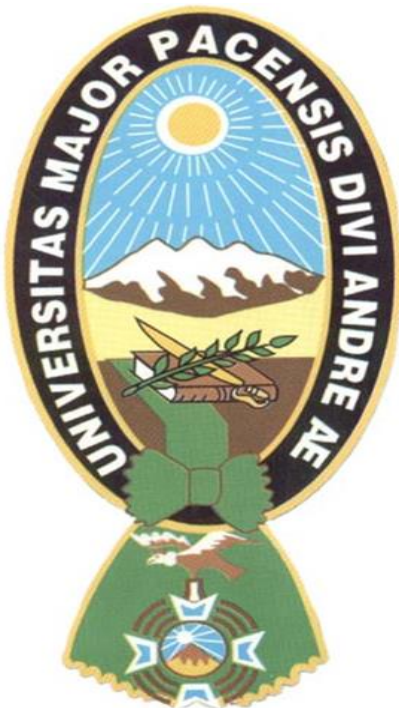


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO
CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN
EN EDUCACIÓN SUPERIOR “CEPIES”



TESIS DE GRADO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

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

Mención: “Psicopedagogía y Educación Superior”

MAESTRANTE: Lic. René Lucas Llapacu Carrillo
ASESOR: Dr. Ryder Carlos Chuquimia Chuquimia Ph. D.

LA PAZ-BOLIVIA
2016

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

La presente tesis titula:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

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

Maestrante: Lic. René Lucas Llapacu Carrillo

Nota Numeral:

Nota Literal:

Significado de Calificación:

Director CEPIES:..... ..

Sub-Director CEPIES:..... ..

Presidente:

Director de CEPIES:..... ..

Tutor:

Tribunal:

Tribunal:

La Paz.....2016

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

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a la persona que me dio su amor, comprensión, apoyo incondicional, confianza, para presentar esta tesis de Maestría.

También a mi señor padre Miguel Llapacu y madre (Q.E.P.D.), quienes me dieron la vida y me inculcaron valores, respeto al prójimo; al mismo tiempo me inspiraron espíritu de emprendedor y de nuevos retos.

A mis hermanas/nos, sobrinas/nos, quienes hacen que perseveren a continuar y concluir investigaciones encaminadas.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia doy gracias a Dios por darme vida, fortaleza, sabiduría, inteligencia y salud, para concluir con la investigación emprendida.

Mis más sinceros agradecimientos a mi familia que me han apoyado durante el procesos de investigación y concluya la tesis.

A Dr. Ryder Carlos Chuquimia Chuquimia Ph. D, por la asesoría en el proceso de investigación con las orientaciones metodológicas y otros aspectos para consumir la tesis.

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Mayor de San Andrés y a los docentes de posgrado de CEPIES, por la contribución de conocimientos científicos en el fortalecimiento de la formación académica.

También agradecer a la comunidad universitaria de la Universidad Pública de El Alto.

INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de contenidos	iii
Resumen	vii
Abstract	viii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	6
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	7
1.5.2. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1. La organización institucional.....	12
2.1.2. Definición de desarrollo	14
2.1.3. Aproximaciones conceptuales sobre desarrollo organizacional.....	15
2.1.4. Características y procesos de desarrollo organizacional	18
2.1.5. Disciplinas que contribuyen en el desarrollo organizacional	20
2.2. BASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
2.2.1. LA CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.1.1. Funciones de la cultura organizacional	27
2.2.1.2. Tipos de cultura organizacional.....	27
2.2.1.3. Proceso de formación de cultura organizacional en las instituciones.....	30
2.2.1.4. Características influyentes a la cultura organizacional.....	34
2.2.1.5. Instaurar la cultura organizacional para la estabilidad y desarrollo institucional	35
2.2.1.6. Cómo fomentar la cultura organizacional	41
2.2.1.7. Promoción de una cultura organizacional apropiada a la práctica administrativa y gerencial.....	48

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	50
2.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional	52
2.2.2.2. Tendencias del clima organizacional.....	54
2.2.2.3. Algunos modelos de clima organizacional	56
2.2.2.3.1. Modelo explicativo del clima organizacional.....	56
2.2.2.3.2. Modelo de intervención del clima organizacional..	60
2.2.2.3.3. Diferencia entre clima y cultura organizacional....	65
2.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	66
2.2.3.1. Teorías del desarrollo organizacional.....	68
2.2.3.2. Disciplinas que contribuyen al comportamiento Organizacional.....	69
2.2.3.3. Comportamiento humano en las organizaciones	73
2.2.3.4. Desafíos institucionales del comportamiento Organizacional	75
2.2.4. DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD	78
2.2.4.1. La Universidad Pública de El Alto	78
2.2.4.2. Función social de educación superior	80
2.2.4.3. Nuevos desafíos para la Universidad como educación superior	82
2.2.5. LA UNIVERSIDAD PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	86
2.2.5.1. Estabilidad institucional	86
2.2.5.2. Atmósfera de cambio institucional.....	88
2.2.5.2.1. Normas consensuadas como instrumento de cambio	89
2.2.5.2.2. Resistencia al cambio individual y organizacional	90
2.2.5.2.3. Tácticas para superar la resistencia al cambio	93
2.2.5.3. La atmósfera de la autonomía.....	94
2.2.5.4. Autonomía institucional	96

