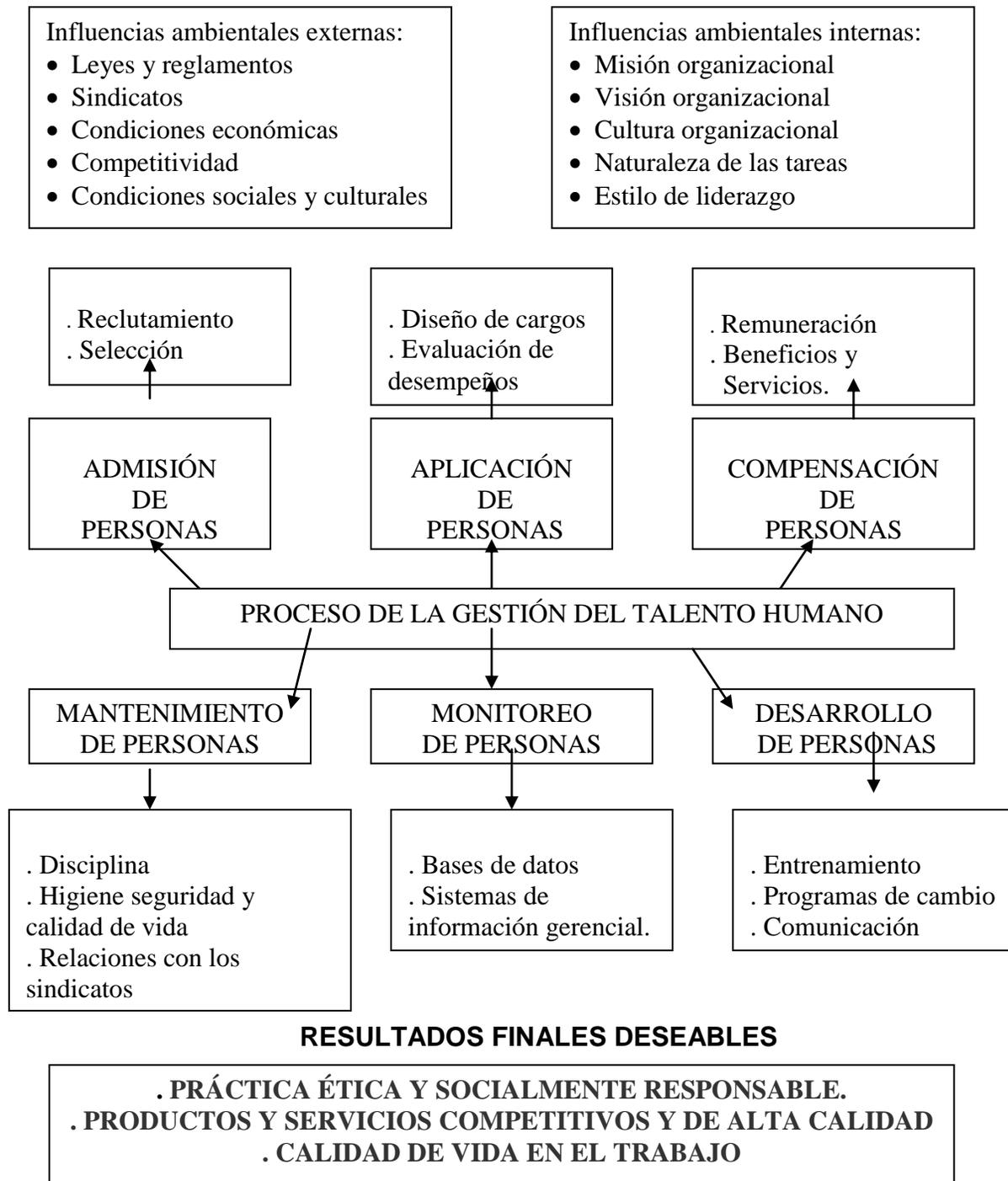
La gestión del talento humano está representada por las organizaciones y las personas, las organizaciones están conformadas por personas y depende de ellas para alcanzar los objetivos y cumplir sus misiones. Las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzo de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión de talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado, se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las empresas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son tres:

- a. **Seres humanos:** están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- b. **Actividades inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo d cambios y desafíos, las personas son fuentes de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
  
- c. **Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación responsabilidad, compromiso, riesgos; con la esperanza de recibir retornos.

## ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>43</sup>



<sup>43</sup> Idalberto Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, la administración de los recursos humanos (ARH), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Los seis procesos del Talento Humano: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de las personas, Desarrollo de las personas, Mantenimiento de las personas y Evaluación de las personas. Ed. McGrawHill Bogotá 2003 pag. 15.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO INSTITUCIONAL**

### III. MARCO INSTITUCIONAL

#### 3.1. Antecedentes históricos

El contexto de la realidad de la Carrera Ciencias de la Educación es un sistema de organización para la administración de las actividades académicas hacia el interior de la Universidad y la acción de ésta en el desarrollo integral de la comunidad de educación superior, la forma de organización académica constituye una estructura de carácter celular desde el punto de vista social, económico, pedagógico, político y psicológico, en la cual participan los tres estamentos sociales de la educación, su influencia debe trascender a toda la comunidad Universitaria de la ciudad de El Alto.

La Universidad Pública y Autónoma de El Alto, inicialmente funcionaba como una carrera técnica dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés, para formar a los estudiantes en Técnico Medio y Superior, marginando de esta forma el estudio de la educación y formación superior, ante esta realidad la población alteña se organiza en 1989 en un comité interinstitucional en Pro-Universidad de El Alto, a cuya cabeza preside el Monseñor Jesús Juárez Obispo de la Ciudad de EL Alto, el 17 de marzo, el comité interinstitucional convoca a profesionales a que postulen para ejercer el cargo de docentes, y el 5 de septiembre del mismo año con las movilizaciones de los estudiantes y la población en general se logra arrancar y conseguir la promulgación de la Ley 2115, la creación de la Universidad Pública de El Alto **(el año 2000)**.

El 21 de mayo de 2001 comienza la primera movilización de los pobladores de la ciudad más joven del país en los predios de Villa Esperanza, exigiendo el funcionamiento de la Unidad Académica, el mismo autorizan la inscripción de los estudiantes de 3 al 29 de abril, logrando matricular más 10 500 estudiantes. Sin embargo la lucha y las movilizaciones callejeras, huelgas de hambre y otras formas de protestas que se han iniciado en 1989 continúan buscando el objetivo de conseguir una Universidad para la clase excluida, esto se logró el 12 de noviembre de 2003, con la revisión de la Ley 2115 y promulgando la Ley 2556, donde indica con

la modificación de la Ley se incorpore al sistema de la estructura del comité ejecutivo de la Universidad Boliviana CEUB y se designe por un periodo de un año máximo al Rector y Vicerrector de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto UPEA, y funcionar con plena autonomía una vez cumplida las condiciones establecidas en los estatutos, normas, procedimientos y requisitos del sistema de la Universidad Boliviana.

La Universidad Pública y Autónoma de El Alto se creó con 4 áreas y 20 carreras, como se puede especificar a continuación:

Áreas:

- a. Área Economía y Producción.
- b. Salud pública y medio ambiente.
- c. Gestión Pública y Privada.
- d. Desarrollo Humano y Sostenible.

#### **1. Área Desarrollo Humano y Sostenible.**

- Trabajo social.
- Sociología.
- Comunicación social.
- Ciencias de la Educación.
- Derecho.
- Lingüística

#### **2. Área Economía y Producción**

- Ciencias del Desarrollo.
- Economía.
- Contaduría Pública.
- Administración de Empresas.

### **3. Área de Salud y Medio Ambiente**

- Medicina
- Enfermería.
- Odontología.

### **4. Área Tecnología Empresarial**

- Ingeniería de Sistemas.
- Veterinaria y Zootécnica
- Ingeniería Agronómica.
- Ingeniería Civil.
- Arquitectura.
- Ingeniería Electrónica.

Se designa por un periodo máximo de un año, a Mario Virreira Iporre y Raúl Arias Murillo como Rector y Vicerrector de la UPEA respectivamente. También se preciso en el artículo segundo de la modificación de la Ley 2115 con la Ley 2556 que la UPEA comenzara a ejercer su autonomía una vez cumplidas las condiciones establecidas en los Estatutos, normas, procedimientos y requisitos del sistema de la Universidad Boliviana (disposiciones del CEUB El Alto)<sup>44</sup>, (23 diciembre 2003, Pág. 4)

Antecedentes de las movilizaciones, la Universidad Pública y Autonomía de El Alto UPEA, se ha convertido en un medio de corrupción desde su inicio y los hechos ilícitos aumentaron día tras día, hasta convertirse en un centro permanente del conflicto y la incomprensión en los tres estamentos sociales de la comunidad Universitaria (Autoridades, Docentes y Estudiantes)<sup>45</sup> (23 diciembre 2003, Pág. 4)

---

<sup>44</sup> EL Alteño, la prensa diciembre 2003 pág 4

<sup>45</sup> Ídem pág 4

Existe mal manejo en la administración de los recursos materiales , financieros y humanos, dejo David Ticona, lo denunciaron a varios medios de comunicación , los delitos e irregularidades que se están cometiendo dentro de la administración de nuestra universidad , según denuncia interpuesta por el Colegio de Abogados de La Paz.

También existe la ingerencia de los dirigentes cívico (FEJUVE) y sindicalistas Central Obrera Regional de El Alto , para tener la participación en la administración de la Universidad alteña, por ejemplo el caso de Víctor Callisaya y Ramiro Llusco, quienes exigen cupo para inscribir a sus afiliados y/o familiares para que trabajen en esa casa superior de estudio y otros de la misma forma buscan satisfacer a sus seguidores consiguiendo pegas, esta forma de realizar las actividades sociales afecta significativamente el normal desenvolvimiento de actividades académicas.

Se recibieron 15000 estudiantes pero solo era planificado para 5000 estudiantes, luego de contabilizar el número requerido se constato que el Consejo de Desarrollo Institucional CDI, la cantidad suficiente de estudiantes y los mismos está siendo sujeto a las disposiciones y la voluntad de los ejecutivos de las organizaciones sociales, por tanto sus acciones no han sido transparentes.

**(23 diciembre 2003, Pág. 4)**

También se indicó que el consejo administrativo de la UPEA, funcionó con directores designados sin cumplir con los requisitos mínimos, para el cargo. Además el consejo académico nunca funcionó con miembros legales y legítimos, esta situación provoca una inestabilidad institucional.

La contratación del personal docente y administrativo era de acuerdo a sus criterios personales, no era transparente sino solo contrataban quien le parece bien a las autoridades Rector y Vicerrector, esta forma de realizar sus acciones, solo provocó el descontento, movimiento social popular, protesta de los estudiantes, docentes y administrativos; la actitud prepotente y soberbia de las autoridades promueve la improvisación, la desmotivación hacia el trabajo que ellos buscan alcanzar la meta, la

designación, la formación de grupos pequeños y la incertidumbre fue la característica de la administración de los primeros autoridades que se han hecho cargo en esa casa superior de estudios.

Con esta forma de administración y gestión participativa se desarrolló las actividades académicas en las cuatro áreas que se ha fundado inicialmente la Universidad, la carrera Ciencias de la Educación de la misma forma ha sido afectado por las autoridades de entonces, además estos cargos han sido nombrados a dedo para ser simplemente los facilitadores de la improvisación de las actividades académicas y administrativas, obstaculizando de esta manera el normal desarrollo de actividades académicas de la carrera y la formación de los estudiantes.

Los actuales desafíos de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, se enmarcan en superar los problemas, las dificultades en la planificación, organización, ejecución, evaluación y la administración tanto interno y externo, para responder los problemas sociales de la sociedad; la administración, gestión participativa como estrategia del desarrollo de calidad educativa y el desarrollo del talento humano busca consolidar el ejercicio de su autonomía plena que demuestre una separación ideológica de los gobiernos y al contrario ligarse mas a su pueblo de donde salió. La UPEA fue creada como resultado de una inmensa y pocas veces vista de las movilizaciones de la de El Alto y de la clase excluida del departamento de La Paz. Por otra es estructurar un buen sistema del diseño curricular, dejando de lado la teorizante enseñanza – aprendizaje y los parciales preceptores de la academicidad y globalizadora, la administración del proceso académico, pedagógico y sociocultural debe responder a las necesidades y demandas de la población que lucharon y ofrendaron sus vidas para conseguir y consolidar una Universidad publica y Autónoma para la clase excluida y en una ciudad popular marginada por los gobiernos de turno. (**Resoluciones de la primera sectorial interna de la Carrera Ciencias de la Educación, Mayo de 2004**)<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Primera Sectorial Interna de la Carrera Ciencias de la Educación, UPEA, año 2004.

### **3.1.1. La Ley 2556 De Autonomía Universitaria**

La Universidad Pública y Autónoma de El Alto formó parte activa en las movilizaciones de octubre de 2003, inclusive el ampliado de la COB se llevó a cabo en los predios de la Universidad Alteña. La autonomía de la UPEA era uno de los puntos de los pliegos petitorios, los sangrientos hechos de octubre de 2003 que derivaron en la renuncia del primer mandatario del país, sirvieron para soldar el pedido de la universidad y de la población marginada ciudad de El Alto, el nuevo presidente al asumir su mandato se comprometió en modificar la Ley 2115, dotando la autonomía universitaria.

El 12 de noviembre de 2003 se promulgo la nueva Ley 2556 donde declara la autonomía de la UPEA asegurando su ingreso al Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana CEUB y el 5 de marzo de 2004 la UPEA en la **V conferencia Extraordinaria de Universidades** consolidada definitivamente el ingreso de la universidad al sistema Nacional de Universidades, consiguiéndose el apoyo y reconocimiento unánime a un movimiento autonomista que se mantuvo en pie de lucha por casi tres años.

### **3.1.2. Carrera Ciencias de la Educación (con la ley 2115)<sup>47</sup>**

Con la Ley 2115 buscaba formar a nuevos profesionales de técnico superior de acuerdo al siguiente detalle:

#### **1. Técnico Superior en Educación.**

- Mención Educación Inicial y Primaria.
- Técnico Superior en Educación Inicial Intercultural.
- Técnico Superior en Educación Primaria Intercultural Polivalente

---

<sup>47</sup> Ley 2115 de la UPEA.

- Técnico Superior en Educación Primaria Intercultural Matemática y Física.
- Técnico Superior en Educación Primaria Intercultural Lenguaje y Comunicación.
- Técnico Superior en Educación Primaria Intercultural Ciencias Sociales y Ética.
- Técnico Superior en Educación Primaria Intercultural Ciencias Naturales y Biología.
- Técnico Superior en Recursos y Materiales Educativos

## **2. Licenciatura en Ciencias de la Educación**

- Mención en Educación Secundaria Intercultural, Matemáticas y Física
- Mención en Educación Secundaria Intercultural, Lenguaje y Comunicación.
- Mención en Educación Secundaria Intercultural, Química y Biología.
- Mención en Educación Secundaria Intercultural, Socioeconómicas.

## **3. Programas de Educación no Regular**

- Licenciatura en Ciencias de la Educación
  - a. Mención en educación No Regular Desarrollo y Cultura.

## **4. Programas de Educación y Comunicación.**

- Licenciatura en Ciencias de la Educación
  - a. Mención en educación y Comunicación.

## **5. Programas Especiales**

- Licenciatura para maestros.
- Diplomado de docencia para profesionales de otras especialidades.
- Otros programas (Maestría y Doctorado)

### **3.1.3. Situación actual de la Carrera Ciencias de la Educación**

La situación actual de la Carrera según las conclusiones de la primera sectorial académico interno de la Carrera Ciencias de la Educación y en cumplimiento de la resolución del Honorable Consejo Universitario de la UPEA, No. 09/ 2004 de fecha 15 de enero 2004, referente al calendario para la instituciolanización; punto 3 (rediseño curricular Jornadas académicas del 1 de marzo -31 de mayo 2004)

La Carrera Ciencias de la Educación en cumplimiento al reglamento de convocatoria y funcionamiento de la asamblea Docente Estudiantil del sistema Universitario, en la modalidad directa, asume desarrollar las actividades académicas de acuerdo a las normas establecidas por el consejo universitario de la UPEA.

La Comisión organizativa de la primera Sectorial de la Carrera Ciencias de la Educación, convoca a la asamblea general Docente- Estudiantil directo, para 9 de febrero de 2004 con el siguiente orden del día.

1. Aprobación del informe de la Comisión organizadora.
2. Conformación del Presidente de la Primera Sectorial Académica interna.

La primera sectorial académica interna se desarrollo del 3 al 6 de marzo de 2004, en los predios de la universidad Pública y Autónoma de El Alto (Villa Esperanza)

La Carrera Ciencia de la Educación funciona con una cantidad suficiente de 1880 estudiantes entre varones y mujeres, pero no se cuenta con número exacto de

alumnos matriculados por razones desconocidos, tenemos limitaciones en la administración y gestión académica, el control y manejo de los estudiantes es desorganizado, el personal docente aproximadamente sobre pasan los 90, las aulas son insuficientes con relación al número de estudiantes que asisten normalmente a clases, además están ubicadas en diferentes sectores, en bloque central, bloque ex facultad técnica de la UMSA, recientemente desocupada los ambientes o galpones por las autoridades de Ministerio de Salud y construcciones nuevas en sector central, no cuenta con una biblioteca, laboratorios de la informática, los ambientes son muy estrechos separados en diferentes sectores, algunos ambientes se ha conseguido con la fuerza que caracteriza los estudiantes, el horario de trabajo es de tres turnos mañana, tarde y noche la misma modalidad de los colegios fiscales del sistema educativo nacional, la dirección de la Carrera centraliza todos los servicios, en secretaría, es coordinador, es dirección y es sala de docente, presta múltiples servicios el ambiente pequeño de la dirección.

La Carrera actualmente funciona formando a profesionales de licenciatura en Ciencias de la Educación, en cuatro áreas, Psicopedagogía, Currículo y Evaluación, Administración y Gestión educativa, Educación Alternativa y Educación Virtual, los estudiantes vienen cursando los cursos de primero al octavo semestre. **(Ver el anexo Malla Curricular)**

#### **3.1.4. Descripción económica.**

La población de la ciudad de El Alto, se mantiene económicamente con el comercio, artesanía, trabajos eventuales ofrecidas por las autoridades de las instituciones privadas y del gobierno municipal, otros se apoyan con la agricultura desde sus comunidades de procedencia, esta realidad socioeconómica lleva a los estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación a trabajar en diferentes actividades para costear sus estudios, de esa manera apoyar y alivianar el gasto a sus padres y a sus hermanos menores, los estudiantes tienen horarios de acuerdo a sus necesidades de trabajo, la Universidad debe tomar muy en cuenta esta realidad social que

atraviesan los pobladores de la ciudad de El Alto La Paz. particularmente los estudiantes, por lo tanto se puede apreciar que la formación de nuevos profesionales no es integro, sino es muy limitado y condicionado por la situación económica y social, así como cuentan algunos estudiantes ellos mismos de costean su estudio y además se pagan el alquiler de sus viviendas, cuando no les alcanza el salario que perciben, no tienen con que comprar los textos de lectura que los docentes cuando les asignan, la extrema pobreza les obligan a trabajar en múltiples actividades económico familiares.