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
3.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	98
3.1.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO	99
3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	100
3.1.4. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	100
3.1.4.1. Muestra	103
3.1.4.2. Tipo de muestra	103
3.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	105
3.1.5.1. Aplicación de la técnica	105
3.1.5.2. Instrumentos de investigación	105
3.1.6. PRUEBA DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.....	105

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO DEL PERSONAL DOCENTE DE UPEA.....	106
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO DE LOS UNIVERSITARIOS DE UPEA	138
4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPEA.....	172
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	201

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	203
5.2. RECOMENDACIONES	208

CAPÍTULO VI
MARCO PROPOSITIVO

6.1. INTRODUCCIÓN	210
6.2. NATURALEZA DEL PROBLEMA.....	211
6.3. JUSTIFICACIÓN	212
6.4. MISIÓN Y VISIÓN	213
6.4.1. Misión	213
6.4.2. Visión	213
6.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	213
6.5.1. Objetivo general.....	213
6.5.2. Objetivos específicos.....	213
6.6. LINIAS DE ACCIÓN EN BASE A (CUATRO-C.O	215
6.6.1. Socialización y nombramiento de coordinador/a	215
6.6.2. Organización científica de la Universidad.....	215
6.6.3. Clima organizacional.....	216
6.6.4. Cultura organizacional	217
6.6.5. Comportamiento organizacional	218
6.6.6. Cambio organizacional	219
6.7. FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL.....	220
6.8. FACTIBILIDAD ECONÓMICA	220
6.9. FACTIBILIDAD SOCIAL.....	220
6.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	221
6.11. PRESUPUESTO	222
BIBLIOGRAFÍA	223

ANEXOS	227
Anexo 1. Guías de cuestionario para recolección de información de los Docentes	231
Anexo 2. Guías de cuestionarios de recolección de información de los estudiantes	235
Anexo 3. Guía de cuestionario de recolección de información de los administrativos	236

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1. Desarrollo organizacional.....	18
Figura nº 2. Valor tradicional y desarrollo organizacional.....	19
Figura nº 3. Esquema conceptual de la cultura organizacional.....	26
Figura nº 4. Cuadro comparativo de cultura fuerte y débil.....	29
Figura nº 5. Modelo explicativo del clima organizacional	57
Figura nº 6. Componentes del clima organizacional	57
Figura nº 7. Esquema de clima organizacional	59
Figura nº 8. Cambio y clima organizacional	60
Figura nº 9. Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	66
Figura nº 10. Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional	72
Figura nº 11. Resistencia individual por cinco razones	90
Figura nº 12. Fuentes de resistencia.....	92
Figura nº 13. Establecimiento de autonomía.....	95
Figura nº 14. Población estudiantil	101

RESUMEN

La investigación parte de la identificación del problema, que es el desarrollo organizacional y su influencia en la estabilidad institucional, siendo que la Universidad atraviesa dicho problema y que es necesario afrontar para crear una Universidad con status académico ante la comunidad universitaria y la sociedad.

El propósito de la investigación es proponer un modelo de desarrollo organizacional que permita alcanzar el proceso de estabilidad institucional de la Universidad Pública de El Alto.

La investigación es realizada con finalidad de abordar la importancia del desarrollo organizacional, para llegar a una Universidad con estabilidad institucional y buscar la excelencia académica y ser una Universidad de referencia a nivel nacional y porque no a nivel internacional.

En el sustento teórico se refleja sobre el desarrollo organizacional, cultura, clima comportamiento y cambio organizacional; estas teorías son pilares fundamentales para lograr la estabilidad institucional, la importancia de educación superior, atmósfera de cambio, autonomía institucional, son bases fundamentales para afrontar los retos que exigen los universitarios y la sociedad en su conjunto.

La investigación es no experimental de tipo descriptivo explicativo con diseño transversal, con una población de estudio de los estamentos de la Universidad, de las cuales se han hecho muestra probabilística, con 96% de confiabilidad, y se recolectaron datos, mediante las técnicas de cuestionario y observación.

Como conclusión se puede decir que la Universidad en la actualidad es carente de desarrollo organizacional, por el cual hace que no haya estabilidad institucional, por ende muestra una imagen deteriorado como Universidad.

ABSTRACT

The research begins with identification of the problem, that is organizational development and its influence in the institutional stability, being that University goes through that problem and that is necessary confront to create a University with academic status in the face of the Community University and the society.

The purpose of the research is to propose a model of organizational development enabling to achieve the process of institutional stability of the Public University of El Alto.

This Research is conducted with the purpose of addressing the importance of organizational development, to arrive at a University with institutional stability and seek academic excellence and be a University of reference at national level and why not at the international level.

In the theoretical sustenance is reflected on the organizational development, culture, climate behavior and organizational change; These theories are cornerstones for achieving institutional stability, the importance of higher education, atmosphere of change, institutional autonomy, are fundamental bases for the challenges that require University students and the society as a whole.

Research is non-experimental descriptive explanatory with transversal design, with a study of the estates of the University population, which get a probabilistic sample, with 96% reliability, and were collected data, using the questionnaire and observation techniques.

As conclusion, the University currently is devoid of development organizational, by which makes that not has institutional stability, and shows an image deteriorated as University.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación es realizada sobre desarrollo organizacional y estabilidad institucional, el desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio, construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de la comunidad universitaria; la estabilidad institucional, se entiende como un cuerpo de personal, que generan equilibrio y gobernabilidad, encabezado por las autoridades, secundados por el estamento de docentes, estudiantes y administrativos, respetando la convivencia, los valores y normas establecidos por la Universidad; el cual, hace un normal funcionamiento y proceso natural con eficiencia, eficacia y efectividad en bien estar de la colectividad de la institución.

El propósito de la investigación es proponer una estrategia de desarrollo organizacional, para forjar estabilidad institucional en beneficio de los miembros de la Universidad Pública de El Alto, a través de la optimización del clima, cultura, comportamiento y cambio organizacional.

La investigación se justifica porque, el desarrollo organizacional es un problema que debe ser superada en educación superior, para que de esta forma se establezca la estabilidad institucional, la cual hace que las instituciones sean más eficientes, eficaces y pertinentes en responder a las expectativas de los estudiantes universitarios, a la exigencia de la población y del Estado. Las autoridades y los estamentos de la Universidad deben sumar esfuerzos para que la Universidad logre el status académico al igual o mejor que las Universidades del Sistema Universitario de Bolivia.

En cuanto a la metodología de la investigación se ha recurrido a la investigación no experimental, de tipo descriptivo, explicativo transversal, donde se describe las variables tal como suceden los fenómenos de la investigación, mediante las técnicas de cuestionarios, observación, con instrumentos fiables para recolectar datos empíricos de la población de estudio.

El trabajo de investigación está redactada en cinco capítulos que sustenta el informe final de la tesis.

En el capítulo I, se justifica la razón de la investigación, posteriormente se expone el planteamiento del problema, formulación del problema, formulación de objetivos a seguir en la investigación, planteamiento de hipótesis, conceptualización y operacionalización de variables.

El capítulo II, es el desarrollo del marco teórico y referencial, donde se sistematiza las teorías que permite sustentar científicamente la investigación, lo que es el desarrollo organizacional, clima, cultura, comportamiento y cambio organizacional; al mismo tiempo se desenvuelve la teoría sobre el desarrollo institucional de la Universidad, función social de la Universidad, nuevos desafíos de la Universidad; también se fundamenta sobre la Universidad para el cambio organizacional, la importancia y la atmósfera del cambio, atmósfera de autonomía institucional en educación superior.

En el capítulo III, se determina la metodología de investigación como: métodos de investigación, el tipo de investigación, diseño de la investigación, también se identifica la población y la muestra de estudio, y no se puede prescindir de las técnicas e instrumentos para realizar el trabajo de campo en la recolección de datos empíricos para la investigación.

Capítulo IV, en este capítulo se realiza la interpretación y análisis de los datos recolectados, de los docentes, estudiantes y administrativos, mediante el cuadro de frecuencias, gráficos para su mejor comprensión de los resultados.

En el capítulo V, se establece las conclusiones del problema de investigación y partir de ella se realiza las recomendaciones más pertinentes de acuerdo a los resultados conocidos.

Por último en el capítulo VI, se propone un plan de intervención, para el desarrollo organizacional y la estabilidad institucional, que esta estructura de la siguiente manera: título, naturaleza del problema, justificación, objetivos propuestas, plan de acción, factibilidad del plan, evaluación, presupuesto y cronograma de ejecución.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es conveniente hacerlo, porque se demostrará, de qué manera influye el desarrollo organizacional en la estabilidad institucional de la Universidad Pública de El Alto.

Esta investigación tiene relevancia social, porque la Universidad Pública de El Alto es creada en el siglo XXI, con expectativas de renovación social a través de la formación de profesionales con misión y visión de desarrollo del país y el progreso de la población Boliviana, en particular la respuesta a las necesidades de la ciudadanía de la Ciudad de El Alto y las provincias del Departamento de La Paz, siendo la razón de mayor observación de los gobernantes, instituciones, empresas y la población en general el nivel de desarrollo que ha adquirido en estos 15 años y la estabilidad institucional de su existencia como encargado de desarrollar la educación superior.

El desarrollo organizacional en la educación superior es uno de los factores que incide en la estabilidad institucional, dicha aseveración se sustenta en bases teóricas e investigaciones desarrolladas en distintos ámbitos y niveles educativos, siendo la base para desarrollar la presente investigación.