### **3.1.5. Descripción cultural.**

Villa Esperanza es una zona popular marginada por los gobiernos de turno y de autoridades municipales, los pobladores son de procedencia fundamentalmente de las provincias del altiplano boliviano, son hablantes aymara, quechua y castellano, muy pocos tienen cursos vencidos en educación media superior, la Universidad se encuentra en el seno mismo de esta zona, frente a esta realidad en los últimos conflictos sociales se identifica mucho más con la problemática sociocultural, educativo y pedagógico, la Carrera Ciencias de la Educación como actores socioeducativos se identifica por que son parte de esta realidad social, participa brindando cursos de capacitación, seminarios con la cooperación y coauspicio de algunas Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales, en la zona existen tres colegios fiscales, complejo fabril que hacen el deporte los días sábado y domingo, el Hospital de Villa Los Andes, la Institución CEADL, tiene convenio con la Carrera para desarrollar actividades académicas como: Trabajo Dirigido, Proyecto de Grado y apoyo en el trabajo de Investigación, también tiene la entrada más importante de la zona de 16 de julio en devoción a la Virgen del Carmen, parte desde la puerta de la Universidad, se celebran el 21 de junio el año nuevo aymara, por primera vez en homenaje a la conquista de la autonomía el 12 de noviembre se realiza la entrada de danzas folklóricas y autóctonas los docentes y estudiantes de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto.

Las actividades académicas se desarrollan de una manera muy limitada por el factor de tiempo, los conflictos sociales y por falta de la implementación como una Universidad Autónoma y Pública de la Ciudad de El Alto de parte de las autoridades ha influido mucho en cuanto al desarrollo normal de las actividades académicas en el entorno de la Comunidad universitaria, por este hecho mismo la sociedad y los políticos hemos sido objetos de observación y crítica, tratados como estudiantes de la segunda categoría, de la misma forma a los docentes observan como se fueran formadas en las segundas universidades del país. Esta observaciones irreal de la sociedad afecta al restablecimiento de la clase excluida y principalmente a la población estudiantil de El Alto, esta realidad provoca a la población estudiantil en tomar otras acciones como el resentimiento social, deserción universitaria y la baja autoestima en seguir estudiando, algunos estudiantes buscan otros espacios como los Institutos Normales Superiores, institutos de formación de técnico medio y superior para ser contratados como trabajadores de mano de obra barata, esta forma de práctica también afectó al normal desarrollo de las actividades académico pedagógico de los sujetos cognoscentes de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto La Paz.

# **CAPÍTULO IV**

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la interpretación de los resultados del trabajo de campo, se desarrolla agrupando los campos de acción en cinco aspectos de la administración:

### 4.1. DOCENTES

#### ***1. ¿Existe la planificación de contenidos con participación de Docentes, relacionando entre la planificación, administración y gestión participativa que responda a las necesidades sociales?***

El 66 % respondieron casi nunca planifican, formulan objetivos con claridad, falta coherencia entre la planificación, administración y gestión participativa en el entorno de la administración de la Carrera, con relación a los actores sociales del que hacer educativo, durante el proceso de formación académica, en este acápite según el criterio de algunos docentes no existe una administración y gestión participativa de parte de las autoridades, por tanto tampoco existe una planificación que responda a los requerimientos y necesidades institucionales, que permita desarrollar las actividades académicas en la comunidad universitaria, los docentes planifican los contenidos curriculares de acuerdo a lo que piensan o creen conveniente, para aplicarlos en el proceso de enseñanza aprendizaje, no existe una planificación consensuada en equipo de docentes a pesar de existir varios paralelos del mismo semestre y de turno, tampoco existen normas generales que pueden orientar, para analizar y elaborar los contenidos mínimos de parte de las autoridades y desarrollar de acuerdo a las exigencias de la Casa Superior, respondiendo a las exigencias y requerimientos de la comunidad universitaria con una visión sociocultural y sociolingüística, la práctica de las actividades que implementa la carrera ciencias de la educación limita no solo la participación de los docentes sino también fundamentalmente de los estudiantes. La planificación no ha sido entendido, como proceso en el cual se relaciona, ordena, reflexiona, diseñan las acciones académicas para el logro de los objetivos y propósitos determinados con antelación, previendo la

mejor forma de utilizar los recursos existentes en la carrera; al respecto, desconocen haciendo énfasis en la práctica de la inercia, rutina y la improvisación, descuidando la participación activa de los actores fundamentales del que hacer académico; en el marco de la actividad académica los docentes indican **“No existe primero la comprensión entre docentes, nadie quiere perder su tiempo y aportar con sugerencias para mejorar la imagen de la institución, solo permanecen el tiempo que tienen asignados con los paralelos, mas bien buscan en organizarse como pueden tener carga horaria, sin importar la calidad de la formación de los estudiantes, la mayoría de los docentes trabajan en otras instituciones estatales y/o privadas”**; además indican la mayoría de los docentes no son del área Ciencias de la Educación, son de áreas de conocimientos, esto hace que los docentes estén trabajando de manera desorganizada, no les interesa tanto como a los docentes del área, los estudiantes de la misma forma desconocen el proceso mismo de la formación académica, ellos indican tal docente es bueno por que no les hace trabajar mucho, no les asignan tareas como otros docentes del área, esta forma de desarrollar las actividades académicas desorienta a los estudiantes. Los que dirigen la carrera son docentes de otras áreas, en lugar de orientar y aclarar confunden en función a sus intereses y necesidades de trabajo, esta forma de hacer las actividades académico curricular posterga las aspiraciones y la formación con calidad a los estudiantes de la carrera. Los docentes con esta formación, desarrollan las actividades académicas orientando de acuerdo al área de conocimiento, aprovechando la falta de autoridad que organice, planifique y coordine las acciones en el entorno académico pedagógico, para encarar de manera conjunta y coherentes en la práctica de la administración y gestión participativa, para el desarrollo del talento humano y calidad de servicio a la comunidad Universitaria.

Los docentes en su mayoría son invitados, esta práctica provoca también la falta de la garantía y estabilidad laboral, el descuido y el desconocimiento de las autoridades influye la improvisación y práctica de la rutina en las actividades académicas, porque sabiendo que el docente solo es invitado para un semestre, tampoco garantiza un trabajo con responsabilidad y con proyección al futuro, ellos están preocupados en

buscar y conseguir otros fuentes laborales, esto influye significativamente en la práctica de la inercia, rutina, improvisación, a esto se puede añadir que tampoco pagan los salarios a su tiempo, muchos docentes han estado por varios meses impagos, inclusive todo el semestre, por descuido de las autoridades que dirigen la institución, provocando el abandono e improvisación de cargos a docentes, la administración no solo incide en la planificación, organización, integración, ejecución y evaluación, sino también afecta en el proceso del desarrollo de las actividades académicas y la calidad de formación de los estudiantes. La administración y gestión es de fundamental importancia para que desarrolle una institución, con eficacia y eficiencias desarrollando las potencialidades socioculturales de los estudiantes, el abandono de los docentes por falta de la organización y la práctica de la improvisación y de asignación de carga horaria, ocasiona que los estudiantes no tengan sus notas del semestre y/o actas de calificaciones, algunos docentes que han prestado su servicio de docencia por no cobrar su salario, tampoco han dejado las actas de calificaciones, esperan entregar los mismos hasta que las autoridades efectivicen la cancelación del mismo, frente a esta realidad la autoridad no dice nada, deja pasar el tiempo cuidando su fuente laboral o su cargo, indicando no tenemos organizados todavía el kardex de la carrera o sencillamente no hay todavía una orden para extender los certificados de estudio por no tener ordenado la estadística de los estudiantes, las actas de calificaciones no existen de algunas materias de anteriores gestiones del ex Rector Javier Tito, en consecuencia las autoridades de la ventanilla única no extienden todavía los certificados de estudios, por falta de documentos en orden como debería ser una Casa Superior de Estudios.

Al respecto mencionamos algunos propósitos de la planificación como: “ *establecer la coordinación de equipo de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales*”<sup>48</sup> la participación es un hecho social que busca el esfuerzo coordinado para alcanzar objetivos, reduciendo la incertidumbre, previendo cambios, proponiendo y desarrollando respuestas apropiadas para cada

---

<sup>48</sup> MEC y D VEIPS, DGCT, PGE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA, Edición c. T. Oquendo La Paz Bolivia 2001, pág 11

caso, minimizando las actividades redundantes y dispendiosas, coordinando procesos de autoconocimiento y maduración de las participantes, antes de los hechos que puede ocasionar desperdicios de tiempo para enmendarlos oportunamente y establece objetivos y/o las normas que se emplearan para el control, de esta forma alcanzar los objetivos previstos.

Ante esta realidad un docente decía: “mientras no organiza, planifica, coordina la primera autoridad de la carrera nunca vamos a mejorar la administración y coordinar unificando los contenidos, con la buena voluntad no se hace sino se hace con la práctica, coordinación de las diferentes actividades pero de manera conjunta y no individualmente”, esto es cierto nunca el director convoca a una reunión de docentes, ni a los responsables de áreas de conocimientos, más vale que los docentes estén trabajando de manera separada para que no cuestione y/o haga sugerencias, haciendo notar sus limitaciones exigiendo a que desarrolle y asuma con responsabilidad las actividades con eficiencia y eficacia, pero la inexperiencia y la falta de voluntad inhibe cumplir y dirigir con responsabilidad las actividades administrativas.

El 34 % de docentes indican que generalmente sí planifican los contenidos curriculares de acuerdo a los requerimientos de los estudiantes y las necesidades sociales, dirigida por dirección de carrera, pero pocos cumplimos con este requisito presentando una copia a la autoridad, haciendo conocer a los estudiantes y al mismo tiempo pidiendo algunas sugerencias para enmendar y mejorar los contenidos que van a ser desarrolladas durante el semestre, la planificación entre docentes de la misma asignatura nunca se ha realizado aunque algunas veces se ha intentado hacerlo, pero es difícil hacerlo por tener diferentes horas y días de trabajo, esta realidad obliga a solicitar a la dirección de la carrera para que los contenidos curriculares de los docentes, sean proporcionados para esto tampoco la autoridad tiene organizado ni sabe donde se encuentran los documentos que presentaron los docentes, en realidad termina en la dirección la desorganización promoviendo a la improvisación en algunos casos. Esta forma de desarrollar y relacionar la

incoherencia entre la planificación, administración y gestión participativa se implementa de manera permanente, esto hace que la calidad de formación de nuestros estudiantes sea limitada, la documentación que presentan los docentes son de la carrera, otros son de áreas de apoyo, en cambio los docentes de otras áreas de conocimiento no presentan, no les interesa, solo buscan capturar a algunos estudiantes de confianza para que avalen su permanencia en el cargo de docencia.

Esta forma de realizar las actividades académicas hace que los docentes desarrollen sus desempeños profesionales en función a los intereses individuales, sin importar los intereses sociales de la comunidad educativa, particularmente de la carrera ciencias de la educación, el trabajo que desarrollan es solamente académico orientado en función a sus áreas de formación, los estudiantes tienen limitaciones frente a esta realidad, ejemplo un docente decía: “ la planificación que hacemos cada uno individualmente sin la dirección de las autoridades, sin tomar en cuenta a los estudiantes con quienes trabajamos, tiene limitaciones, todos desarrollamos de acuerdo a nuestra formación para apoyar a los estudiantes, mejor sería trabajar una planificación de manera conjunta las actividades académicas participando, sugiriendo en función a las necesidades, requerimientos y por áreas de conocimiento de los estudiantes y de la comunidad universitaria”. La planificación se desconoce cuando se trata de realizar de manera conjunta, en equipos de trabajo, para facilitar el desarrollo de las actividades académicas en la institución.

Yakha yatiqiri waynanakaxa arusipxarakinwa, janiwa ukä irpiri tatanakaxa kunsamuyapkiti aka jach'a yatiqaña uta nayraru irpxarupxañatakixa, kunanaksa jupanakakiwa chakachasipki, ukhamäskanisti, wakispawa suma amuykipaña akä qhipurunakataki.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Otros estudiantes analizaban descendiendo los docentes no piensan como desarrollar y llevar hacia delante esta Casa Superior de estudios, ellos obstaculizan perjudicando el mayor desarrollo de las diferentes actividades académicas, si va seguir siendo esta práctica de obstaculización, esto nos debe llevar hacia la reflexión crítica para desarrollar de manera coherente y buscar el prestigio para el futuro de la sociedad.

## **Conclusión.**

El 66 % de los encuestados indican, casi nunca existe la planificación para administración y gestión participativa y de contenidos curriculares para desarrollar de manera coherente durante el desarrollo de las actividades académicas, la participación de estudiantes en la planificación tampoco existe, los docentes realizan de acuerdo a su conocimiento y la formación, por tanto carece o tiene limitaciones para responder a los requerimientos y necesidades de los estudiantes, y mejorar la calidad de formación y el desarrollo del talento humano, que exige la sociedad a las instituciones de formación profesional, relación entre la planificación, administración y gestión participativa tampoco existe, se desconoce la planificación como proceso en el cual se relaciona, ordena, diseñan las acciones académicas que se deben desarrollarse para el logro de los objetivos y propósitos determinados con antelación, previendo la mejor forma de utilizar los recursos existentes en la carrera, estos elementos desconocen haciendo la práctica de la inercia, rutina y la improvisación, descuidando la participación de los actores sociales de la comunidad universitaria, particularmente de la carrera, nunca han tomado en cuenta el esfuerzo coordinado para alcanzar la meta y reducir la incertidumbre, previendo cambios, desarrollando respuestas apropiadas para cada caso, reduciendo las actividades redundantes y dispendiosas, coordinando antes de los hechos que pueden ocasionar desperdicios de tiempo para enmendarlos oportunamente y establecer objetivos o normas que pueden ser utilizadas para cumplir todas las actividades académicas con eficiencia y eficacia, de esta manera responder a los requerimientos de los estudiantes y necesidades socioculturales.

## ***2. ¿Se Organiza actividades académicas del profesorado determinando las competencias, de acuerdo a los requerimientos de la administración y gestión participativa en la carrera?***

El 66 % de los participantes indican no existe una buena organización para desarrollar las actividades académicas de acuerdo a los requerimientos y

necesidades de los actores de la educación, existe una desorganización en la administración, planificación y gestión participativa, promoviendo la desmotivación, con la práctica de la administración que deja pasar y hacer todo, dejando al libre criterio de cada uno de los docentes y estudiantes; los docentes y estudiantes viendo esta realidad aprovechan en profundizar la desorganización, fortaleciendo práctica de la inercia, no se organizan las actividades académicas menos la administración y gestión curricular para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje, estableciendo la mejora y calidad de servicio a los usuarios; el descuido de la administración y gestión participativa es negativa, nadie se preocupa en organizar e implementar tomando en cuenta los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa, así como entendemos **“la organización es un sistema que se encuentra donde dos o más personas se asocian para realizar alguna actividad en constante interacción”**<sup>50</sup> esto supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz, para optimizar se requiere de una red de decisión y comunicación coordinando los esfuerzos en función de las metas grupales e institucionales. Una estructura organizacional debe conocerse bien, si se queremos que funcione de manera correcta, para lo cual es necesario que los principios sean efectivamente puesta en práctica. Si se ignora esta concepción sobre el clima organizacional de la institución, las actividades se desarrollan sin ninguna planificación, organización y dirección, por ejemplo: los horarios de actividades académicas se cambian constantemente de acuerdo a intereses y conveniencia de los docentes y de los estudiantes cuando no les gusta o cae bien, no toman en cuenta el daño que ocasiona en la formación académica, los docentes ni los estudiantes, la mayoría buscan tener la carga horaria completa, aprovechan la desorganización e improvisación de las autoridades y el estamento estudiantil tener la nota para aprobar el semestre, tanto docentes y estudiantes no les interesa desarrollar plenamente las actividades académicas de acuerdo a sus intereses individuales de cada quién, inclusive tienen la autoridad para fijar adelantando y/o postergando la finalización del semestre no respetan la planificación y

---

<sup>50</sup> MEC y D, VEIPS, DGCT LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO 3, ISER-T 1999, Pág. 4

cronogramación de la conclusión de la gestión académica de II/ 2003, frente esta realidad la autoridad no tiene la capacidad de dirigir y asumir la toma de decisión, hace pasar las cosas sin tomar en cuenta las consecuencias futuras que puede acarrear el normal funcionamiento de las actividades educativas en la carrera.

La estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras del personal y los programas curriculares requeridas, en ese sentido no se prevé, ni se organiza las aulas para desarrollar de manera adecuada, con eficiencia y eficacia, los docentes realizan de acuerdo a su conveniencia, cuidando su fuente laboral, solo buscan capturar más carga horaria y la simpatía de los estudiantes, promoviendo charlas en situaciones personales, sociales, culturales dejando pasar el tiempo, de esta forma liberando de sus trabajos y de otras actividades académicas, los estudiantes están acostumbrados no tienen la cultura y hábito de la lectura les cae bien la forma de actuar de los docentes, frente esta realidad un docente indica: “no se puede exigir a los estudiantes por que no existe la autoridad en la administración y si exigimos somos docentes malos sería cambiado de inmediato y/o expulsado de la carrera, otros docentes fomentan este tipo de la práctica educativa, si los docentes nos organizáramos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la calidad de formación de los estudiantes podemos cambiar esta forma de desarrollar los contenidos curriculares y fortalecer la conciencia de los sujetos cognoscentes, pero, no existe una organización, todos quieren desarrollar de acuerdo a sus necesidades personales, la organización en la carrera es mala, si algunos docentes trabajan cumpliendo las horas asignadas, otros interrumpen fusionando las horas asignadas de esta forma afectando al docente que cumple adecuadamente con sus paralelos, frente a esta la autoridad no dice nada más al contrario fomenta este forma de hacer la práctica educativa y académico, indicando son profesionales pueden hacer el arreglo interno cada docente, al dejar al libre criterio de los docentes otros aprovechan la situación fusionando los paralelos y los estudiantes buscan docentes que desarrollen de esta manera, los docentes tienen otras funciones en otras instituciones sus horarios asignados no son compatibles, esto hace que negocien y

entren de acuerdo mutuo buscando otro espacio para que el docente desarrolle los contenidos con los paralelos que han invitado. Esto también altera en la organización

La organización exige una serie ordenada de acciones, entre las cuales se pueden mencionar: la formulación de las políticas institucionales, el ordenamiento o disposición de los recursos humanos, materiales y funcionales de la Carrera, determinan así las funciones y asignaciones de las responsabilidades a cada miembro y/o participante de la organización y el establecimiento de canales de comunicación en los aspectos administrativos, académicos y técnico pedagógicos. Las acciones que se desarrollan la realidad de la carrera son desorganizadas, entre docentes, estudiantes y autoridades, a veces van solucionando los problemas internas con trabajos rutinarios para cumplir con las exigencias de las autoridades, y ante los perjuicios ocasionados por diferentes situaciones para el logro de los objetivos institucionales.

El 34 % de docentes indican generalmente se organizan para cumplir diferentes actividades en la carrera, de manera individual sin tomar en cuenta el trabajo en equipo, participación de los estudiantes, la socialización de conocimientos y experiencias de los docentes de diferentes áreas, en algunas ocasiones los docentes a iniciativa de algunos se organizan para desarrollar las actividades académicas de forma aislada para cumplir con los requisitos y exigencias, planificando, organizando los contenidos académicos en el entorno de las necesidades de la comunidad universitaria y de la Carrera, la participación e integración de experiencias y conocimientos con los actores sociales de la educación, dentro y fuera de la institución. Considerando que la organización es de vital importancia para desarrollar las actividades académicas, apoyándose de manera reflexiva y crítica en diferentes momentos del que hacer educativo académico.