En cuanto al aporte teórico de esta investigación predomina en proponer el desarrollo organizacional para la estabilidad institucional de la Universidad Pública de El Alto, dicho resultado ayudará a responder a la exigencia y el encargo social. La propuesta del plan estratégico es un guía orientador para las autoridades y para todos los actores de la comunidad universitaria.

La significación práctica de esta investigación consiste en que la propuesta del plan estratégico sobre el desarrollo organizacional para la estabilidad institucional

de la Universidad, genere un nuevo modelo de cultura organizacional, clima organizacional y comportamiento organizacional, en la búsqueda de una universidad estable de excelencia; para cumplir la visión, misión y objetivos institucionales que demanda la sociedad a la Universidades.

Los beneficiarios con la investigación será toda la comunidad universitaria de la Universidad Pública de El Alto, la ciudad de El Alto y la ciudad de La Paz, el Departamento de La Paz y el País, también se generalizarán los resultados para que otra universidad del sistema y privadas puedan tomar como referencia la investigación para el proceso de desarrollo y estabilidad universitaria.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Pública de El Alto muestra ante la ciudadanía como una institución conflictiva inestable en su gobernabilidad institucional, se atribuyen estos problemas universitarios a falta de normas y organización institucional de acuerdo a lo que recomienda el décimo primer y décimo segundo Congreso del Sistema Universitario Boliviana.

Las autoridades de la Universidad Pública de El Alto son rebasadas por el poder estudiantil, poniendo la plena vigencia del voto universal, dicho fenómeno es entendida en su gran magnitud, sin establecer límites ni alcances; solamente se ejercen como uno de los derechos. A la no entendida a su cabalidad el voto universal es interpretado de acuerdo a los intereses personales y sectoriales, de algunas autoridades, administrativos, docentes y estudiantes universitarios.

La situación académica de la Universidad carece de muchas normas, para encarar los procesos de acreditación de los planes de estudios en la mayoría de las carreras, a la vez en todas las carreras han modificado los planes de estudio, las cuales todavía no han sido aprobadas en el Honorable Consejo Universitario, en las sectoriales de las carreras, menos en las Reuniones Académicas Nacionales del sistema Universitario Boliviano, siendo de conocimiento de toda la comunidad universitaria y de las autoridades, pese a esta situación dan poca prioridad en solucionar estos problemas. Por eso la comunidad universitaria demuestra inconformidad frente a las acciones de sus autoridades; por la inestabilidad académica, los estudiantes universitarios no se sienten seguros de su proceso académico, al peregrinar de oficina de oficina para obtener certificados de calificación al culminar sus estudios, las cuales son atribuidas a la falta de reglamento de homologación, compensación y convalidación; las cuales dificultan a los universitarios a realizar trasposos, carreras paralelas y acceder a la modalidad de graduación. Los problemas académicos señaladas están siendo

postergadas a la falta de consensos y normatividades universitarias, las cuales provocan un permanente conflicto institucional en reclamo a los derechos universitarios y el cumplimiento de responsabilidades de las autoridades.

En cuanto al personal que cuenta la Universidad como decanos, directores, docentes y administrativos, muchos de ellos están nombradas de forma interina e invitados, postergando la institucionalidad de los recursos humanos para los cargos correspondientes, causando la inestabilidad e insatisfacción laboral del personal que trabaja, trascendiendo negativamente en el desempeño laboral, mostrando la poca dedicación en los procesos académicos de formación de nuevos profesionales e investigación científica, el cual repercute en la inconformidad de los estudiantes universitarios y del personal que trabaja en la Universidad.

Las autoridades de la Universidad desde la creación hasta la actualidad no dan importancia a sistemas de desarrollo organizacional para revertir el comportamiento institucional que refleja la Universidad, mas al contrario conforman pugnas con intereses particulares y grupales para mantenerse en el cargo, usando el poder político y económico las autoridades de turno, por otro lado también hay docentes y estudiantes que generan permanentemente conflictos que no dejan trabajar a las autoridades, las cuales hace que se geste en la comunidad universitaria dos formas de ver y pensar en la universidad con intereses particulares, llevando a la universidad a una inestabilidad institucional y en consecuencia hay conflictos internos en la casa superior de estudios.

En la administración universitaria está ausente los principios organizacionales para la búsqueda de una universidad de excelencia y calidad académica con calidez humana, desde el segundo congreso interno de la Universidad Pública de El Alto, donde se elaboraron y aprobaron los reglamentos que no es acorde al Sistema Universitario Boliviano, en mucho de los reglamentos son extremos contrarios de los estamentos como de los administrativos, docentes y estudiantes universitarios,

que incita a que se genere conflictos de estamento con otro estamento, creando una permanente confrontación y el modo de interpretación de los reglamentos; por su parte los estudiantes exigen el cumplimiento del estatuto y los reglamentos, y los administrativos y docentes demanda la reivindicaciones laborales que la institución y sus normas le cuartan como empleado público.

La comunidad universitaria no da importancia a todo lo que pueda ayudar a forjar la convivencia y cultura de paz entre todos y pueda ser una Universidad Estable con los estamentos que componen, para desarrollar y crecer con el estatus que debe mostrar una Universidad. Mayores preocupaciones por las autoridades y estudiantes son centradas en contratación del personal, conflictos internos de carreras, de personas, elecciones, revocatorias y otros similares, y se abstiene en incursionar en realizar una reingeniería organizacional, como la consideración de la cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional y cambio organizacional; como mecanismo de los principios organizacionales de una institución, las cuales son tomadas como simples teorías, descalificando la importancia de las relaciones interpersonales de los estamentos que componen en la Universidad.

En cuanto a la normatividad la Universidad Pública de El Alto ha sido creada mediante la Ley 2115 de 5 de septiembre de 2000 como universidad Pública Estatal y mediante Ley Nº 2556 de fecha de 12 de noviembre de 2003, se concede plena Autonomía Universitaria, conforme manda la Constitución Política del Estado. Revista UPEA (2010, p. 10)

La Universidad Pública de El Alto cuenta con un primer Estatuto Orgánico y en ella no se contaba con reglamentación, como instrumento legal que regula las acciones de los estamentos que la componen en la institución, fue producto de un primer Congreso Interno realizado desde el 1 de septiembre del 2004 al 12 de noviembre del mismo año; viendo las falencias del primer Estatuto la Universidad convoca a un segundo congreso Interno realizado del 22 de noviembre de 2007 al

7 de mayo de 2008, donde se hace una revisión general y se complementa la reglamentación que regule todo el accionar de la Universidad; como lo más relevante del estatuto se puede señalar: la consolidación del voto universal igualitario, cogobierno paritario pleno, revocatoria de mandato de autoridades, periodicidad de cátedra, universidad con carácter productivo, revalorización y reconstrucción de la identidad y sabiduría ancestral, carácter gratuito de pregrado y de mínimo costo de postgrado, comedor universitario gratuito. (Estatuto orgánico, UPEA, 2008).

El Estatuto Orgánico de la Universidad Pública de El Alto fue presentado en el décimo primer Congreso del Sistema Universitario de Bolivia en la Ciudad de Oruro, después de consideraciones se resuelve mediante la resolución N°2/09, en su primer artículo “aceptar la incorporación de la UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO, al seno del sistema de la Universidad Bolivia y en el segundo artículo señala que la Universidad Pública de El Alto, a partir de la fecha, tiene la obligación de enmarcar sus normas, procedimientos y actividades al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y demás disposiciones universitarias en vigencia”. (CEUB, 2009, p.59).

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una vez hecha el esbozo en el anterior acápite sobre el desarrollo organizacional de la Universidad Pública de El Alto, se llega a formular el siguiente problema de investigación:

¿EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SERÁ UN FACTOR INFLUYENTE PARA ALCANZAR EL PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO, EN LA GESTIÓN 2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la influencia del desarrollo organizacional en el proceso de estabilidad institucional de la Universidad Pública de El Alto como institución de educación superior, en la gestión 2015.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la estructura organizacional de la Universidad.
- Identificar los rasgos de la gestión administrativa y académica institucional de la UPEA.
- Determinar el nivel de incidencia del clima, cultura y comportamiento organizacional de la universidad, para el desarrollo institucional estable.
- Proponer un plan estratégico que permita sostener el modelo de desarrollo organizacional mediante (cuatro C.O) clima, cultura, comportamiento y cambio organizacional, para la estabilidad institucional de la Universidad.

1.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INFLUYE FAVORABLEMENTE PARA ALCANZAR EL PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESO DE ESTABILIDAD
INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD
PÚBLICA DE EL ALTO

1.5.2. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Es un sistema de organización formal, de los recursos existentes de una institución u organización concatenados entre el modelo organizacional de acuerdo a las funciones que son desarrolladas, generando un clima o ambiente organizacional que impulsa a establecer una cultura organizacional para que la institución tenga su propio comportamiento organizacional, para alcanzar los cambios planificados, esperados y logro de los fines y objetivos institucionales.	Sistema de organización formal. Modelo organizativo Clima organizacional	-Décimo primer congreso de universidades. -Estatuto de la UPEA. -Estructura organizacional. Organigrama Flujograma Manual de funciones Reglamento de faltas y sanciones. -Modelo organizacional. -Estado de clima. -Ambiente de trabajo. -Relaciones interpersonales. -Comunicación fluida y abierta. -Compañerismo y respeto mutuo.