### **Conclusión.**

El 66 % de los participantes indican casi nunca existe una buena organización para desarrollar las actividades académicas de parte del profesorado, de las autoridades

que dirigen la carrera, existe total desorganización en la administración y gestión participativa, promueve la improvisación, práctica de la rutina dejando al libre criterio el desarrollo de las competencias y desempeños profesionales, olvidándose las necesidades de los estudiantes y de la sociedad, así como decimos la organización supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz, para optimizar se requiere de una red de decisiones y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales e institucionales. los cambios constantes de horarios, de docentes y la improvisación de contenidos curriculares influye significativamente el desarrollo normal de las actividades académicas del profesorado, la estructura organizacional se desconoce todo trabajo realizan de manera improvisada, informal, promoviendo a la práctica de la inercia, cada quien cumple sus funciones de acuerdo a sus necesidades e intereses, fusionando los paralelos, fijando horarios de acuerdo a su conveniencia sin tomar en cuenta a los requerimientos de los estudiantes, las autoridades coadyuvan y fomentan esta forma de organización, para no ser observados, mas al contrario son autoridades que comprenden a sus docentes para desarrollar las actividades académicas de acuerdo a sus posibilidades de tiempo que tienen, olvidándose las necesidades y los requerimientos de los estudiantes y de la sociedad, con esta forma de la administración, se desconoce la práctica de la administración y gestión participativa, se desconoce como distribución de recursos y asignación de responsabilidades convenientemente en una institución educativa, a lo que se llama organización social y académico, por otra parte la organización siempre ha estado favoreciendo a los docentes y autoridades que pertenecen al grupo interno que tienen organizados para beneficiarse de las ventajas que pueden existir, no toman en cuenta las necesidades sociales de la comunidad educativa.

**3. ¿La Dirección proporciona información oportuna y fiable estableciendo una comunicación apropiada para implementar las actividades académicas, desarrollando una administración y gestión participativa?**

El 74 % indican casi nunca presentan los contenidos curriculares oportuna y adecuadamente para desarrollar las actividades académicas al inicio de cada semestre, falta la dirección y la autoridad en la carrera, todos quieren dirigir de acuerdo a sus intereses personales, si existe una autoridad no tiene poder de dirección y decisión para encarar los problemas institucionales, todo deja pasar y hacer las cosas y/o sencillamente ignora, existe total descuido de sus obligaciones y funciones como autoridad, por tanto nunca cumple ni hace cumplir las obligaciones a los docentes y estudiantes, no dirige, orienta, organiza ni ejecuta, existe descuido total del conocimiento de la política institucional, no existe los objetivos y metas claras con relación del manejo administrativo y gestión participativa, para el desarrollo del talento humano y la calidad de servicio a los usuarios de la carrera ciencias de la educación, los docentes tampoco planifican, organizan los contenidos curriculares de manera adecuada para desarrollar durante el proceso enseñanza aprendizaje, se bien algunos docentes presentan esto no apoya en la formación integral de los sujetos cognoscentes, los contenidos implementan de manera diferente de un turno a otro, entre paralelos del mismo semestre, cada docente tiene contenidos mínimos diferentes, no existe una planificación, organización conjunta y participativa, sino cada quién presenta su plan de trabajo a la dirección de la carrera de la misma forma desarrollan sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y de la comunidad Universitaria.

A falta de una planificación y organización participativa de los dos estamentos sociales, carece de apoyo al desarrollo de las actividades curriculares, administrativas, la dirección incumple sus funciones acorde a las necesidades socioculturales al interior de la carrera, al respecto un docente indica: “**no existe una dirección de parte de las autoridades será que no conoce sus funciones y/o no hay voluntad para trabajar, en cualquier institución educativa el administrador**

***debe conocer sus funciones y preocuparse para mejorar la calidad de servicio de la institución, no así, dejar pasar las cosas con tal que tiene su salario o que esté bien, que nadie reclame, o deja hacer las cosas de acuerdo a lo que piden los docentes y estudiantes, con la forma de realizar la dirección de las actividades académicas, difícil una institución de formación de nuevos profesionales pueden mejorar y elevar la calidad de formación de acuerdo a los requerimientos sociales y lo que espera la sociedad de su Universidad”.***

La dirección se olvida por completo sus atribuciones específicas como primera autoridad de una institución educativa, no comunica ni se informa de las actividades que se desarrollan , existe un descuido total de sus funciones, más bien se preocupa en desinformar, en organizar grupos en función a sus intereses del grupo para seguir capturando más carga horaria sin importar la formación de los estudiantes, mejor todavía sino reclaman los estudiantes y docentes sobre el desarrollo de las actividades académicas y curriculares, la administración y gestión participativa utiliza para desinformar, desorganizar para organizar pequeños grupos al interior de la carrera, tanto de docentes y estudiantes, el afán es organizar el equipo de trabajo para garantizarse su fuente laboral, de esta manera ser docente contratado. La preocupación de la autoridad es asegurar no importa como sea su fuente de trabajo, busca solo estar bien al lado de estudiantes y docentes, todo trabajo es bien recibido, los docentes tampoco reclaman por que son de otras áreas de conocimiento y formación, muy pocos son de la Carrera Ciencias de la Educación.

El 26 % de docentes indican generalmente la dirección ejecuta las actividades de manera oportuna y adecuada, respondiendo a los requerimientos y necesidades de la carrera, existe la comunicación, participación adecuada, cumple sus funciones administrativa y gestión académica de manera eficiente y con eficacia, pero con unos cuantos docentes y no así con la mayoría, tiene grupo definidos para desarrollar de esa forma, la carrera busca desarrollar las actividades académicas y contenidos curriculares, de acuerdo a las nuevas exigencias y concepciones de la administración y gestión participativa .

El trabajo extraordinaria desarrolladas por docentes y estudiantes es reconocida por las autoridades de manera verbal no existen documentos y/o resoluciones que acredite si evidentemente han desarrollado actividades de trabajo de campo, integración e interacción sociocultural fortaleciendo y motivando el desempeño de los actores sociales de la carrera, el apoyo a estas actividades es limitado, unos cuantos docentes realizan la integración educativa, bajo la dirección y autorización de la autoridad competente para cumplir dentro y fuera de la institución de parte de las autoridades.

### **Conclusiones.**

El 74 % indican casi nunca existe la dirección y ejecución promoviendo, proporcionando una información oportuna y fiable acorde a las necesidades de los sujetos cognoscentes, estableciendo una comunicación apropiada para implementar las actividades académicas en el entorno de la administración y gestión participativa, facilitando el desarrollo del talento humano y ofreciendo a los actores sociales un mejor servicio y la calidad de formación sociocultural de la carrera, existe una carencia total de la dirección de parte de la autoridad para la toma de decisiones, exigiendo el cumplimiento de las actividades institucionales y académicas; el desconocimiento de sus funciones la promueve la improvisación, práctica de la rutina e inercia facilitando el trabajo a libre criterio de cada uno de los docentes y estudiantes, y, estos por la ausencia de la dirección de la autoridad todos desarrollan sus desempeños profesionales de acuerdo a lo que les conviene o creen conveniente, en ese sentido se observa la repetición de contenidos en las asignaturas correlacionadas, incompatibilidad de horarios, acéfala de algunas asignaturas, cambio sin consentimiento de docentes respondiendo solo a intereses y la disponibilidad de tiempo a ciertos docentes.

Así como indica un **docente: “no existe una dirección de parte de las autoridades será que no conoce sus funciones y/o no hay voluntad para trabajar, en**

cualquier institución educativa el administrador debe conocer sus funciones y preocuparse para mejorar la calidad de servicio de la institución, no así, dejar pasar las cosas con tal que tenga asegurado su salario o que esté bien visto por las autoridades, que nadie reclame, o deja hacer las cosas de acuerdo a lo que piden los docentes y estudiantes, con la forma de dirigir y realizar la dirección de las actividades académicas, difícil una institución de formación de nuevos profesionales pueden mejorar y elevar la calidad de formación de acuerdo a los requerimientos socioculturales de los actores de la comunidad **Universidad**”, entonces la dirección y ejecución en la carrera no se desarrolla de manera adecuada de acuerdo a los requerimientos y las exigencias académicas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

***4. ¿Controla el cumplimiento del desempeño docente, los objetivos y metas, haciendo el seguimiento y la evaluación de las actividades académicas de forma periódica con la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades administrativas de la gestión?***

El 80 % de docentes indican casi nunca existe el control y la evaluación de las actividades académicas y curriculares, no se controla el cumplimiento del desempeño docente, el logro de los objetivos y metas alcanzados, que permita la reflexión para asumir responsabilidades de cada docente, se olvida casi por completo el seguimiento y la evaluación de las actividades académicas de forma periódica con la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades administrativas de la gestión, el desarrollo de contenidos curriculares y administrativas se realizan de manera rutinaria, desorganizada, improvisada, sin confrontar con los objetivos planificados y con las metas trazadas con anticipación por algunos docentes, la autoridad se descuida por completo carece de iniciativa, motivación, interés y la voluntad para llevar buscando constante innovación acerca de las diferentes actividades socioeducativas en la comunidad universitaria, casi nunca se ha llevado una evaluación acerca del desempeño docente, de las actividades extracurriculares desarrolladas, interacción social que realizan los

docentes y estudiantes, tampoco se hace el seguimiento de las acciones pedagógico académico, por otra parte las movilizaciones por la conquista de la autonomía y el presupuesto de la Universidad influye también el normal desarrollo de las actividades académicas; en realidad la evaluación es totalmente desconocido de parte de las autoridades que les ha tocado dirigir a la institución de formación profesional.

Las sugerencias de los estamentos sociales no son escuchadas por la dirección de la carrera, tampoco se revisa el cumplimiento de los objetivos y metas del desarrollo de contenidos curriculares, la organización de las actividades se hacen de manera desorganizada sin reglas y normas de la institución, de la misma forma se implementa la distribución de carga horaria a los docentes sin importar la formación y el desempeño profesional que debe cumplir, no se toma en cuenta la formación ni la evaluación para asignar los cargos a los docentes, tampoco se realiza la evaluación al inicio y al finalizar la gestión académica por situaciones y/o motivos desconocidas, el trabajo entonces se desarrolla de manera rutinaria, sin la planificación, organización y dirección

En cambio el 20 % indican que generalmente se desarrolla el control y la evaluación de las diferentes actividades al interior de la carrera ciencias de la educación, sobre el desempeño docente, las actividades extracurriculares, la interacción docente – estudiantil, trabajo de campo y otras, pero no de manera planificada, organizada con objetivos y metas claras, sino de manera muy general tomando en cuenta la asistencia y cumplimiento, desempeño laboral, no para la designación de sus nuevos cargos sino solo para tener una referencia, estas actitudes promueve mas al contrario la desmotivación, el miramiento entre los docentes y también de los estudiantes.

## **Conclusiones.**

El 80 % indican casi nunca realizan el control y el seguimiento del desempeño docente durante el desarrollo de las diferentes actividades académicas, desarrollo de contenidos curriculares y extracurriculares del proceso enseñanza aprendizaje,

confrontando y estableciendo con los objetivos y metas planificadas al inicio de las actividades académicas, el desconocimiento, la improvisación de los mismos promueve la práctica de la rutina y la inercia, la desorganización, ausencia de la dirección, el seguimiento y la evaluación del desempeño docente y de los estudiantes, el desarrollo de contenidos temáticos, actividades administrativas y gestión académica, la participación de estamentos sociales del que hacer educativo, casi nunca existe. Esta forma de la práctica de improvisación, desorganización, descuido de la dirección, la desmotivación, ausencia de interés, carencia de iniciativa e innovación acerca de las diferentes actividades socioeducativas en la comunidad universitaria, provoca la baja calidad de la formación y la práctica de la administración y gestión participativa para el desarrollo del talento humano y el servicio adecuado a los estudiantes y docentes de la Carrera.

***5. ¿La administración y gestión participativa es implementado de manera oportuna y adecuadamente durante el desarrollo de las actividades académicas por los actores de la educación?***

La Administración, el 72 % de los encuestados indican casi nunca existe la implementación de una Administración y gestión participativa, para desarrollar el talento humano y ofrecer la calidad de servicio a los usuarios de la carrera ciencias de la educación, a falta de profesionales del área de formación, la mayoría son de otras áreas de conocimiento, casi poco o nada les interesa la calidad de formación de los estudiantes, aceptan cualquier materia para desarrollar con tal que tenga asignado la carga horaria completa, la autoridad deja pasar esta situación, no interesa casi nada la formación de los estudiantes, más bien se siente cómodo por que ellos apoyan a la autoridad.

El tipo de administración que emplea la autoridad es autocrática y feudal, otras veces, no deja hacer, ni hace las cosas, algunas veces deja realizar sin ningún control, esta forma de administración y gestión de las autoridades no se puede entender cuál es el objetivo que busca, la autoridad solo busca contentar a los

docentes y estudiantes diciendo esta bien Lic. muy bien papacho, prefiere estar bien con todos, todo es bueno, dice: ya, esta bien, hay que hacer, cierto; pero en realidad no hace nada todo deja pasar y con el tiempo a veces se resuelve, otras veces ahí queda sin solución, por que nadie dice ni reclaman sobre los errores que existen en la carrera, las causas son las movilizaciones que enfría los problemas, como el conflicto de octubre negro de 2003, marcha por el presupuesto universitario, actividades socioculturales, cambio de autoridades y otros. La administración es desarrollada de manera muy informal, otras veces reina la indecisión, existe una carencia de la administración y gestión participativa para dirigir una institución de formación profesional.

El tipo de administración que desarrolla las autoridades de la carrera no se deja entender, todo es la improvisación, rutina, chacota y la indecisión frente a los problemas socioculturales y académicas, el desempeño de los docentes de la misma forma se realiza aunque algunos dicen que hay la necesidad de mejorar la calidad de formación de los estudiantes pero la desmotivación, el impago de salario a su tiempo y el descuento sin justificación o por la mala elaboración de planillas mensuales desmoraliza a los docentes, algunos no reciben su salario durante el semestre esto por falta del informe de las autoridades y el manejo de una administración y gestión académica, por otro lado existe constante nombramiento de docentes, cambios inconsultas y la falta de documentos no son nombrados de acuerdo a las exigencias de las normas del sistema de las universidades, a falta de conocimiento reina la desorganización, desmotivación, improvisación, práctica de la inercia, promoviendo la baja calidad de formación de los estudiantes.

El 28 % de docentes se manifiestan generalmente la administración y gestión participativa es implementado de manera oportuna y adecuadamente durante el desarrollo de las actividades académicas y curriculares por los actores de la educación, la autoridad deja desarrollar libremente a los docentes y estudiantes que creen conveniente realizar, así como indica el docente Juan J. : “ **todo es posible desarrollar, la autoridad no tiene personalidad, no conoce lo que es la**

**administración, pero muchos se aprovechan la inexperiencia, esto obstaculiza la calidad de formación de los estudiantes, habría que hacer notar a la autoridad”** esto es una muestra para decir que la administración y gestión participativa no ha sido implementado de manera adecuada y oportuna como indican algunos docentes del grupo de la autoridad.

## **Conclusión**

El 72 % de los encuestados indican casi nunca existe una administración y gestión participativa, durante la planificación, organización, integración, ejecución, seguimiento y evaluación sobre las diferentes actividades de manera adecuada y oportuna, el desarrollo de las actividades académicas por los actores de la educación, el clima organizacional y la administración de recursos humanos, es ignorado y desconocidos, en el entorno de la Administración y gestión participativa, para desarrollar el talento humano y ofrecer la calidad de servicio a los usuarios de la carrera ciencias de la educación y de la comunidad universitaria, la constante improvisación, la práctica de la rutina, el recelo de no dejar hacer y hacer pasar todas las actividades, promoviendo de esta manera el descontento y malestar al interior de la carrera, afectando la calidad de formación de los estudiantes, el desarrollo de las actividades académicas y el desempeño del profesorado, desaprovechan el tiempo para otras actividades, los docentes jóvenes y de otras áreas de conocimientos, frente a esta realidad de la práctica académica, no ven como proceso integrador, cuya coordinación de las partes es desaprovechado para los objetivos individuales y de intereses de grupo de cada quién.

## 4.2. ESTUDIANTES

### 1. *¿Existe la planificación de contenidos, participación de estudiantes, relacionado entre la planificación, administración y gestión participativa que responda a las necesidades sociales?*

El 71 % de los estudiantes indican casi nunca existe la planificación de las actividades académicas y de contenidos curriculares de acuerdo a los requerimientos y necesidades sociales, desarrollan los contenidos curriculares de manera separada y de acuerdo a lo que ellos creen conveniente, casi nunca toman en cuenta la participación del estamento estudiantil; creemos importante la participación de la comunidad universitaria y de la sociedad, la autoridad que tenemos carece de iniciativa, de motivación para dirigir de manera coherente las actividades académicas para responder al reclamo social, confrontando con nuevas innovaciones pedagógico académico, dinamizando de acuerdo a las exigencias del avance de la ciencia y la tecnología, y basándose a los objetivos y metas institucionales, perfil profesional, mercado laboral que requiere nuestro país para el desarrollo social y sostenible, en realidad en la carrera no se toma en cuenta estos aspectos fundamentales para la formación del sujeto cognoscente, también los docentes solo se cuidan su fuente laboral, hacen la planificación de acuerdo a sus intereses, desde su perspectiva sin tomar en cuenta las necesidades de los estudiantes, ni toman interés de innovarse con nuevos enfoques pedagógicos, frente a esta realidad los estudiantes como no conocemos bien las asignaturas que desarrollan los docentes tampoco podemos hacer las observaciones, sobre los contenidos temáticos que plantean y desarrollan durante las actividades académicas y de las actividades administrativas.

El estudiante **Juan Carlos decía:** “ nosotros *no participamos en la planificación de contenidos curriculares y administrativas, por tanto tampoco conocemos cómo planifican para desarrollar diferentes actividades académicas las autoridades, solo nos permite acatar y cumplir lo que dicen los docentes, nosotros queremos participar cómo elaboran, qué aspectos toman en cuenta para elegir los contenidos temáticos,*

de esta manera realizar en futuro, cuando seamos profesionales igual que ellos”, la participación del estamento estudiantil es importante, al excluir también nos desconocen, los saberes acumulados, la experiencia ellos tienen y pueden aportar con nuevos conocimientos y sugerir que necesitan para su formación, asimismo indican observando la práctica de la inercia de parte de las autoridades induce a una improvisación, organización de grupos y de camarillas entre docentes y estudiantes, estas realidades promueven en buscar e invitar a los docentes profesionales que tengan más experiencias y de área para que estos planifiquen elaboren los contenidos curriculares tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.

Actualmente no confían a los docentes jóvenes y de otras áreas en su desempeño profesional, esta práctica de las autoridades crean incertidumbre y desconfianza por no responder a sus planteamientos y necesidades de los estudiantes y limita la participación de los actores del que hacer académico y educativo, la administración es desconocida de parte de las autoridades y de los docentes para dirigir adecuadamente diferentes actividades en la institución de formación profesional *“la administración como una actividad humana más importante desde que el ser humano comienza a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, entonces la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales, a medida que los participantes, la sociedad exige el trabajo en equipo como esfuerzo grupal, confianza entre ellos para desafiar y responder los requerimientos sociales, académicos, de esta forma mejorar la calidad de servicio y académico en la comunidad educativa de la carrera ciencias de la educación.”*

El 29 % de estudiantes indican, generalmente planifican las actividades académicas y los contenidos curriculares, pero nunca han participado los estudiantes, tampoco han consultado ni han tomado en cuenta las necesidades socioculturales, la planificación realizan con coherencia con la administración y gestión académica, se formulan los objetivos y metas de acuerdo a lo que los docentes quieren obtener y

llegar a la meta, de manera unidireccional como siempre los profesionales lo realizan, se establecen normas generales y operativas para desarrollar de acuerdo a las metas propuestas para el desempeño del profesorado, durante diferentes actividades curriculares y extracurriculares, tomando en cuenta la interacción e integración de las actividades académicas y socioculturales.