		<p>Cultura organizacional</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Logro de objetivos institucionales</p>	<p>-Cultura social o pública</p> <p>-Cultura académica</p> <p>-Cultura institucional</p> <p>-Cultura experimental</p> <p>-Respeto a las normas internas.</p> <p>-Comportamiento de las autoridades.</p> <p>-Comportamiento de los docentes.</p> <p>-Comportamiento de los universitarios.</p> <p>-Comportamiento de los administrativos.</p> <p>-Logro de objetivos individuales.</p> <p>-Logro de objetivos grupales.</p> <p>-Logro de objetivos institucionales.</p>
--	--	--	--

<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD.</p>	<p>Es la búsqueda de la excelencia institucional en los procesos universitarios, mediante la optimización de gestión y gerencia universitaria, administración de los recursos, investigación científica, interacción social, en el marco de la calidad académica universitaria socialmente pertinente.</p>	<p>Calidad académica en la práctica institucional.</p> <p>Optimización de gestión y gerencia educativa.</p> <p>Optimización de recursos.</p>	<p>-Acreditación académica</p> <p>-Planes estratégicos</p> <p>-Planes de estudios de las carreras.</p> <p>-Misión, visión y objetivos institucionales</p> <p>-Planificación institucional.</p> <p>-Organización.</p> <p>-Integración y selección del personal.</p> <p>-Dirección</p> <p>-Control o evaluación.</p> <p>-Recursos humanos.</p> <p>-Equipamiento institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Laboratorios. -Biblioteca especializada. -Espacios deportivos. -Servicios higiénicos. -Servicios básicos. <p>-Infraestructura</p>
--	--	--	---

		<p>Desarrollo de investigación científica.</p> <p>Interacción social pertinente</p>	<p>-Centros de investigación.</p> <p>-Contribución al desarrollo humano.</p> <p>-Producción científica universitaria.</p> <p>-Satisfacción de las demandas sociales.</p> <p>-Transformación social.</p>
--	--	---	---

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1.1. La organización institucional

Es necesario considerar aproximaciones conceptuales sobre la organización, por la importancia que ha adquirido en distintas instituciones educativas; por eso es preciso citar a distintos autores.

Gento (1994, p. 57) define que la “organización es el conjunto de personas agrupadas en un modo específico y que orientan su actividad a la conservación de objetivos que comparten”.

Terry (1997, p. 211) define la organización como, “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad, y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Chiavenato (1994, p. 24), sostiene que la organización es: “Una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes”.

Los autores citados son coincidentes en sus concepciones, que la organización surge cuando dos o más personas se asocian para trabajar juntos por un bien común en el logro de los objetivos y la misión propuesto por la institución educativa, esto es posible mediante la coordinación y combinación de las capacidades individuales y grupales, dispuestos a actuar conjuntamente para obtener resultados; también, se requiere contar y organizar los recursos humanos, materiales y financieros.

Por otro lado la organización persigue optimizar el rendimiento eficaz y pertinente en el cumplimiento de las tareas institucionales en el ámbito educativo, lo cual debe ser bien planificado, organizado; es decir, el qué hacer, el por qué hacer, el con qué hacer, cómo hacer, el quién debe hacer y el cuándo debe hacer; en función de una estructura válida por la legislación, con criterios científicos y tecnología del sistema educativo; sólo, de esta manera es posible lograr una educación de calidad y excelencia.

La estructura organizacional se clasifica en organización formal e informal:

La estructura formal, se destaca por tener normas establecidas y costumbres que determinan el desarrollo de los individuos, para ello se cuenta con un organigrama, flujograma, manual de funciones y reglamento de faltas y sanciones, siendo un cuadro complejo que indica las políticas, procedimientos, costumbres, leyes y normas con las cuales las personas se relacionan con su trabajo y toman en cuenta sus funciones a cumplir dentro la institución educativa universitaria.

La estructura informal, es la organización practicada sin tener bien determinado las funciones del personal, habiendo la posibilidad de que se tome atribuciones no pertinentes, existiendo el riesgo de que se fomente el favoritismo y el padrinazgo; es decir, la estructura informal no cuenta con normas legalmente establecidas para que se organice y cumpla las funciones de una forma correcta, sólo rige las normas sociales.

Ejemplo, un grupo de jugadores de ajedrez, un equipo de wally, y otros, estos se organizan informalmente.

En un sentido amplio, organizar es también poner orden las cosas, que implica: sistematizar, clasificar, distribuir, estructuras, disponer, asignar, seleccionar, etc. las actividades humanas y los recursos en los siguientes aspectos:

Aspecto humano, es asignar al individuo en el puesto adecuado y delegar autoridad y competencia de gerentes, directores, personal de planta, de servicio, etc. ya sea de coordinación vertical, horizontal, staff y otros.

Aspecto material, es organizar los espacios de la infraestructura y los mobiliarios desde: edificios universitarios, equipos tecnológicos, máquinas, herramientas, campos deportivos, áreas de cultivo, áreas de expansión y otros.

Aspecto temporal, es referido a determinar el tiempo en años, meses, días, horas, minutos, etc. que permite poner un parámetro a cumplir las actividades determinados y coordinados.

Aspecto financiero, es distribuir equitativamente de acuerdo a la necesidad de inversión, es decir, es el manejo de dinero, cheque y otros.

Organizar no sólo se refiere a las personas, sino también a las cosas materiales y hasta de aspectos no materiales.