La planificación realizada de esta forma apoya en el fortalecimiento de las actividades académicas, administración y gestión del desarrollo del talento humano para ofrecer la calidad de servicio a los estudiantes y docentes de la comunidad universitaria y de la sociedad.

## **Conclusión**

El 71 % de estudiantes indican casi nunca existe una planificación para desarrollar las actividades administrativas y de contenidos curriculares en función a los intereses y necesidades sociales, cualquier actividad educativa y/o académica siempre desarrollan los docentes en función a sus intereses sin la participación del estamento estudiantil, desconocen o ignoran el conocimiento o la experiencia de los estudiantes, también pueden aportar con sugerencias los contenidos curriculares de acuerdo a sus necesidades para que los contenidos sean relevante socialmente y pertinentes culturalmente, los mismos pueden apoyar y fortalecer el desarrollo integral en la formación académica de los universitarios de la Carrera y el desempeño de los docentes con eficacia y eficiencia durante el proceso enseñanza aprendizaje y el apoyo en la implementación de la administración y gestión participativa con una visión comunitaria para elevar la calidad de formación de los estudiantes, el desconocimiento de la práctica de administración y gestión académica de las autoridades llevan hacia la improvisación, rutina, promoviendo la desmotivación, chacota durante el desarrollo de las actividades académicas; descuidando la planificación, organización, integración, dirección, control y seguimiento de las actividades educativas, la calidad de formación de los sujetos

cognoscentes, el desarrollo del talento humano y la atención con eficiencia y eficacia para desarrollar la calidad de servicio a los estudiantes y a la sociedad.

La planificación no es entendida como una adecuada selección de objetivos, buscando y examinando cursos de acción alternativas, especialmente los que no son perceptibles a la primera vista, de reducir el número a fin de analizar las más promisorias e importantes actividades que tienen que ver con el quehacer educativo, el planificador carece del conocimiento de proceder a un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas, de esta forma responder a los requerimientos de los estudiantes, la planificación es vista como simple trabajo rutinario no así como el conjunto de actividades y acciones sistemáticamente planificadas para el logro de los objetivos y metas institucionales, que beneficie a la comunidad universitaria y en el ámbito sociocultural de esta manera responder a las demandas sociales.

## ***2. ¿Organiza actividades académicas del profesorado determinando las competencias, de acuerdo a los requerimientos de la administración y gestión participativa en la carrera?***

El 71 % del estamento estudiantil se expresan casi nunca existe una organización administrativa y gestión participativa para mejorar la calidad de aprendizaje de parte de las autoridades y de los docentes, todo desarrollan de acuerdo a sus intereses demostrando la desorganización e improvisación, no se preparan adecuadamente para cumplir los requerimientos y necesidades sociales de los estudiantes y de la comunidad universitaria, los contenidos que desarrollan cada quién elabora individualmente, no organizan los contenidos mínimos para desarrollar en sus clases solo asignan tareas para que investiguen, tampoco indican fuentes bibliográficas, en la UPEA existe una biblioteca pero carece de la existencia de textos que apoyen la formación profesional del estudiante, para desarrollar de manera efectiva el trabajo de investigación, por otra parte tampoco se puede acudir todo al Internet, los estudiantes que viene a esta Universidad son de escasos recursos económicos, los docentes transfieren la responsabilidad a los estudiantes, de esta manera no se

puede solucionar la improvisación de algunos, la organización deficiente no garantiza el desarrollo de las competencias para el desempeño del sujeto cognoscente, la mayoría de los docentes son de otras áreas de conocimientos, este tampoco garantiza la calidad de formación de los estudiantes, en muchos casos repiten lo que dice el texto de lectura no amplían confrontando con su experiencia, relacionando con la realidad socioeducativa, la forma de desarrollar las actividades educativas y académicas solo perjudica en la formación de los estudiantes, *estudiante José* decía: *“la Universidad es nueva pero pensamos que deben venir profesionales con experiencia de docencia y de área, nosotros queremos ser formados con buenos profesionales y de esa forma aportar a nuestra sociedad, pero este no es así, todos parece que buscan el fuente de trabajo no se preocupan de la calidad de formación de los estudiantes”*

La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, donde participan activamente todos los actores sociales de las actividades académicas de una unidad, centro educativo, para cumplir plenamente de manera eficiente y con eficacia la calidad de servicio a la sociedad, por tanto la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones de manera integral.

*“La cultura organizacional, es el conjunto de hábitos, y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros e la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás”*<sup>51</sup> es una manera de organización bastante discutido en la administración, una cultura fuerte que involucra a los trabajadores en sentido común de la misión y reforzar buenos hábitos de trabajo para atender bien a los clientes y mantener elevada conciencia para dirigir con eficiencia y con eficacia; en la carrera no existe la práctica de la cultura organizacional por desconocimiento y/o por la influencia de intereses personales y de grupo del profesorado, se observamos, solo buscan tener su fuente de trabajo

---

<sup>51</sup> Idalberto CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Ed. Mc GRAW HILL BOGOTÁ –Colombia 2003, pág. 143.

asegurado sin importar la calidad de formación de los estudiantes y la participación en las acciones de las actividades académicas, desorganizando, motivando y promoviendo para el logro de los objetivos trazados de parte de los docentes.

La administración y gestión de la carrera se desconoce, la función en este ámbito laboral es improvisar, no prevé ni organiza la distribución de las aulas, carga horaria, reunión con los docentes, para desarrollar su desempeño profesional como administrador de una institución de formación profesional, sin embargo en la mente de las autoridades es crear más cursos sin tener en cuenta los requerimientos y necesidades de la sociedad, al respecto el **estudiante Juan** decía: “no tenemos aula, pasamos las clases de lunes a viernes solo en horas libres de 12:00 a 14:00, demanda mucho gasto para nosotros venir por un solo periodo, no sabemos si contaremos con una aula en el próximo semestre” los docentes solo piensan acumular su carga horaria en función a su tiempo disponible y conformando grupos de amigos, y no así la comodidad de los estudiantes, el aprendizaje y la formación de los mismos, carecen de una organización racional para desarrollar adecuadamente las actividades académicas.

*“ la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”<sup>52</sup>* la estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable y acogedor para el desempeño humano, entonces se trata de un instrumento administrativo, no de un fin de sí mismo, la estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla sino es la definición de tipos de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para desarrollarlas, de esta manera encarar a los problemas durante el desarrollo de las actividades académicas.

*“Para que se pueda dar cambio y una intervención eficiente, los directores deben considerar el contexto, el comportamiento y la situación actual de su organización, para que a partir de esta base se pueda estructurar, organizar, integrar, administrar y*

---

<sup>52</sup> Harold KOONTZ Heinz WEIHRICH, una perspectiva global 12ª Ed. Mc GRAW HILL, México 2004 pág 31

*dirigir a la unidad académica y/o Carrera hacia una organización que aprende y que ayuda a transformar la realidad”<sup>53</sup>*

Para que una unidad académica deje de ser una organización débil y sin capacidad de gestión institucional, se deben implementar cambios orientados a consolidar una nueva estructura y una nueva cultura organizacional. Esto implica realizar acciones para configurar la unidad académica y/o Carrera como una nueva organización flexible y dinámica que plantee innovaciones académicas, administrativas y pedagógicas, dando soluciones a nuevos desafíos del contexto, y desarrollar una nueva configuración de la Carrera, que permita satisfacer a las demandas sociales y culturales, sin perder de vista las políticas académicas y socioculturales.

La organización de acuerdo a estas concepciones que nos indican no existe en la práctica de la administración y gestión académica para desarrollar los contenidos curriculares, tampoco organizan en equipo de trabajo, no prevén las aulas para cantidad de estudiantes, designación de docentes para desarrollar las competencias de acuerdo a los requerimientos de los estudiantes, paralelos, semestres y el ámbitos de conocimientos, todo es improvisación, práctica de la inercia y rutina.

Como indica el **estudiante Macario**: “ Los docentes no planifican sus tareas, siempre vienen improvisando, contando sus experiencias de otras instituciones, transfiriendo y asignando la responsabilidad a los estudiantes en lugar de desarrollar ellos, diciendo que tienen que realizar práctica en equipo, cuando ellos desconocen la práctica en equipo de trabajo, pero, a los estudiantes nos exigen el cumplimiento de las tareas asignadas, deslindando la responsabilidad de docentes a estudiantes, esta forma de realizar el trabajo de algunos docentes no nos gusta”

En cambio el 29 % indican generalmente existe la organización de parte de las autoridades como de los docentes, para cumplir diferentes actividades académicas tienen organizados los contenidos curriculares para implementar de manera

---

<sup>53</sup> MEC y D, VEIPS, DGCT, PGE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA 4, Ed. Imprenta T. Oquendo. La Paz – Bolivia, 2001 pág 57.

adecuada durante el proceso enseñanza aprendizaje, de acuerdo a los requerimientos de los sujetos cognoscentes en la institución, promoviendo el desarrollo de sus desempeños profesionales de acuerdo a los objetivos y metas propuestas con anticipación, de la misma forma tienen organizados las aulas para los cursos y/o semestres de nivel superior y o así para semestres inferiores.

Comentario de un estudiante: “los estudiantes conocen sus aulas, en muchos casos hasta se cierran con candado, la universidad carece de infraestructura, entre los estudiantes a veces nos buscamos enemistad y disgusto, los docentes cuando no se consigue aula, suspenden su clase porque no se puede desarrollar en el patio, el clima es frío, constantemente hay ventarrón, otros deciden traer videos a cerca del tema y nos llevan a observar a ambientes externos como a karaokes para no perjudicarnos todo esto está bien pero no cuesta plata, muchos de nuestros compañeros no tienen para pagar, lo cual nos crea el miramiento, abandono de clases”.

## **Conclusión**

El 71 % de la población universitaria de la carrera ciencias de la educación indican casi nunca existe una organización acorde a las necesidades socioculturales, académicas e institucionales, las actividades académicas que desarrollan los docentes, es natural ver u observar durante el proceso enseñanza aprendizaje de manera desorganizada, improvisada, de acuerdo a cada quién respondiendo a sus intereses y de su tiempo disponible, adecuando de esta manera la fusión de dos paralelos, cambiando el horario designado para el fin de semana y ampliando a una sesión un poco más de tiempo, frente a esta realidad la autoridad no dice nada más bien promueve este tipo de desorganización, desconoce la organización, la cultural organizacional, todos buscan acomodar a su tiempo disponible sin tomar en cuenta las necesidades, la organización de horarios y semestres por la autoridad y la mejora de la calidad de formación de estudiantes, para el desarrollo del talento humano, determinando las competencias de acuerdo a los requerimientos de la administración

y gestión participativa en la carrera, existe desorganización e improvisación de parte de las autoridades y de los docentes, no hay una organización de aulas, de carga horaria, asignación de paralelos por turnos y semestres, a consecuencia de ello no se pasan clases a veces, por que no tienen asignado una aula, más se preocupan en contar con más paralelos, no se toma en cuenta la sugerencia de los estudiantes, por otra parte también es necesario hacer conocer en muchas ocasiones los estudiantes buscan docentes a lo que les simpatiza y las autoridades tienen que respetar, de esta forma afecta a otros docentes que desempeñaban sus funciones docentes con la asignatura, no importa cuanto tiempo falta para la conclusión del semestre, esta forma de organización lleva a la improvisación, desmotivación, dando énfasis a la práctica de la inercia.

**3. *¿La Dirección proporciona información oportuna y fiable estableciendo una comunicación apropiada para implementar las actividades académicas, desarrollando una administración y gestión participativa?***

El 77 % de los estudiantes indican casi nunca existen la dirección durante la planificación y organización de las actividades académicas, para cumplir de manera eficiente y con eficacia, buscando dinamizar el desempeño de los docentes y autoridades, nunca han desarrollado una administración y gestión participativa buscando mejorar la calidad de aprendizaje y de servicio, proporcionando la información de acuerdo a las necesidades sociales y académicos, tampoco escuchan las sugerencias de los docentes y del estamento estudiantil, para fortalecer y facilitar de esta forma la calidad de comunicación y manejo de la información oportuna y adecuada, la dirección no coadyuva con el desarrollo de las actividades académicas, con la planificación y organización de los contenidos curriculares, organización de las aulas, designación de docentes de acuerdo a su formación, organización de estudiantes por semestres y por áreas, todo es improvisación, rutina, si algo falta se consigue a malas con fuerza y prepotencia, la participación del estamento estudiantil casi nunca es escuchado y otras veces deciden los estudiantes las acciones a tomar como conseguir más aulas, pupitres y otros, esta práctica a veces apoya a la

autoridad en la toma de decisiones, empeorando la imagen de la administración, dejando hacer todo sin la dirección, la autoridad desconoce la función de la dirección, de la calidad de administración y gestión participativa; la práctica de la inercia en la administración impide el cumplimiento de las actividades académicas, la política institucional, objetivos, metas, logros establecidos en la planificación institucional y académico.

El 23 % de los estudiantes indican generalmente cumple proporcionando la información de manera oportuna sobre las actividades académicas, implementa de manera sistemática la política institucional, formula objetivos y metas coherentes establecidas en la planificación de las actividades educativas, la dirección manifiesta y proporciona para la ejecución de las actividades académicas en la carrera, brindando una comunicación periódica, oportuna y fiable a los actores sociales, buscando desarrollar una administración y gestión participativa, promoviendo el desarrollo del talento humano y calidad de servicio en la carrera y la comunidad universitaria, en muy pocas ocasiones y muy esporádicamente.

Las actividades académicas extraordinarias se fomentan para que los estudiantes desarrollen sus competencias de acuerdo a los requerimientos socioculturales de la comunidad universitaria, identificando las necesidades sociales en el entorno de las actividades educativas, culturales, socioeconómicas, este permite analizar crítico reflexivamente de la realidad que viven en la ciudad de El Alto y de las comunidades campesinas, como indica estudiante Rufino: “ Se identifica la situación en que se encuentra los habitantes de la ciudad de El Alto y de las comunidades campesinas, pero con solo conocer la problemática y analizar reflexivamente no se puede solucionar, sino tenemos que asumir responsablemente dando algunas alternativas de solución, que permita también, que nuestros hermanos campesinos reflexionen acerca de su realidad social, frente a esta realidad los estudiantes nos encontramos impotentes de ofrecer la solución por que nosotros estamos muy limitados en situaciones económicas, apenas nos costeamos el estudio, con trabajos esforzados apoyándolos a nuestros padres y hermanos menores, la realidad de los estudiantes

de la Universidad de El Alto, particularmente de la Carrera Ciencias de la Educación es crítico.”

## **Conclusión**

El 77 % indican casi nunca existe una dirección y ejecución proporcionando una información oportuna, adecuada y fiable para desarrollar las actividades académicas y estableciendo una planificación, organización y comunicación apropiada para implementar dichas actividades académicas con eficiencia y eficacia, buscando la dinamización del desempeño docente, organización y distribución adecuada de las aulas, de estudiantes por semestres, paralelos y por turnos, la carga horaria a los docentes, todo es improvisación, no existe una orientación, dirección y ejecución de acuerdo a las normas establecidas de la estructura del sistema universitario boliviano, para desarrollar de manera más adecuada y coherente la disponibilidad de los ambientes y recursos humanos, buscando de esta manera la cualificación de la formación de estudiantes, el desarrollo del talento humano y la mejora de la calidad de servicio a la comunidad universitaria y sociedad.

La dirección en la administración y gestión participativa siempre ha llevado hacia a la improvisación, desorganización, desmotivación, formación de pequeños grupos al interior de la carrera de docentes y estudiantes, velando sus intereses de grupo sin importar la calidad de formación y la imagen de la carrera, los estudiantes frente a esta realidad se prestan a ese tipo de dirección, también están acostumbrados por que no se han pasado las clases de manera regular por situaciones y problemas que han confrontado con las autoridades anteriores y con gobiernos de turno, en gestiones pasadas.

**4. ¿Controla el cumplimiento del desempeño docente, los objetivos y metas, haciendo el seguimiento y la evaluación de las actividades académicas de forma periódica con la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades administrativas?**

El 74 % de estudiantes indican casi nunca se controla el cumplimiento del desempeño docente, durante el desarrollo de las diferentes actividades académicas y administrativas, los objetivos y el cumplimiento de avance de contenidos curriculares nunca han sido evaluados por los responsables del proceso enseñanza aprendizaje, las metas y los resultados se desconoce por la inoperancia de las autoridades, se descuida a cerca del seguimiento y la evaluación de las actividades académicas de forma periódica, la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades académica-administrativa, la gestión participativa, las sugerencias formuladas de algunos docentes y de estudiantes nunca han sido escuchadas, por afectar a sus intereses personales de la autoridad y de grupo, las razones se desconoce, sin embargo a todo dice que sí, ya vamos a realizar y/o uno de ustedes puede desarrollar, pero tampoco apoya y autoriza para hacerlo, solo indica en forma verbal y de manera informal, de esta forma se desarrolla las actividades académicas y socioculturales durante el desarrollo de la administración educativa, el estamento estudiantil casi nunca participa en la formulación y elaboración de los contenidos curriculares, planificación y organización de las diferentes actividades que requiere la carrera, como distribución de aulas, paralelos, turnos y horarios, para cualificar la calidad de servicio a los estudiantes y docentes, aunque algunos indican que podemos aportar con sugerencias que nos permitan desarrollar nuestros desempeños como sujeto cognoscentes, el estudiante **Raúl indica:** “nosotros conocemos quienes pueden estar en la tarde, mañana y noche por ejemplo, de esta manera evitar el perjuicio que causan a los estudiantes al iniciar el semestre, las experiencias de años anteriores no las toman en cuenta, las ignoran, pero, repiten y confrontan con los mismos problemas, las autoridades no

escuchan o no quieren entender la situación de nuestros compañeros, con esta práctica solo profundizamos la desorganización, improvisación”.

El estamento estudiantil no participa en la evaluación de los docentes bajo normas establecidas en el sistema de las Universidades, muchos no conocen las normas, reglamentos, estatuto y horas académicas para la formación del nuevo profesional en la carrera, la primera sectorial interna de la carrera realizada en el mes de marzo del año 2004, no ha sido suficiente para conocer, analizar y apropiarse sobre cuales son las responsabilidades de los estudiantes, docentes y de las autoridades, sus funciones en la institución de formación profesional, las limitaciones por factor de tiempo, recursos financieros y de materiales de apoyo como textos de consulta, no tiene la universidad peor todavía la carrera, también estos factores limitan el normal desenvolvimientos de las actividades académicas de la carrera.