2.1.2. Definición de desarrollo

El desarrollo, “es un proceso de crecimiento de una institución, caracterizado por innovaciones tecnológicas, aumento en la productividad y cambios sociales que suele ir acompañado por la búsqueda de la excelencia institucional” Ferrer (1976, p. 127)

Por desarrollo se puede decir, que es la condición de estado favorable de crecimiento de una institución u organización, donde los miembros que componen la institución estén satisfechos y a la vez que sea referencia social contribuyendo con las demandas de la sociedad y del estado, también es deseable que sea sostenible para el bien estar de la vida institucional.

Este concepto de desarrollo integra elementos de progreso, adelanto, mejora, impulso y avance de una institución educativa; como de educación superior de las

universidades. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.

Un sentido con mayor aplicabilidad y concreción en la definición de desarrollo, se establece que el mismo está caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de todos los miembros que conforman la comunidad universitaria.

La característica principal del desarrollo implica una mayor integración de todos los estamentos de la Universidad, sean autoridades, docentes, estudiantes y administrativos los cuales disminuiría la existencia de estatización de la institución.

Por otra parte el desarrollo establece una condición mejor de trabajo y estudio para quienes componen y conviven en la Universidad con pleno participación de la comunidad universitario. El desarrollo está encabezado por sistemas de: planificación, organización, dirección y evaluación, que lleva a la satisfacción de las necesidades de desarrollo institucional, generando la existencia de una cultura organizacional, clima de convivencia institucional y un comportamiento de complacencia de los miembros de la Universidad, para lograr los objetivos institucionales, que garantice el crecimiento y cambio de la institución.

2.1.3. Aproximaciones conceptuales sobre desarrollo Organizacional

Para poder entender y explicarnos conceptualmente lo que es el desarrollo organizacional, es importante citar algunos autores y conceptos puntuales para que nos ayude a explicar la magnitud de la investigación y lo que se pretende hacer entender la propuesta.

“El desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración

y administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación” Wendell y Cecil (1981), citado por Guizar (2008, p.7)

“El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” Stephen (1996, p. 736)

“Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio” Bennis (1973, p. 233)

“Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa” Guizar (2008, p. 6)

“El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa...” Koontz y Wehrich (2003, p.460)

Revisando las definiciones que hacen distintos autores sobre el desarrollo organizacional se puede advertir que es compleja, pero sin embargo trataremos de explicarnos; de todas estas definiciones lo más sobresaliente y común denominador se refieren a la búsqueda de cambio institucional y/u organizacional, esta búsqueda de cambio, es porque una institución presenta ciertos problemas,

muestra ineficiencia, menos productividad, conflictos internos y externos, inestabilidad, una estructura organizacional caduco y otros; siendo la razón para la búsqueda de cambio para la eficiencia institucional, equilibrio organizacional de acuerdo a la demanda que requiere el personal de la institución y/u organización que trabaja y el entorno social que busca el bien estar de los servicios o productos que adquiere.

Por otro lado se puede señalar que los autores destacan muchos elementos sobresalientes para encarar los cambios institucionales que implica para el desarrollo organizacional, en ellas podemos encontrar que enfatizan en la estructura organizacional, la investigación acción participativa, ambiente de trabajo, cultura organizacional, comportamiento institucional, comportamiento del personal como individual o grupal, valores, creencias institucionales, con las cuales podemos entender para encarar el desarrollo organizacional, no está centrada en un solo elemento si no en todo los componentes institucionales, también es importante señalar que las definiciones están hechas para empresas o industrias.

En esta ocasión las teorías sobre el desarrollo organizacional y las diferentes definiciones, estará centrada en institución educativa de educación superior, por lo cual se hace la siguiente definición.

Es la estructura compleja de sistema de organización formal, de los recursos existentes de una institución u organización, concatenados entre el modelo organizacional de acuerdo a las funciones que son desarrolladas, generando un clima o ambiente organizacional, impulsando a establecer una cultura organizacional para que la institución tenga su propio comportamiento organizacional para alcanzar los fines y objetivos institucionales de forma eficiente y eficacia.

Figura nº 1



FUENTE: Elaboración propia

2.1.4. Características y procesos de desarrollo organizacional

Para el desarrollo organizacional se debe tomar en cuenta ciertas características que ayudan a guiar y orientar el logro de desarrollo institucional, estas son:

- a) Una estrategia planificada de acuerdo a las necesidades y demandas institucionales.
- b) Búsqueda de cambio para el desenvolvimiento adecuado, hacia la excelencia académica y status institucional como referencia contextual.
- c) Dar mayor importancia al comportamiento humano y descubrimiento del talento humano.
- d) Los agentes de cambio tiene que ser gestado por los miembros de la institución y participación externa.
- e) La institución tiene que estar abierto a cambios trascendentales.
- f) Administración acorde a la necesidad contemporánea desde la óptica global y mayor producción.
- g) Incorporar evaluación permanente durante el proceso de desarrollo institucional.
- h) Generar un clima de confianza y convivencia laboral.
- i) Cultivar una cultura organizacional para el cambio.

- j) Incorporar la psicología organizacional, para el manejo de la conducta humana.
- k) Evaluar el comportamiento organizacional.