El 26 % de los encuestados indican generalmente se realiza el seguimiento de las actividades y los desempeños de docentes, pero sin ninguna norma, no existe estatutos y reglas que permita la mejora de la calidad de formación de los estudiantes y el desarrollo de los contenidos curriculares por los docentes, la relación docente - estudiante, solo se limitan en cuestiones de amistad, de grupos con intereses ajenos a la formación y fortalecimiento de las actividades académicas, les cuesta todavía asumir con responsabilidad en participar en el control y evaluación durante diferentes actividades, el proceso, el desempeño docente, de los estudiantes y de las autoridades, hablar en las asambleas bajo la consigna de sus asesores no es igual que participar crítica y reflexivamente sobre un tema o haber participado en la evaluación del proceso de institucionalización de docentes, exigiendo sus derechos para no ser afectado en sus notas, observando a los docentes que no les gusta o simpatiza, la autoridad frente esta realidad deja desarrollar a los estudiantes sin importar que esto afecte o no a los docentes y en su formación de los mismos estudiantes, la práctica de la administración y gestión participativa se desarrolla de esta forma en la carrera ciencias de la educación de la Universidad Pública y Autónoma de EL Alto.

## Conclusión

El 74 % indican casi nunca hacen el control y seguimiento durante diferentes actividades académicas, como la planificación, la organización y la dirección del proceso mismo del aprendizaje, el cumplimiento del desempeño docente, el logro de objetivos y metas, haciendo una evaluación en sus diferentes fases y de forma periódica con la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades administrativas, académicas y socioculturales y/o extracurriculares. Si alguna vez realizan ha sido siempre de manera informal, improvisada, desorganizada, a destiempo, por lo tanto el estamento estudiantil casi nunca participa, nunca han sido comunicados para realizar la evaluación de manera amplia y participativa, si bien algunos participan es por lo que simpatiza con el docente, el docente internamente invita, pero no para desarrollar el seguimiento, evaluación sino para otras actividades como sociales, para la elaboración de contenidos curriculares, distribución de horarios, de asignaturas, designación de docentes, nunca se ha realizado una evaluación, se implementa solo tomando en cuenta el semestre anterior, la ratificación de docentes como en colegio, no se toma en cuenta la formación y la especialidad, así como indica el **estudiante René**: *“nosotros conocemos quienes pueden estar en la tarde, mañana y noche por ejemplo, de esta manera evitar el perjuicio que causan a los estudiantes al iniciar el semestre, las experiencias de años anteriores no las toman en cuenta, las ignoran, pero, repiten y confrontan con los mismos problemas”*.

### **5. ¿La administración y gestión participativa es implementado de manera oportuna y adecuadamente durante el desarrollo de las actividades académicas por los actores de la educación?**

El 73 % de estudiantes indican casi nunca la administración y gestión participativa es implementado de manera oportuna y adecuadamente durante el desarrollo de las actividades académicas, de parte de las autoridades y de los docentes, para desarrollar e implementar la tarea docente de manera estructurada y sistemática de

acuerdo a las exigencias de las nuevas formas de administración en el contexto de la realidad sociocultural y el manejo de nuevas innovaciones pedagógicas por los actores de la educación, promoviendo y fortaleciendo el desarrollo de la administración, gestión participativa y el desarrollo del talento humano, la forma de la práctica de la administración feudal limita implementar y desarrollar la participación de actores sociales para mejorar la calidad de servicio a los usuarios y de la comunidad universitaria, buscando permanentemente el cambio del tipo de administración autocrática, unidireccional, impositiva que deja hacer y pasar las cosas, de acuerdo a cada quién según sus intereses y necesidades personales, la práctica de la administración que implementan las autoridades nunca han facilitado el desarrollo pleno de las potencialidades de los estamentos sociales del que hacer académico en la Carrera.

La administración centralizada nunca aceptan las sugerencias que puede haber de parte de docentes y estudiantes, son los únicos que saben todo no escuchan ni piden apoyo para mejorar la calidad de administración y gestión participativa, esto parece que les molesta cuando uno quiere trabajar, sugerir buscando innovar con nuevos propósitos que permita desarrollar a los estamentos sociales, un trabajo en equipo, colaborativo asumiendo de acuerdo a los nuevos desafíos de la administración en una institución educativa y/ o empresa.

El 27 % indican generalmente cumplen con los postulados de una administración y gestión participativa, en teoría y no así en práctica, todo es demagogia, discurso, a poco tiempo se olvida, disimula con otras actividades, la fiesta por ejemplo, organizan contratando locales para acallar y calmar los reclamos que pudiera existir, frente a la mala administración que viene ejecutando o implementando, descuidando la coordinación, socialización, planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades académicas, se desarrollan de manera muy general y improvisada incidiendo en el cambio de actitud de parte de los participantes en el que hacer educativo y académico.

## **Conclusión**

El 73 % de los estudiantes indican casi nunca planifican, organizan, dirigen, ni hacen el seguimiento y la evaluación de manera adecuada tomando las variables que permitan desarrollar una administración y gestión participativa, para desarrollar el talento humano y la mejora de la calidad de servicio a los usuarios; el tipo de administración que desarrollan frente a esta realidad es que no hacen ni dejan hacer, sino todo deja pasar, el tiempo se encarga de las actividades académicas de acuerdo a cada quién, sin tomar en cuenta las necesidades y requerimientos de los estudiantes y de la calidad de formación de los mismos, la participación del estamento estudiantil es muy poco y/o casi nada porque, será por lo que trabajan en diferentes turnos, o por lo que casi nunca se disponen de tiempo y por lo que siempre están en conflicto social por confrontar con demandas sociales de la comunidad Universitaria.

# **CAPITULO V**

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 5.1. Conclusiones.

1. El 69 % de los encuestados Docentes y estudiantes indican, no existe la planificación de contenidos curriculares para desarrollar de manera coherente las diferentes actividades académicas, la participación de estudiantes en la planificación existe, los docentes realizan de acuerdo a su conocimiento y la formación, por tanto carece o tiene limitaciones para responder a los requerimientos y necesidades para la calidad de formación de los estudiantes y el desarrollo del talento humano del profesorado, para responder a las exigencias y demandas de la sociedad, la Carrera Ciencias de la Educación en cierta manera desconoce la relación entre la planificación, organización, dirección, control o evaluación y la administración y gestión participativa, la planificación como proceso en el cual se relaciona, ordena, diseñan las acciones académicas que se deben desarrollarse para el logro de los objetivos y propósitos determinados con antelación, previendo la mejor forma de utilizar los recursos existentes en la carrera, estos elementos desconocen haciendo la práctica de la inercia, rutina y la improvisación, descuidando la participación de los actores sociales de la comunidad universitaria, particularmente de la carrera, nunca han tomado en cuenta el esfuerzo coordinado para alcanzar la meta y reducir la incertidumbre, previendo cambios, desarrollando respuestas apropiadas para cada caso, reduciendo las actividades redundantes y dispendiosas, coordinando antes de los hechos que pueden ocasionar desperdicios de tiempo para enmendarlos oportunamente y establecer objetivos o normas que pueden ser utilizadas para cumplir todas las actividades académicas con eficiencia y eficacia, de esta manera responder a los requerimientos de los estudiantes y necesidades socioculturales.

La planificación no es entendida como una adecuada selección de objetivos, buscando y examinando cursos de acción alternativas, especialmente los que no son perceptibles a la primera vista, de reducir el número a fin de analizar las más

promisorias e importantes actividades que tienen que ver con el quehacer educativo, el planificador carece del conocimiento de proceder a un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas, de esta forma responder a los requerimientos de los estudiantes, la planificación es vista como simple trabajo rutinario no así como el conjunto de actividades y acciones sistemáticamente planificadas para el logro de los objetivos y metas institucionales, que beneficie a la comunidad universitaria y en el ámbito sociocultural de esta manera responder a las demandas sociales.

**2.** El 69 % de los participantes indican casi nunca existe una buena organización para desarrollar las actividades académicas de parte del profesorado, de las autoridades que dirigen la carrera, existe total desorganización en la administración y gestión participativa, promueve la improvisación, práctica de la rutina dejando al libre criterio el desarrollo de las competencias y desempeños profesionales, olvidándose las necesidades de los estudiantes y de la sociedad, así como decimos la organización supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz, para optimizar se requiere de una red de decisiones y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales e institucionales. los cambios constantes de horarios, de docentes y la improvisación de contenidos curriculares influye significativamente el desarrollo normal de las actividades académicas del profesorado, la estructura organizacional se desconoce todo trabajo realizan de manera improvisada, informal, promoviendo a la práctica de la inercia, cada quien cumple sus funciones de acuerdo a sus necesidades e interese, fusionando los paralelos, fijando horarios de acuerdo a su conveniencia sin tomar en cuenta a los requerimientos de los estudiantes, las autoridades coadyuvan y fomentan esta forma de organización, así no les observan mas al contrario son autoridades que comprenden a sus docentes para desarrollar las actividades académicas de acuerdo a sus posibilidades de tiempo que tienen, olvidándose las necesidades y los requerimientos de los estudiantes y de la sociedad, con esta forma de la administración, se desconoce la práctica de la administración y gestión participativa, se desconoce como distribución de recursos y asignación de

responsabilidades convenientemente en una institución educativa, a lo que se llama organización social y académico, por otra parte la organización siempre ha estado favoreciendo a los docentes y autoridades que pertenecen al grupo interno que tienen organizados para beneficiarse de las ventajas que pueden existir, no toman en cuenta las necesidades sociales de la comunidad educativa.

La población universitaria de la Carrera Ciencias de la Educación indican casi nunca existe una organización acorde a las necesidades socioculturales, académicas e institucionales, las actividades académicas que desarrollan los docentes, es natural ver u observar durante el proceso enseñanza aprendizaje de manera desorganizada, improvisada, de acuerdo a cada quién respondiendo a sus intereses y de su tiempo disponible, adecuando de esta manera la fusión de dos paralelos, cambiando el horario designado para el fin de semana y ampliando a una sesión un poco más de tiempo, frente a esta realidad la autoridad no dice nada más bien promueve este tipo de desorganización, desconoce la organización, la cultural organizacional, todos buscan acomodar a su tiempo disponible sin tomar en cuenta las necesidades, la organización de horarios y semestres por la autoridad y la mejora de la calidad de formación de estudiantes, para el desarrollo del talento humano, determinando las competencias de acuerdo a los requerimientos de la administración y gestión participativa en la carrera, existe total desorganización e improvisación de parte de las autoridades y de los docentes, no hay una organización de aulas, carga horaria para los docentes, asignación de paralelos por turnos y semestres, a consecuencia de ello no se pasan clases a veces, no se toma en cuenta la relación de trabajo tomando en cuenta los dos estamentos de la actividad académica de la Carrera.

3. El 76.5 % indican casi nunca existe una dirección y ejecución proporcionando una información oportuna, adecuada y fiable para desarrollar las actividades académicas y estableciendo una planificación, organización y comunicación apropiada para implementar las actividades académicas con eficiencia y eficacia, buscando la dinamización del desempeño docente, organización y distribución adecuada de las aulas, de estudiantes por semestres, paralelos y por turnos, la carga horaria a los

docentes, todo es improvisación, no existe una orientación, dirección y ejecución de acuerdo a las normas establecidas de la estructura del sistema universitario boliviano, para desarrollar de manera más adecuada y coherentes y disponibilidad de los ambientes y recursos humanos, buscando la cualificación de la formación de estudiantes, el desarrollo del talento humano y la mejora de la calidad de servicio a la comunidad universitaria y sociedad.

La dirección en la administración y gestión participativa siempre ha llevado hacia a la improvisación, desorganización, desmotivación, formación de pequeños grupos al interior de la carrera de docentes y estudiantes, velando sus intereses de grupo sin importar la calidad de formación y la imagen de la carrera, los estudiantes frente a esta realidad se prestan a ese tipo de dirección, también están acostumbrados por que no se han pasado las clases de manera regular por situaciones y problemas que han confrontado con las autoridades anteriores y con gobiernos de turno.

**4.** El 77 % indican casi nunca realizan el control y el seguimiento del desempeño docente durante el desarrollo de las diferentes actividades académicas, desarrollo de contenidos curriculares y extracurriculares del proceso enseñanza aprendizaje, confrontando y estableciendo con los objetivos y metas planificadas al inicio de las actividades educativas, el desconocimiento, la improvisación de las actividades académicas promueve hacia la práctica de la rutina y la inercia, desorganización, ausencia de la dirección, el seguimiento y la evaluación del desempeño docente y de los estudiantes, el desarrollo de contenidos temáticos, actividades administrativas y gestión académica y la participación de estamentos sociales del que hacer educativo. Existe una práctica de la improvisación, desorganización, descuido de la dirección, la desmotivación, ausencia de interés, carencia de iniciativa e innovación acerca de las diferentes actividades socioeducativas en la comunidad universitaria, nunca se realizan evaluaciones extracurriculares como trabajo de campo, extensión sociocultural y otras actividades desarrolladas en las comunidades campesinas.

La planificación, organización y la dirección del proceso mismo del aprendizaje, el cumplimiento del desempeño docente, los objetivos y metas han tenido limitaciones para realizar una evaluación en sus diferentes fases de las actividades académicas y de forma periódica con la participación del estamento docente – estudiantil, durante y después de finalizar las actividades administrativas, académicas y socioculturales y/o extracurriculares. Si alguna vez realizan ha sido siempre de manera informal, improvisada, desorganizada y a destiempo, por tanto el estamento estudiantil casi nunca participa, nunca han sido comunicados para realizar la evaluación de manera amplia y participativa, si bien algunos participan es por lo que simpatiza con el docente, el docente internamente invita, pero no para desarrollar el seguimiento, evaluación sino para otras actividades como sociales, para la elaboración de contenidos curriculares, distribución de horarios, de asignaturas, designación de docentes, casi nunca se realiza una evaluación previa a la designación de cargos a los docentes, se ratifica solo tomando en cuenta el semestre anterior, no se toma en cuenta la formación y la especialidad, así como indica el estudiante: “nosotros conocemos quienes pueden estar en la tarde, mañana y noche por ejemplo, de esta manera evitar el perjuicio que causan a los estudiantes al iniciar el semestre, las experiencias de años anteriores no las toman en cuenta, las ignoran, pero, repiten y confrontan con los mismos problemas”.

**5.** El 72.5 % de los encuestados indican casi nunca existe una administración y gestión participativa, durante la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación de las diferentes actividades de manera adecuada y oportuna durante el desarrollo de las actividades académicas por los actores de la educación, por factores desconocidos, como el conocimiento de una Administración y gestión participativa, para desarrollar el talento humano y ofrecer la calidad de servicio a los usuarios de la carrera ciencias de la educación, la constante improvisación, práctica de la rutina, por dejar hacer y pasar las actividades, originan el descontento y malestar en la carrera, casi poco o nada les interesa la calidad de formación de los estudiantes, la mayoría de los docentes son jóvenes y de otras áreas de conocimientos, por tanto aceptan cualquier materia para desarrollar con tal que

tenga asignado la carga horaria completa, la autoridad desconoce la función de un administrador.

Los estudiantes indican el tipo de administración que desarrollan durante diferentes actividades académicas los docentes y las autoridades, simplemente todo dejan hacer y dejan pasar las actividades académicas en la Carrera de acuerdo a cada quién, sin tomar en cuenta las necesidades y requerimientos de los estudiantes y de la calidad de formación de los mismos, la participación del estamento estudiantil es muy poco y/o casi nada porque, será por lo que trabajan en diferentes turnos, o por lo que casi nunca se disponen de tiempo y por lo que siempre están en conflicto social por no atender a las demandas sociales de la comunidad Universitaria.

- Aski qamañatakixa wakisiwa taqini mayacht'asipxañasa
- Askispawa taqini yanapt'asiñasa.
- Askispawa jani uñch'ukisiñampi
- Askispawa wali irpxaruña, kunkanchaña, taqiniru.
- Irpirinakaxa ch'uqasiñaspawa p'iqixa aski amuyumpi irpañatakixa.

## **5.2. SUGERENCIAS**

- Realizar cursos de capacitación y formación sobre la administración y Gestión participativa, para mejorar la calidad de servicio a los usuarios y para el desarrollo de talento humano y/o sus competencias.
- Investigar por qué los actores principales del que hacer académico, siempre buscan obstaculizar a los profesionales emprendedores y proactivos.
- Existe carencia en la planificación, organización, ejecución, evaluación en diferentes momentos del que hacer administrativos, por tanto es necesario desarrollar cursos de formación especializado para los profesionales de diferentes campos de conocimientos.
- El medio social es diferente, para ello es necesario conocer las necesidades socioculturales de la población estudiantil, para responder a sus

requerimientos y apoyar de manera más coherente en su formación profesional.

- Investigar el porqué la desconfianza, el estereotipo de la sociedad con los estudiantes de la UPEA.
- Investigar la influencia de la cultura organizacional y administrativa de la Universidad de El Alto.
- Wali aski qamañatakixa, irnaqañatakixa, sartawitakixa wakisisparawa phukhañaxa akamä uñañchawinakampi:

- 1. JAN K'ARISISA,**
- 2. JAN LUNTHATASISA,**
- 3. JAN UÑCH'UKISISA,**
- 4. JAN LLUNK'USISA,**
- 5. JAN JAIRASISA,**
- 6. JAN SALLQASISA**
- 7. JAN UÑISISA.**

# **CAPITULO VI**

## **PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA**

## VI. PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA

Con el fin de buscar la calidad académica, es fundamental tomar en cuenta los aspectos administrativos, durante el desarrollo de las actividades académicas, en consecuencia con este trabajo se pretende priorizar la ejecución de nuevas formas de administración y gestión participativa, tomando como ejemplo la definición de Jiménez Castro “Es una ciencia social, compuesta por principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo; en cambio Palladino define como “la administración equivale al gobierno, régimen cuidado de intereses, y se refiere especialmente a intereses públicos” mientras que como ciencia constituye un conjunto de saberes, conocimientos y reglas necesarias para gestionar actividades de negocios, servicios, etc,”<sup>54</sup>

La nueva administración se constituye tomando como epicentro a la comunidad educativa (estamentos docentes – estudiantes) por que, por encima de todo, el nuevo modelo responde a un convencimiento primordial: la satisfacción de las necesidades de brindar mejor atención a los clientes que da sentido a la existencia de la administración y gestión participativa. Esta es la esencia del modelo que se propone y que debe entenderse simultáneamente en un doble sentido: compromiso con docentes y estudiantes de la Carrera y con la comunidad universitaria, el compromiso con los estamentos sociales de la Carrera no solo significa orientarse hacia un modelo de provisión de servicios que aporte al máximo valor a las personas y tenga presente sus necesidades, sino que también tenga en cuenta a la comunidad y le ofrezca mecanismos para participar en el diseño de las políticas educativas para brindar mejor servicio a la comunidad universitaria de esa Casa Superior de Estudios. En relación a la vertiente colectiva y participación de la acción académica pedagógica, a parte de garantizar un progreso sociocultural y armónico desde cualquier punto de vista. La administración y gestión participativa debe contribuir en

---

<sup>54</sup> GUIA DIDÁCTICA, Programa Gestión Educativa, ed. Bolivia 2001 S.R.L. Pág. 10.

el desarrollo del talento humano para ofrecer mejor servicio a los estudiantes, docentes y a la sociedad, asumiendo un papel de refuerzo de la capacidad competitiva de la sociedad. La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de los aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes<sup>55</sup>

Este doble compromiso se concreta en una misión y seis valores que definen las características de la nueva administración:

Orientada a las necesidades del estamento docente y estudiantes.

Estratégica

Responsable y transparente.

Promotora y relacional

Eficaz y eficiente

Calidad

Qamaña (ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA COMUNITARIA)

Los retos de la administración y gestión participativa, se debe desarrollar de acuerdo a las exigencias que imponen las condiciones del entorno sociocultural, académico y política, un entorno que vive como una institución nueva con problemas internos y externos, que busca permanentemente cambios estructurales para mejora la calidad de servicio a la comunidad universitaria y a la sociedad.

---

<sup>55</sup> Idalberto CHIAVENATO. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En consecuencia el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para, las personas las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Ed. McGrawHILL, Colombia 2003, pág. 6.

## **6.1. EL ESPÍRITU DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA.**

Se construye tomando como centro a los actores sociales (docente-estudiante) este modelo podemos plantear como la voluntad de maximizar la satisfacción individual de cada uno de los actores sociales, en función de los servicios a la comunidad que recibe siempre y cuando sea compatible con el progreso y bienestar colectivo. Dicho progreso se ha de interpretar desde la óptica multidimensional, pero que como mínimo garantice la no exclusión social, la igualdad de oportunidades, el progreso personal para toda la comunidad universitaria y la sostenibilidad de las actuaciones y desarrollo de las competencias durante las actividades académicas, pedagógicas y socioculturales.

Por otra parte la vertiente colectiva de la acción pública, además de garantizar un progreso social, armónico desde cualquier punto de vista, la administración y gestión participativa debe contribuir a la creación de valores públicos, asumiendo un rol de refuerzo de la capacidad competitiva y con una visión comunitaria, tanto el comportamiento interno como organización y actuación durante la ejecución de las actividades académicas. Este doble compromiso se concreta en una misión y una serie de valores que definen las características, tales como valores son el espíritu de la administración y gestión participativa, para ayudar al desarrollo de las competencias de esta manera mejorar la calidad de servicio a los clientes.

**6.2. EI NUEVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA COMUNITARIA** (NMAPC), quiere dar la respuesta a los retos y exigencias que imponen las condiciones del entorno sociocultural. Un entorno que vive una época de cambios acelerados que, en muchos aspectos, han desfasado la administración con una práctica de la inercia.

La dimensión de los problemas políticos, administrativos, académico-pedagógicos, socioculturales, obliga adoptar la dimensión organizativa adecuada y pertinente en

cada caso (pequeña, mediana o grande), a replantear la asignación de competencias sociales, culturales, académicas y pedagógicas.

El alejamiento entre la Casa Superior de la formación profesional y la sociedad; los indicadores de participación de los estamentos sociales ponen de manifiesto de manera recurrente que los sistemas tradicionales de participación democrática, cada vez generan menos adhesiones, fomentan el abstencionismo o, incluso provocan una desafección clara hacia el ejercicio del compromiso activo con la vida académica y social. Este fenómeno todavía se hace más evidente entre los docentes, estudiantes y la comunidad universitaria más joven, que busca otras formas de colaboración con las comunidades originarias. Ejemplo suma tamaño vivir bien en armonía respetando y apoyándose mutuamente.

El aumento del individualismo y el crecimiento de la heterogeneidad de la población universitaria que alcanza cada vez un mayor nivel académico educativo, que busca su mayor control de su propia vida estableciendo compromisos de carácter temporal y sin vocación de permanencia, requieren emprender acciones que permitan dar adhesión y estructuración a la sociedad.

Los valores de la nueva administración se pueden indicar:

Orientada a las necesidades de los actores sociales, una administración que se estructura, coordina y gestiona para que los actores sociales de la Carrera reciban una respuesta completa de acuerdo con sus necesidades ha de tener la capacidad de adaptarse con rapidez a las necesidades sociales

El Espíritu de la Nueva Administración Participativa y Comunitaria

La NA se construye tomando como centro a los estamentos sociales de la Carrera y de la comunidad universitaria, ya que, por encima de todo, el nuevo modelo de administración participativa comunitaria responde a un convencimiento primordial: la

satisfacción de las necesidades y requerimientos de la comunidad universitaria, es lo que da sentido a la existencia de la administración de una institución pública y autónoma.

La Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto, determina unos valores públicos imprescindibles a la hora de producir una sintonía y una aproximación entre la comunidad universitaria y la organización de los estamentos sociales del que hacer académico, de tal manera pueda cumplir realmente con su rol y hacer realidad el NMAPC.

### ***6.3. ESPÍRITU DE UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA***

Una nueva administración se construye tomando en cuenta al centro a la comunidad universitaria, ya que, por encima de todo, el nuevo modelo responde a un convencimiento primordial; la satisfacción de las necesidades y requerimientos del estamento estudiantil – docente y de la sociedad, es lo que le da el sentido a la existencia de la administración pública y suma Qamaña, esta es la esencia del modelo que propongo, que significa primero compromiso con uno mismo, con los actores sociales, con la comunidad universitaria y con la sociedad a la cual nos debemos.

La administración y gestión participativa debe garantizar el progreso social armónico desde cualquier punto de vista, por que la administración debe contribuir a la creación de valor público asumiendo un rol de refuerzo competitiva de la Carrera, bien sea el comportamiento interno como organización y/o su actuación sobre la política institucional y social.

### ***6.4. LOS VALORES DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA***

**a. Orientada a las necesidades de la comunidad universitaria.** Una administración y gestión participativa que se estructura, coordina y gestiona para que

los actores sociales reciban una respuesta completa e integrada de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, que ha de tener la capacidad de adaptarse con rapidez a las necesidades sociales de cada momento con criterios de agrupación de competencias que simplifiquen la complejidad de las actividades académicas, administrativas, pedagógicas, sociales y culturales.

**b. Estratégica.** Una administración con una visión global y de futuro, se anticipe a los acontecimientos y realiza actuaciones a largo plazo. La administración ha de conocer las necesidades y expectativas de la sociedad y su entorno para suministrar proyecciones estratégicas y escenarios de futuro que permita a las autoridades y a la propia administración de la Carrera ser proactivos, es decir, actuar y planificar con capacidad de anticipación y de previsión a las necesidades futuras.

**c. Responsable y transparente.** Una administración abierta con capacidad de rendir cuentas a la sociedad y sus representantes, que asuma las consecuencias de su gestión y establezcan un sistema claro de responsabilidades en: administración, en la gestión, en la académica y en la política institucional.

**d. Promotora y relacional.** Un administración y gestión participativa que incorpore la capacidad de la comunidad social y originaria a la que sirve para mantener e incrementar el alcance de su prestación de servicios a la sociedad; la organización de la comunidad universitaria ha de promover, incentivar, potenciar y diseñar nuevas formas de colaboración con la sociedad, intermediando entidades con o sin ánimo de discriminación y de marginamiento, solo con el objetivo de llevar a cabo la prestación de servicios a la comunidad con una administración de ayuda, de complementariedad, que implique suma qamaña, una vida digna para todos.

**e. Eficaz y eficiente.** Una administración que sea principalmente un instrumento de enlace entre la administración y gestión participativa, ya que hace reales políticas institucionales e informa a las autoridades sobre las necesidades de la sociedad, con la asignación óptima de recursos existentes en la comunidad universitaria.

**f. Calidad.** Una administración que ha de crear, diseñar y prestar los servicios con vocación de mejorarlos continuamente para satisfacer realmente las expectativas de la comunidad universitaria y de la sociedad.

## **LOS VALORES DE LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA**

La comunidad universitaria tomara como referencia a la sociedad marginada, excluida y abandonada, caracterizando por la búsqueda de un desarrollo sostenido compatible con la conservación de la cohesión social y los principios democráticos participativos en las actividades administrativas en búsqueda de la calidad educativa. Una sociedad que hace suyo una serie de valores que incorpora a su modelo de progreso como se puede tomar los siguientes aspectos:

**Democracia.** La Carrera se puede dotar siempre y cuando lo permitan, la institución democrática desarrollar las actividades académicas con una visión proactiva y participativa para elevar la calidad de formación de estudiantes universitarios, respetando el derecho de desarrollar plenamente sus desempeños profesionales.

**Legalidad.** La dirección y los estamentos sociales de la actividad académica deben interdirigir de la normatividad bajo los parámetros de los componentes básicos de los principios de la universidad, como una cultura institucional.

**Comunidad universitaria.** Los actores sociales de la comunidad universitaria estarán sujetos a derechos y deberes, para desarrollar en forma simultánea, con el fin de dinamizar las diferentes actividades sociales de la Carrera.

**Compatibilidad de la identidad y la diversidad cultural.** Busca identificar los compromisos propia a la cultura organizacional de Carrera, para promover la participación sin discriminación ni marginación de ninguna índole.

**Tolerancia y trabajo.** La comunidad universitaria es plural por tanto se permitirá la discrepancia y diversidad de pensamiento para desarrollar plenamente las diferentes actividades académicas.

**Libertad de expresión y de creencia.** Es necesario promover la participación plena de los estudiantes y docentes durante el proceso de las diferentes actividades.

**Cohesión social.** Desarrollar el consenso sobre las diferentes normas que rigen en la institución, para cumplir con plenitud la distribución de los recursos y las tareas en la comunidad universitaria.

**Carrera como una unidad académica social.** La carrera juega un rol importante en la comunidad universitaria, ya que puede dar una dosis de bienestar social y académica promoviendo la calidad de formación de los estudiantes.

**Espíritu emprendedor e innovador.** El resultado de la historia de la Carrera fortalecerá en la cualificación y en progreso individual y colectivo de la comunidad universitaria.

**Confianza en la propia capacidad de los participantes.** Dando mayor movilidad social existente en la Carrera, confiando la participación y aporte para el desarrollo pleno de sus desempeños con esfuerzo como mecanismo de ascenso sociocultural.

## BIBLIOGRAFIA

1. Agustín REYES PONCE, Administración Moderna en busca de la Excelencia, Ediciones Limusa S.A., Grupo Noruega, Barcelona 1996.
2. Antonio LUNA CASTILLO, Metodología de la Tesis, Ediciones Trillas, México 1996.
3. Berta SERVAT POBLETAS, Gestión de recursos Humanos en el Centro Escolar, Editorial Magisterio del Río de la Plata, Argentina 1995.
4. Carlos A. SANDOVAL CASILIMAS, Investigación Cualitativa, Editorial ARFO, Colombia 2002.
5. Charles W.L. HILL/GARETH R. JONES, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera edición McGraw-Hil Bogotá 2001.
6. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE EDUCACION, Ediciones CEAC, Barcelona 2003.
7. Elia Beatriz PINEDO, Eva Luz de ALVARADO y Francisca H. de CANALES, Metodología de la Investigación, Manual para el Desarrollo de personal de Salud, publicaciones OPS y OMS México 1994.
8. Elia Beatriz PINEDO, Eva Luz de ALVARADO, Francisca H. de CANALES, Metodología de la Investigación, Manual para el desarrollo de personal de salud, segunda edición OPS, OMS Washington 1994.
9. Francisco LONGO MARTINEZ, Koldo ECHIVERRIA ARIZNABARRETA, La nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas, Barcelona 2000.
10. Gloria SERRANO PEREZ, Investigación Cualitativa, Retos e Interrogaciones I Métodos, editorial La Muralla, S.A. Madrid 1998.
11. Gloria SERRANO PEREZ, Investigación Cualitativa, Retos e Interrogaciones II Técnicas y Análisis de Datos, Editorial La Muralla, S.A. Madrid 1998.
12. Harold KOONTZ, Heinz WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global, 12 Edición, McGraw-Hill, México 2004.
13. Idalberto CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, El Nuevo Papel de los Recursos humanos en las Organizaciones, Ediciones McGraw-Hil Colombia 2003.
14. Idalberto CHIAVENATO, Introducción a la Teoría de la Administración, Cuarta Edición McGraw- Hil. Santa Fe Bogota Colombia 1998.

15. Ismael QUINTANILLA, Tomás BONAVIDA, La Dirección Participativa en Centros Educativos, Editorial Magisterio del Río de la Plata, Argentina 1995.
16. James A. F. STONER, R. Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT JR., Administración, Sexta Edición, PHH Prentice Hall, 1996.
17. James A. F. STONER, R. Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT, Administración, Sexta Edición Hispanoamericana, México 1996.
18. Manuel GARCIA FERRANDO, Jesus IBAÑEZ, Francisco ALVIRA, El Análisis de la Realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación Compilación Manual, Alianza Universidad textos, segunda revisión y ampliada, Editorial Alianza, Madrid 1994.
19. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA Programa de Gestión Educativa 4 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA, Edición Unidad de Edición y publicaciones, Bolivia 2da edición 2001.
20. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA, Capacitación a Directores de unidades Educativas sobre Gestión Escolar, de 1 a 5 tomo, Edición Tarija Bolivia, 1999.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA, Programa de Gestión Educativa 3 PLANIFICACIÓN EDUCATIVA, Edición Unidad de Edición y publicaciones, Bolivia 2da edición 2001.
22. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA, Programa de Gestión Educativa 6 SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA, Edición Unidad de Edición y publicaciones, Bolivia 2da edición 2001.
23. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN Técnica, programa de Gestión Educativa 5, DIRECCIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA, Edición Unidad de edición y publicaciones, Bolivia 2da edición 2001.

24. MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES, VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN TÉCNICA. BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, Programa de gestión Educativa segunda edición Unidad de edición y publicaciones, Bolivia 2001.
25. PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA de la Reforma Educativa Módulos de 1 a 6, Edición Unidad de edición y publicaciones, Bolivia 2da. Edición 2001.
26. Rafael GUIZAR MOTÚFAR, Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones, ediciones McGraw-Hil Bogotá 2000.
27. Rafael GUIZAR MOTÚFAR, Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones, ediciones McGraw-Hill México 2000.
28. Roberto HERNANDEZ SAMPIERI, Carlos FERNANDEZ COLLADO y Lucio BAPTISTA PILAR, Metodología de la Investigación, Tercera Edición McGraw Hil Interamericana, México 2003.
29. Teresa PANIAGUA VALDA, Indígenas Civilización y Género, El Desandar en el Género Indígena y su absorción a la civilización, Ediciones Pachakuti Abya Ayala La Paz – Bolivia 2006.
30. Wayne MONDY, Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición Pearson Prentice Hall, México 2005.
31. [WWW.monografias.com](http://WWW.monografias.com) la certificación ISO 9000 y la autoevaluación en Instituciones de Educación Superior.
32. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) Cedido por UCh RR. HH. Portal de estudiantes de RR. HH.

# **ANEXO I**

UNIVERSIDAD PÚBLICA Y AUTÓNOMA DE EL ALTO  
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

FORMACIÓN: .....Sexo F. ( ) M. ( )

Este cuestionario ha sido diseñado de tal forma que permita recoger la situación actual de la carrera Ciencias de la Educación, marcando con una X, debajo de la respuesta más apropiada de cada concepto, de acuerdo con la escala mencionada abajo. En cada pregunta sólo debe marcar una sola respuesta.

Siempre 5  
Generalmente 4  
A veces 3  
Casi nunca 2  
Nunca 1

No	PREGUNTAS DE PLANIFICACIÓN	5	4	3	2	1
1.	¿Se formulan con claridad objetivos y metas a alcanzar en el ámbito de la Carrera?					
2.	¿Existe la relación coherente entre la planificación y la gestión y administrativa participativa en la Carrera Ciencias de la Educación?					
3.	¿Lo planificado está en función de los intereses y necesidades de los estamentos sociales de la formación académica?					
4.	¿La planificación es desarrollada y modificada de acuerdo a los requerimientos de la Carrera?					
5.	¿Se formulan y establecen normas generales y operativas claros y racionales para cumplir las actividades de los actores sociales de la educación?					
6.	¿Se determinan reglas claras para cumplir con las metas establecidas para el desempeño del profesorado?					
7.	¿En la planificación participan de manera activa los sectores sociales para desarrollar las actividades académicas?					
No	<b>PREGUNTAS DE ORGANIZACIÓN</b>					
8.	Se organiza las actividades académicas de acuerdo a las necesidades de los actores sociales de la educación?					
9.	¿Se organiza al profesorado para la implementación de la gestión y administración participativa?					
10.	¿Se organiza y se distribuye racionalmente, la carga horaria a los docentes?					
11.	¿Se determinan las competencias y la cantidad del personal administrativo y de servicio para desarrollar diferentes actividades académicas?					
12.	¿Se prevé y organiza las aulas para desarrollar las actividades académicas durante la gestión académica?					

13	¿El personal docente trabaja de acuerdo a lo planificado para cumplir sus desempeños profesionales?					
No	<b>PREGUNTAS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
14.	¿La administración y gestión participativa es desarrollada de manera abierta con la participación de los docentes?					
15	¿Presentan oportuna y adecuadamente los contenidos curriculares al inicio de las actividades académicas los docentes?					
16	¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la Carrera?					
17	¿Las sugerencias de los diferentes estamentos sociales son escuchadas por la Dirección de la Carrera?					
No	<b>PREGUNTAS DE DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN</b>					
18	¿La Dirección cumple e implementa sistemáticamente la política, objetivos y metas establecidas en la planificación de las actividades académicas?					
19	¿La Dirección coadyuva con el desarrollo de las acciones académicas de la Carrera?					
20.	¿La Dirección proporciona información periódica, oportuna y confiable a las autoridades superiores sobre las actividades desarrolladas?					
21	¿La Dirección manifiesta canales de comunicación apropiada con los docentes, estudiantes y administrativos?					
22.	¿La Dirección desarrolla una administración y gestión participativa, durante las actividades académicas?					
23	¿Las actividades académicas extracurriculares desarrolladas por los docentes son reconocidas de la Dirección de la Carrera?					
No	<b>PREGUNTAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN</b>					
24.	¿Se controla el desempeño docente para el logro de los objetivos en el proceso de enseñanza aprendizaje?					
25.	¿Se controla el cumplimiento de normas, reglamentos, estatutos y horarios académicos de la Carrera?					
26.	¿Se realiza el seguimiento de las actividades académicas extracurriculares, de manera oportuna?					
27	¿ Se realiza la evaluación después de finalizar las actividades académicas de la carrera?					
28.	¿Se realiza la evaluación periódica con la participación del estamento estudiantil las actividades académicas?					

UNIVERSIDAD PÚBLICA Y AUTÓNOMA DE EL ALTO  
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Semestre.....Sexo F. ( ) M. ( )

Este cuestionario ha sido diseñado de tal forma que permita recoger la situación actual de la carrera Ciencias de la Educación, marcando con una X, debajo de la respuesta más apropiada de cada concepto, de acuerdo con la escala mencionada abajo. En cada pregunta sólo debe marcar una sola respuesta.

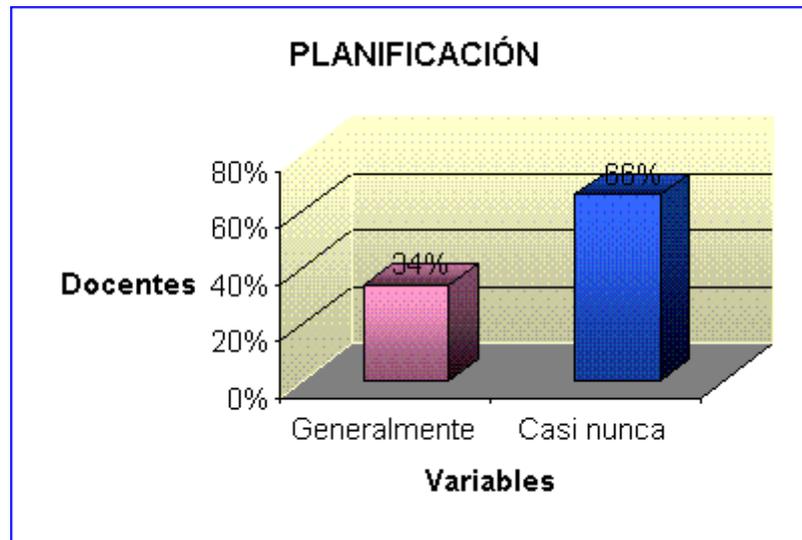
Siempre 5  
Generalmente 4  
A veces 3  
Casi nunca 2  
Nunca 1

No	PREGUNTAS DE PLANIFICACIÓN	5	4	3	2	1
1	¿Planifica los contenidos curriculares de acuerdo a los requerimientos de los actores sociales de la educación?					
2	¿Se formulan con claridad los objetivos y metas con la participación de los estudiantes?					
3	¿Existe la relación coherente entre la planificación, administración y gestión participativa?					
4	¿Lo que planifican responden a los intereses y necesidades sociales de la Carrera?					
5	¿Se formulan normas generales y operativas concretas para cumplir actividades académicas del profesorado?					
6	¿Determinan reglas claras para cumplir con las metas establecidas para el desempeño del profesorado?					
	<b>PREGUNTAS DE ORGANIZACIÓN</b>					
7	¿Organizan la administración y gestión participativa para mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes?					
8	¿Organizan los contenidos curriculares para implementar de manera adecuada durante el proceso enseñanza aprendizaje?					
9	¿Determinan las competencias y la cantidad de personal docente con la participación del estamento estudiantil?					
10	¿Se prevé y organizan las aulas para desarrollar las actividades académicas?					
11	¿El profesorado cumple sus funciones profesionales de acuerdo a lo planificado los contenidos curriculares?					
12	¿Organizan y distribuyen racionalmente la carga horaria a los docentes de acuerdo a su formación?					

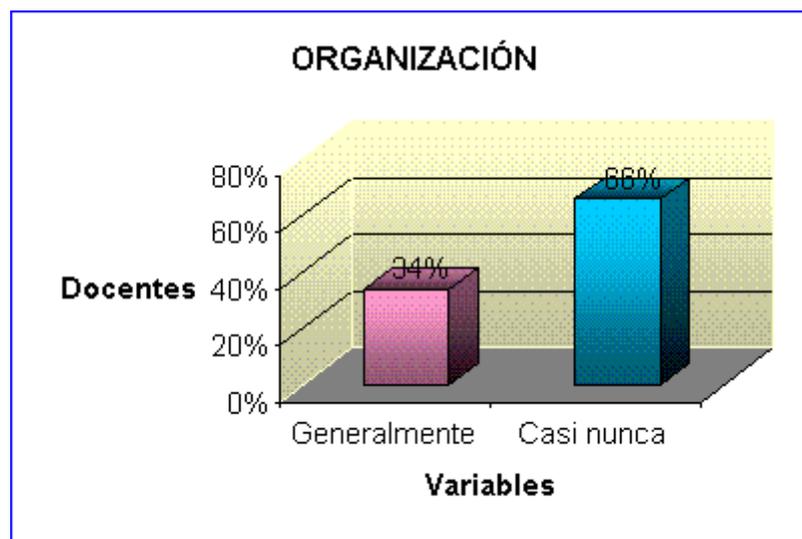
13	¿Para cumplir sus funciones profesionales se organizan por áreas y por semestres, de acuerdo a las necesidades académicas?					
No	<b>PREGUNTAS DE DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN</b>					
14	¿La participación del estamento estudiantil influye en la mejora de la administración y gestión participativa?					
15	¿La Dirección cumple e implementa sistemáticamente la política, objetivos y metas establecidas en la planificación de las actividades académicas?					
16	¿La Dirección coadyuva con el desarrollo de las actividades académicas en la Carrera?					
17	¿La Dirección proporciona la información periódica y oportuna y fiable a los estudiantes, sobre las actividades de la Carrera?					
18	¿La Dirección manifiesta canales de comunicación apropiada con los docentes, estudiantes y administrativos?					
19	¿La Dirección desarrolla una administración y gestión participativa durante las actividades académicas?					
No	<b>PREGUNTAS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
20	¿La administración y gestión participativa desarrollan para mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes?					
21	¿Las actividades académicas extraordinarias desarrolladas de Docentes –Estudiantes, son reconocidas por las autoridades?					
22	¿Las sugerencias de los diferentes estamentos sociales son escuchadas por las autoridades de la Carrera?					
23	¿La Dirección acepta sugerencias para cumplir la administración y gestión participativa, de los actores del proceso de aprendizaje?					
No	<b>PREGUNTAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN</b>					
24	¿Los estudiantes participan en la evaluación del desempeño de los docentes?					
25	¿Se controla el cumplimiento de las normas, reglamentos, estatutos y horarios académicos de la carrera?					
26	¿Se realiza el seguimiento de las actividades académicas y de sus desempeños profesionales?					
27	¿Existe una relación y coordinación permanente entre los tres estamento para cumplir los desempeños académicos?					
28	¿El estamento estudiantil participa en el desarrollo de las actividades académicas, coadyuvando en el desempeño docente?					

# **ANEXO II**

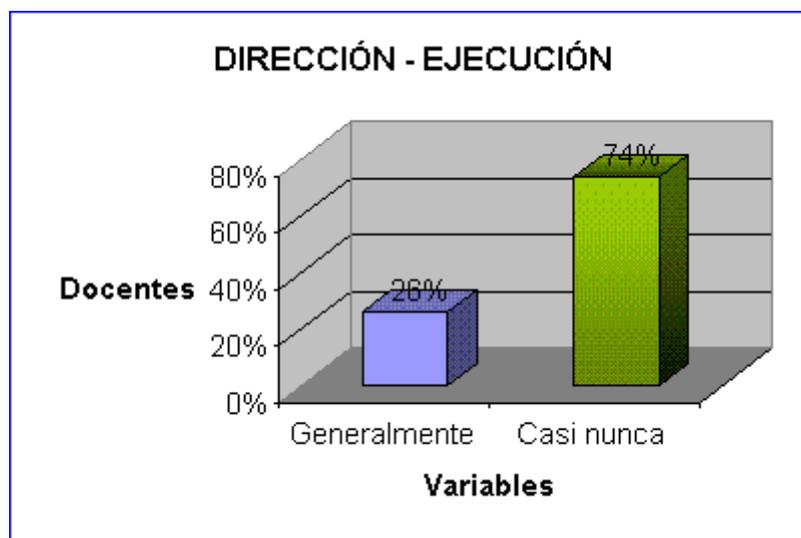
**CUADRO Nro. 1**



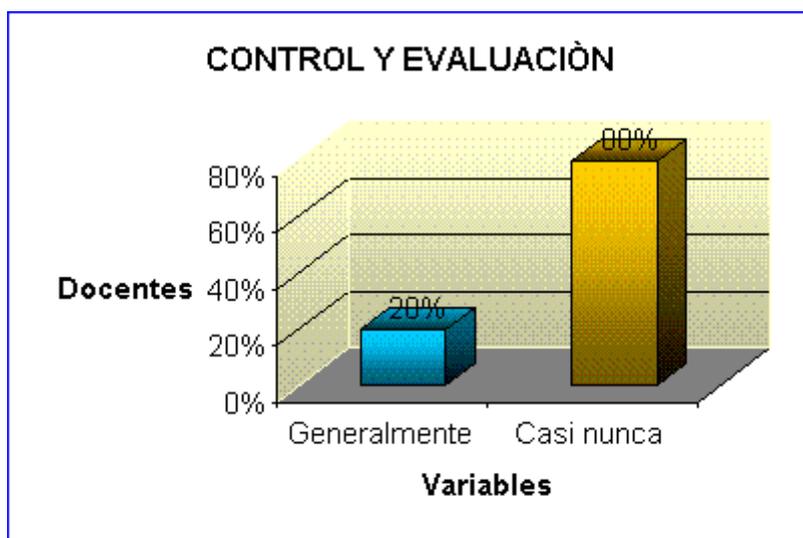
**CUADRO Nro. 2**



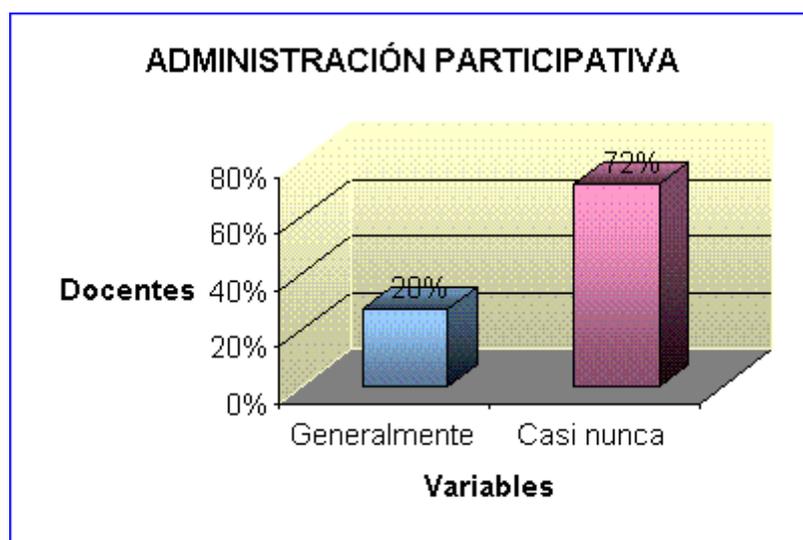
**CUADRO Nro. 3**



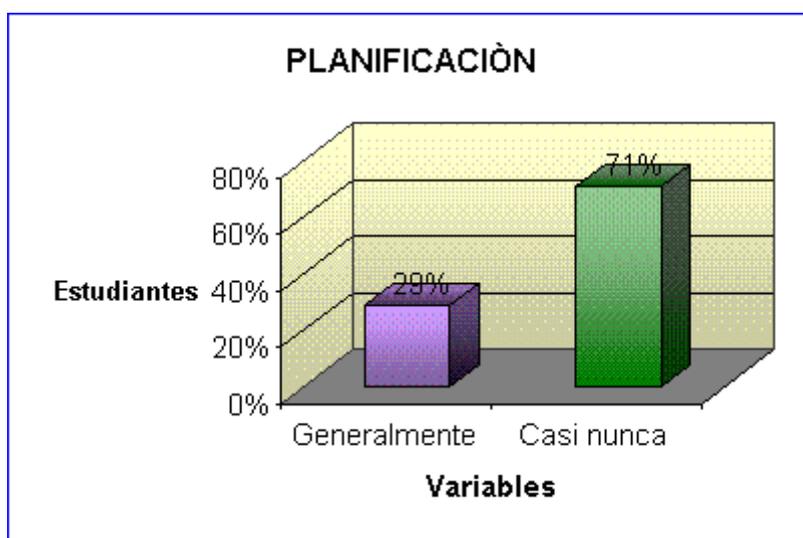
**CUADRO Nro. 4**



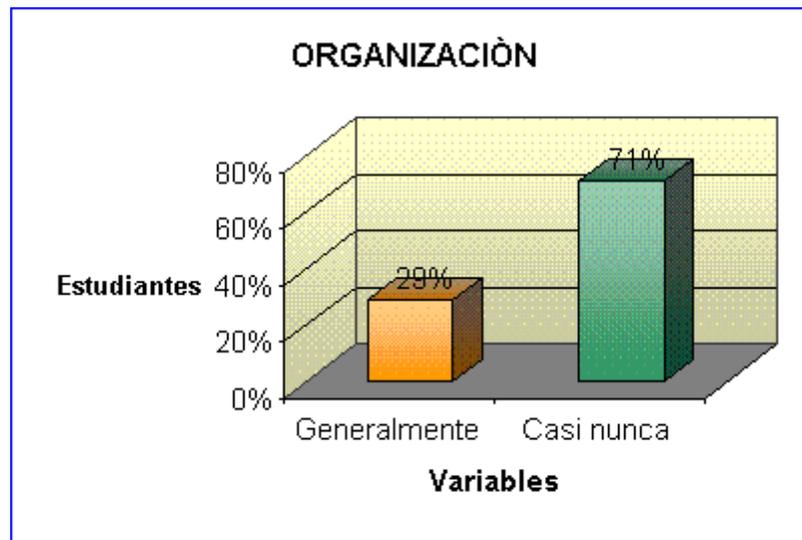
**CUADRO Nro. 5**



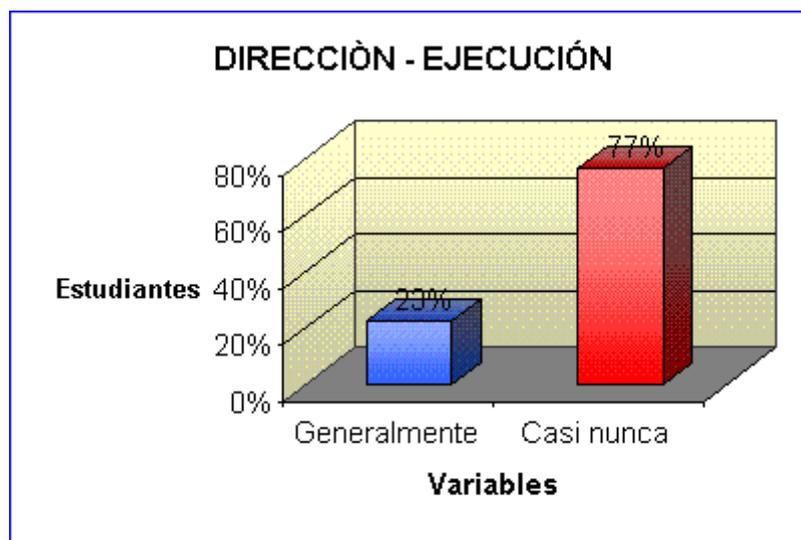
**CUADRO Nro. 6**



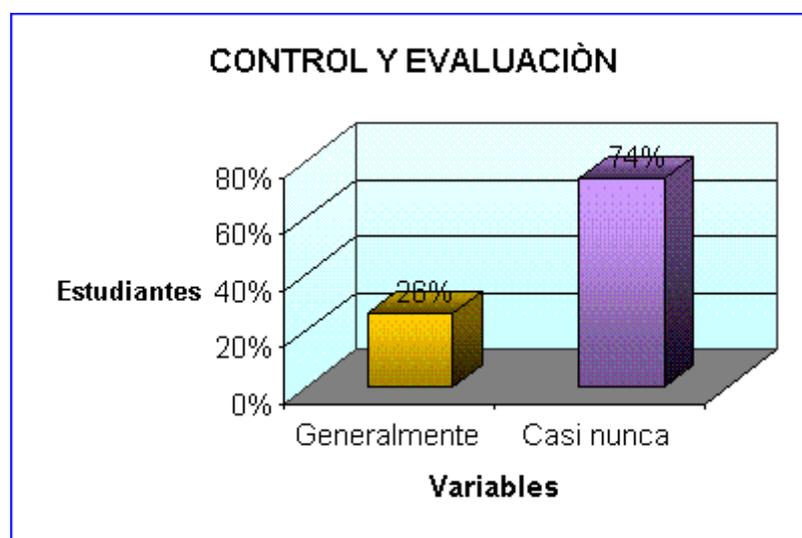
**CUADRO Nro. 7**



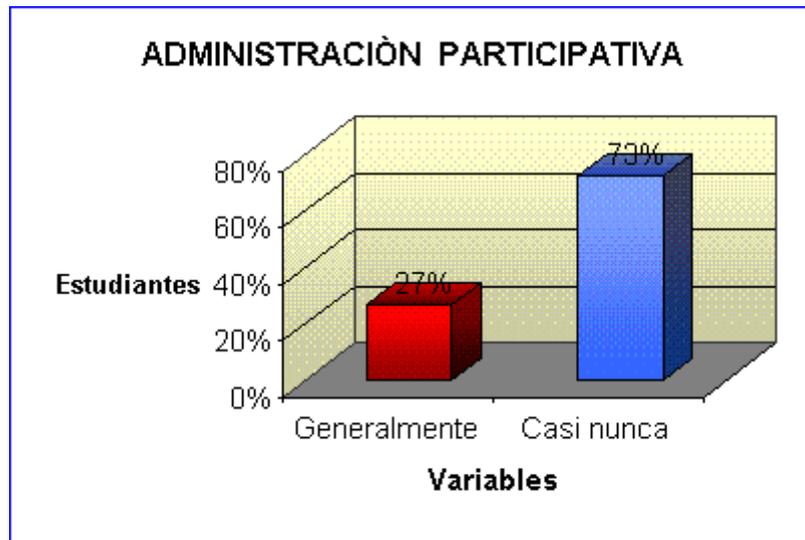
**CUADRO Nro. 8**



**CUADRO Nro. 9**



**CUADRO Nro. 10**



# **ANEXO III**

MALLA CURRICULAR CIENCIAS DE LA EDUCACION  
**PRE ESPECIALIDAD DE CURRICULUM Y EVALUACION**

<b>NIVELES DE FORMACION ACADEMICA</b>	<b>AREA DE FORMACION DE PRE ESPECIALIDAD DIFERENCIADA</b>	10				PRACTICA PROFESIONAL II RURAL	CONCLUSION DEL TRABAJO DE GRADO II						ADMINISTRACION DEL DESARROLLO CURRICULAR	
		9	ELABORACION DE PROYECTOS INNOVATIVOS	PRACTICA PROFESIONAL I URBANO	TALLER DE EVALUACION CURRICULAR Y TECNOLOGIA	DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	VALORACION TECNICO LEGAL DEL CUICURULUM						EJECUCION Y DEFENSA DEL PERFIL DE TESIS	
		8	TALLER DE PLANIFICACION Y ELABORACION CURRICULAR ALTERNATIVA INTERCULTURAL	TECNICAS DE CURRICULUM POR NIVELES EDUCATIVOS PRIMARIO, SECUNDARIO Y SUPERIOR DIFERENCIADO	METODOLOGIAS Y ESTRATEGIAS CURRICULARES	ANALISIS DE LA CALIDAD EDUCATIVA NACIONAL E INTERNACIONAL	CULTURA E IDEOLOGIA CURRICULAR OCCIDENTAL							TALLER DE ELABORACION DEL PERFIL DE TESIS
		7	DIAGNOSTICO CURRICULAR	EVALUACION Y FUNDAMENTOS DEL CURRICULUM	PARADIGMAS CURRICULARES	CURRICULUM EN LATINOAMERICA	PROBLEMAS DEL CURRICULUM PODER Y CONTROL							
	<b>AREA DE FORMACION COMUN</b>	6			CURRICULUM II	DIDACTICA II	EVALUACION EDUCATIVA II	CREATICA II	PSICOLOGIA EDUCATIVA II		PROCESOS EDUCATIVOS DE NACIONES ORIGINARIAS			
		5			CURRICULUM I	DIDACTICA I	EVALUACION EDUCATIVA I	CREATICA I	PSICOLOGIA EDUCATIVA I	ANTROPOLOGIA DE LA EDUCACION II				ECONOMIA POLITICA Y EDUCACION
		4	INVESTIGACION EDUCATIVA IV	ESTADISTICA II	PEDAGOGIA GENERAL II	PEDAGOGIA COMPARADA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA II	ANTROPOLOGIA EDUCATIVA I		IDIOMA II		LEGISLACION EDUCATIVA
		3	INVESTIGACION EDUCATIVA III	ESTADISTICA I	PEDAGOGIA GENERAL I	HISTORIA DE LA EDUCACION BOLIVIANA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA I	FILOSOFIA DE LA EDUCACION		IDIOMA I		INFORMATICA EDUCATIVA II
		2	INVESTIGACION EDUCATIVA II		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION II				FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION II	HISTORIA DE LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE II		INFORMATICA EDUCATIVA I
		1	INVESTIGACION EDUCATIVA I		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION I				FUNDAMENTOS BIOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION I	INTRODUCCION A LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE I		COMPLEMENTARIAS ELECTIVAS
<b>EJES DE FORMACION ACADEMICA - PROFESIONAL</b>		<b>INVESTIGATIVA</b>		<b>EDUCATIVO PEDAGOGICO</b>				<b>BIO PSICOLOGICA</b>	<b>SOCIOANTROPOLOGICA</b>	<b>LINGÜÍSTICA</b>				

**PRE ESPECIALIDAD DE EDUCACION ALTERNATIVA**

<b>NIVELES DE FORMACION ACADÉMICA</b>	<b>AREA DE FORMACION DE PRE ESPECIALIDAD DIFERENCIADA</b>	10				TALLER DE MODALIDADES DE GRADUACION II EJECUCION		PRACTICA PROFESIONAL II					
		9	PLANIFICACION Y EVALUACION DEL DESARROLLO CURRICULAR EN EAP	TEORIAS Y PRACTICAS DE EAP EN PUEBLOS ORIGINARIOS DESDE LO ALTERNATIVO		TALLER DE MINIMEDIOS Y MASS MEDIOS DE COMUNICACIÓN		TALLER DE MODALIDADES DE GRADUACION I TEORICO		PRACTICA PROFESIONAL Y TALLERES DE APOYO			
		8	HISTORIA DE LA EAP EN AMERICA LATINA	CONCEPCIONES METODOLOGICAS Y TECNICAS DE ALFABETIZACION EN EAP		TEORIA Y PRACTICA DE LA EAP EN LOS SECTORES URBANO Y RURAL DESDE LO OFICIAL		ELABORACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE LA EAP		ELABORACION Y APLICACIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS IMPRESOS Y MANUALES EN EAP		TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIOEDUCATIVAS EN EAP INVESTIGACION ACCION II	
		7	PROCESO HISTORICO Y CAMBIOS EN E A P EN BOLIVIA	ELEMENTOS TEORICO METODOLOGICOS DE ALFABETIZACION EN NIÑOS, JOVENES Y ADULTOS		ANALISIS SOCIOANTROPOLOGICA DE LA CULTURA Y CONFLICTOS EN EAP		POLITICAS Y ACCIONES EN EAP EN BOLIVIA Y AMERICA LATINA		COMUNICACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE EN EAP		PARADIGMAS ACTUALES DE INVESTIGACION EN EAP INVESTIGACION ACCION I	
	<b>AREA DE FORMACION COMUN</b>	6			CURRICULUM II	DIDACTICA II	EVALUACION EDUCATIVA II	CREATICA II	PSICOLOGIA EDUCATIVA II		PROCESOS EDUCATIVOS DE NACIONES ORIGINARIAS		
		5			CURRICULUM I	DIDACTICA I	EVALUACION EDUCATIVA I	CREATICA I	PSICOLOGIA EDUCATIVA I	ANTROPOLOGIA DE LA EDUCACION II			
		4	INVESTIGACION EDUCATIVA IV	ESTADISTICA II	PEDAGOGIA GENERAL II	PEDAGOGIA COMPARADA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA II	ANTROPOLOGIA EDUCATIVA I		IDIOMA II	ECONOMIA POLITICA Y EDUCACION
		3	INVESTIGACION EDUCATIVA III	ESTADISTICA I	PEDAGOGIA GENERAL I	HISTORIA DE LA EDUCACION BOLIVIANA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA I	FILOSOFIA DE LA EDUCACION		IDIOMA I	LEGISLACION EDUCATIVA
		2	INVESTIGACION EDUCATIVA II		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION II				FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION II	HISTORIA DE LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE II	INFORMATICA EDUCATIVA II
		1	INVESTIGACION EDUCATIVA I		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION I				FUNDAMENTOS BIOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION I	INTRODUCCION A LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE I	INFORMATICA EDUCATIVA I
<b>EJES DE FORMACION ACADÉMICA - PROFESIONAL</b>		<b>INVESTIGATIVA</b>		<b>EDUCATIVO PEDAGOGICO</b>				<b>BIO PSICOLOGICA</b>	<b>SOCIOANTROPOLOGICA</b>	<b>LINGÜÍSTICA</b>	<b>COMPLEMENTARIAS ELECTIVAS</b>		

MALLA CURRICULAR CIENCIAS DE LA EDUCACION  
**PRE ESPECIALIDAD DE PSICOPEDAGOGIA**

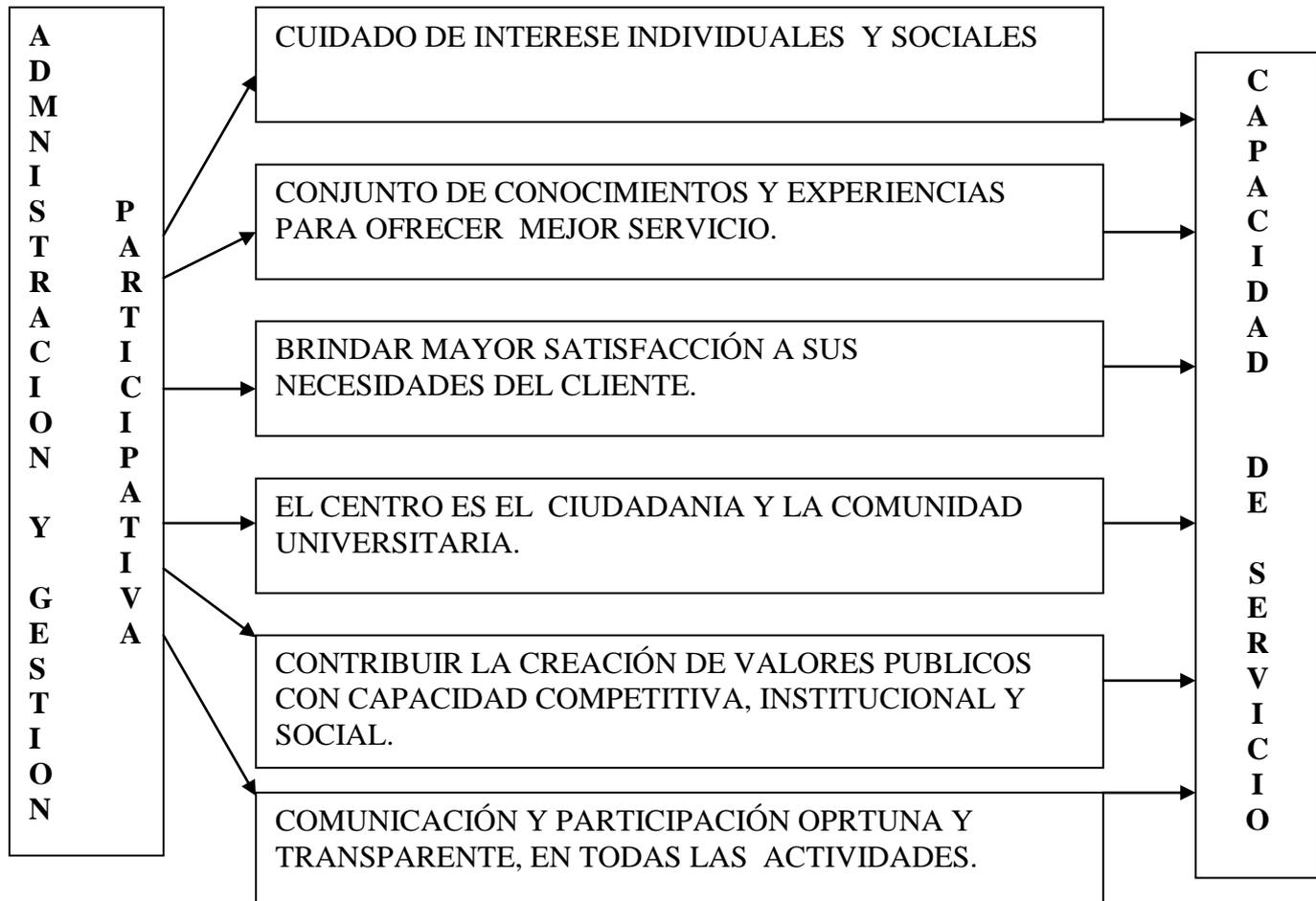
<b>NIVELES DE FORMACION ACADEMICA</b>	<b>AREA DE FORMACION DE PRE ESPECIALIDAD DIFERENCIADA</b>	10				PRACTICA PROFESIONAL GUIADA II		TALLER DE GRA II		TEORIA DEL JUEGO Y TECNICAS LUDICAS			
		9		EDUCACION ESPECIAL		PROYECTOS EDUCATIVOS		PRACTICA PROFESIONAL GUIADA I		TALLER DE GRADO I		ADMINISTRACION EDUCATIVA	
		8	TECNICAS PARTICIPATIVAS DEL APRENDIZAJE		EDUCACION INICIAL Y ESTIMULACION TEMPRANA		NEUROPEDAGOGIA II		DIFICULTADES DE APRENDIZAJE II		TEORIA Y PRACTICA DE TEST II		PSICOMOTRICIDAD
		7	INTRODUCCION A LA PSICOPEDAGOGIA		NEURO FISIOLOGIA		NEUROPEDAGOGIA I		DIFICULTADES DE APRENDIZAJE I		TEORIA Y PRACTICA DE TEST I		DIAGNOSTICOS PSICOPEDAGOGICOS
	<b>AREA DE FORMACION COMUN</b>	6			CURRICULUM II	DIDACTICA II	EVALUACION EDUCATIVA II	CREATICA II	PSICOLOGIA EDUCATIVA II		PROCESOS EDUCATIVOS DE NACIONES ORIGINARIAS		
		5			CURRICULUM I	DIDACTICA I	EVALUACION EDUCATIVA I	CREATICA I	PSICOLOGIA EDUCATIVA I	ANTROPOLOGIA DE LA EDUCACION II			
		4	INVESTIGACION EDUCATIVA IV	ESTADISTICA II	PEDAGOGIA GENERAL II	PEDAGOGIA COMPARADA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA II	ANTROPOLOGIA EDUCATIVA I		IDIOMA II	ECONOMIA POLITICA Y EDUCACION
		3	INVESTIGACION EDUCATIVA III	ESTADISTICA I	PEDAGOGIA GENERAL I	HISTORIA DE LA EDUCACION BOLIVIANA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA I	FILOSOFIA DE LA EDUCACION		IDIOMA I	LEGISLACION EDUCATIVA
		2	INVESTIGACION EDUCATIVA II		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION II				FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION II	HISTORIA DE LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE II	INFORMATICA EDUCATIVA II
		1	INVESTIGACION EDUCATIVA I		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION I				FUNDAMENTOS BIOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION I	INTRODUCCION A LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE I	INFORMATICA EDUCATIVA I
<b>EJES DE FORMACION ACADEMICA - PROFESIONAL</b>		<b>INVESTIGATIVA</b>		<b>EDUCATIVO PEDAGOGICO</b>				<b>BIO PSICOLOGICA</b>	<b>SOCIOANTROPOLOGICA</b>	<b>LINGÜÍSTICA</b>	<b>COMPLEMENTARIAS ELECTIVAS</b>		

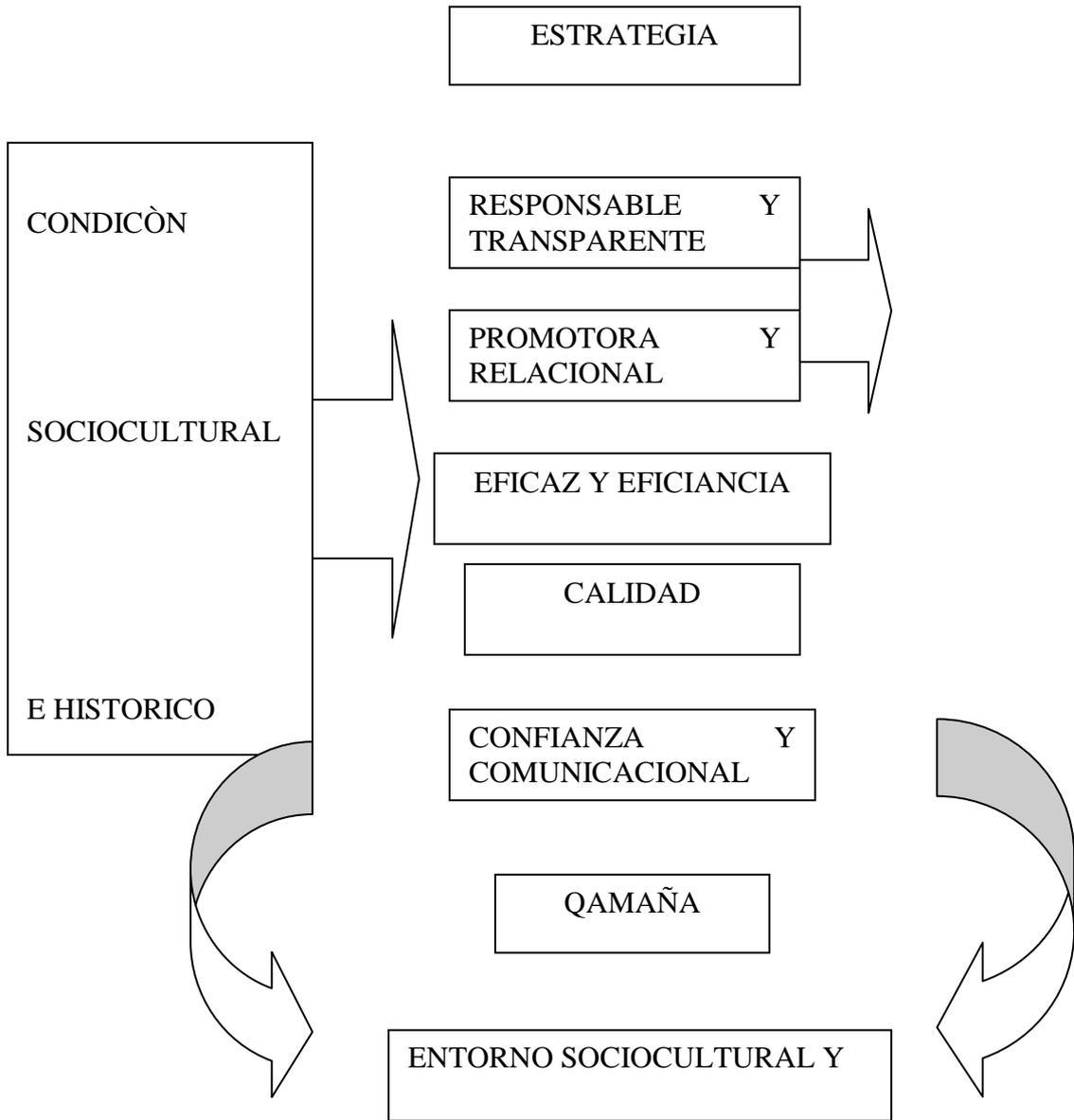
MALLA CURRICULAR CIENCIAS DE LA EDUCACION  
**PRE ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA**

<b>NIVELES DE FORMACION ACADÉMICA</b>	<b>AREA DE FORMACION DE PRE ESPECIALIDAD DIFERENCIADA</b>	10	ADMINISTRACION DEL DESARROLLO CURRICULAR	SUPERVISION EDUCATIVA APLICADA A LA ADMINISTRACION		TALLER DE MODALIDADES DE GRADUACION II		PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA II		TEORIA Y PRACTICA DE LA CONSULTORIA EDUCATIVA		TEORIA Y PRACTICA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO	
		9	TECNICAS PRESUPUESTARIAS APLICADAS A LA EDUCACION	REINGENIERIA Y CALIDAD EDUCATIVA		PLANIFICACION ESTRATEGICA EDUCATIVA		TALLER DE MODALIDADES DE GRADUACION I		PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA I		INFORMATICA APLICADA A LA ADMINISTRACION EDUCATIVA	
		8	GESTION Y GERENCIA EDUCATIVA	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		INVESTIDIAGNOSTICOS EDUCATIVOS		EVALUACION INSTITUCIONAL		POLITICA Y PLANES DE DESARROLLO EDUCATIVO		EVALUACION DE PROYECTOS EDUCATIVOS	
		7	LIDERAZGO Y ETICA PROFESIONAL	RELACIONES HUMANAS		REALIDAD EDUCATIVA NACIONAL		ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL		ADMINISTRACION EDUCATIVA		ELABORACION DE PROYECTOS EDUCATIVOS	
	<b>AREA DE FORMACION COMUN</b>	6			CURRICULUM II	DIDACTICA II	EVALUACION EDUCATIVA II	CREATICA II	PSICOLOGIA EDUCATIVA II		PROCESOS EDUCATIVOS DE NACIONES ORIGINARIAS		
		5			CURRICULUM I	DIDACTICA I	EVALUACION EDUCATIVA I	CREATICA I	PSICOLOGIA EDUCATIVA I	ANTROPOLOGIA DE LA EDUCACION II			
		4	INVESTIGACION EDUCATIVA IV	ESTADISTICA II	PEDAGOGIA GENERAL II	PEDAGOGIA COMPARADA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA II	ANTROPOLOGIA EDUCATIVA I		IDIOMA II	ECONOMIA POLITICA Y EDUCACION
		3	INVESTIGACION EDUCATIVA III	ESTADISTICA I	PEDAGOGIA GENERAL I	HISTORIA DE LA EDUCACION BOLIVIANA			PSICOLOGIA EVOLUTIVA I	FILOSOFIA DE LA EDUCACION		IDIOMA I	LEGISLACION EDUCATIVA
		2	INVESTIGACION EDUCATIVA II		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION II				FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION II	HISTORIA DE LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE II	INFORMATICA EDUCATIVA II
		1	INVESTIGACION EDUCATIVA I		INTRODUCCION A LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION I				FUNDAMENTOS BIOLOGICOS DE LA EDUCACION	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION I	INTRODUCCION A LA CULTURA ANDINA	TALLER DE LENGUAJE I	INFORMATICA EDUCATIVA I
<b>EJES DE FORMACION ACADEMICA - PROFESIONAL</b>		<b>INVESTIGATIVA</b>		<b>EDUCATIVO PEDAGOGICO</b>				<b>BIO PSICOLOGICA</b>	<b>SOCIOANTROPOLOGICA</b>	<b>LINGÜÍSTICA</b>	<b>COMPLEMENTARIAS ELECTIVAS</b>		

# **ANEXO IV**

## PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA





CAMBIOS ESTRUCTURALES, MEJORAR EL SERVICIO CON ADMINSTRACIÓN

Espíritu de cambio, en la administración y gestión participativa.

Modelo de administración participación comunitario.

Administración y gestión participativa.

Principios y valores de la Administración y Gestión Participativa.

- ❖ Orientar a necesidades de la comunidad universitaria.
- ❖ Estratégico.
- ❖ Responsable y transparente.
- ❖ Promotora y relacional.
- ❖ Eficaz y eficiente.
- ❖ Calidad.
- ❖ Democracia.
- ❖ Legalidad.
- ❖ Comunidad Educativa.
- ❖ Compatibilidad e identidad y diversidad cultural.
- ❖ Tolerancia y trabajo.
- ❖ Libertad de expresión y creencia.
- ❖ Cohesión social.
- ❖ Como unidad académica social.
- ❖ Espíritu emprendedor e innovador.
- ❖ Confianza en la propia capacidad de los participantes.