Las características mencionadas son los hilos conductores para el desarrollo organizacional, que permite intervenir en nuevos niveles de cambio, para construir una institución educativa universitaria más eficiente para lograr los estándares superiores a los demás y adaptar la universidad de educación superior a la excelencia académica y ser mejor como referencia nacional e internacional.

Para alcanzar el nivel de desarrollo deseado se requiere el concurso de todos los miembros de la institución como: de las autoridades, plantel docente, estamento estudiantil, plantel administrativo y otros entes externos que coadyuvan con la Universidad.

Para su mejor comprensión se ilustra el siguiente cuadro: figura nº 2

VALOR TRADICIONAL	VALOR DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
El hombre considerado como cualquier recurso.	El hombre considerado como talento humano.
Evaluación negativa de las personas.	Las personas son seres pensantes con deseos, necesidades, comprensión emocionales y otros
El ser humano no cambia.	El ser humano se adapta a los cambios demandas y piensa en el desarrollo.
Resistencia y temor a las diferencias individuales.	Aprovecha las diferencias individuales.
La posición de cargo se usa con fines de poder y prestigio.	La posición de cargo usa para fines del desarrollo organizacional.
Desconfianza en las personas que traban en la institución.	Confianza depositada en las personas que trabajan en la institución.
Evasión de riesgos, se repite la rutina.	Disposición para aceptar riesgos para emprender.
Centrado fundamentalmente en competencia.	Centrado en la colaboración mutua para mayor desarrollo de rendimiento.
No se valora los emprendimientos ni innovación de las personas.	Se valora todo emprendimiento e innovaciones de las personas.

No se toma en cuenta la conducta de los individuos.	Se toma en cuenta la conducta de los individuos como factor influyente en el desarrollo de cualidades, por ende la institución.
Se promueve una comunicación vertical.	La comunicación es horizontal y abierta.
La administración es puro formalismo y poder de autoridad.	La administración es participativa con visión global de desarrollo.
Políticas institucionales estáticas.	Diseña políticas de cambio de acuerdo a la demanda y necesidad.

FUENTE: Elaboración propia con apoyo de Guízar (2008, p.12)

2.1.5. Disciplinas que contribuye el desarrollo organizacional

En apoyo al desarrollo organizacional es preciso tomar en cuenta las disciplinas científicas como: la sociología, psicología, Historia, administración, investigación y otros.

Sociología: Estudia los grupos humanos y sociales, modo en que evolucionan en la organización, su conservación y las relaciones que mantiene unos con otros; el estudio de sociedades es conjunto de complejos, que deben ser observados, esos comportamientos, valores culturales en sus actividades humanas en distintos contextos de la realidad.

Psicología: Es el que estudia el comportamiento humano y busca comprender y explicar los fenómenos observables como las estructuras organizacionales y procesos mentales que las originan un conjunto de rasgos psíquicos característicos y de conducta que definen la forma de ser de un individuo o de un grupo social.

Historia: Es que estudia los acontecimientos pasados relacionados con el hombre y la sociedades humanas, con la finalidad de revisar la historia de la institución que permite comprender el presente a través de los antecedentes que nos han llevado a dicha situación y prever las directrices orientadoras que la evolución institucional tome decisiones futuras en función a lo conocido, cultura y valores ya

establecidas con efectos físicos, mentales, emocionales morales y sociales de la persona.

Administración: Es la acción de dirigir acertadamente una determinada institución u organización, con la amplia participación de la comunidad Universitaria, para ello debe asumirse los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y evaluación; también hace incidencia en la administración de recursos humanos, gestión del talento humano y gerencia del talento humano.

Investigación: Es la acción intencionada permanente de forma sistemática, metodológica y racionalmente estructurada, que permite advertir problemas y tiene el propósito de resolver la realidad de la problemática que busca cambiar la realidad, para un mejor desarrollo de la institución, mediante el uso de técnicas e instrumentos; estas pueden ser investigaciones positivistas como cualitativas.

Evaluación: Es la valoración cuanti-cualitativa del proceso institucional, que ofrece información necesaria de los resultados de la aplicación de métodos y técnicas evaluativos, para el análisis y reflexión del accionar de la comunidad universitaria del encauzamiento, administrativo, organización, académico y otros; para luego asumir acciones regulatorias, adaptativas contextualizaciones de acuerdo a la demanda y la exigencia de los que conforman una institución u organización.

2.2. BASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.2.1. La cultura y cultura organización.

Los estudios sobre la organización en estas últimas décadas comenzaron a dar importancia a la función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, en esta ocasión se tomará los conceptos más claros y precisos que sea comprensible en el marco de organización institucional.

Gutiérrez (1994, p. 22). La cultura es “la ciencia que estudia al hombre como un ser cultural, centrando su problemática en el hombre como parte del reino animal y en el comportamiento del hombre como miembro de una sociedad que produce cultura a través del tiempo y el espacio”.

Villamizar (1994, p.98) define, “la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso (...) en la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social integrado en un orden estable (...) para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico”.

Según Gutiérrez (2000, p. 37) conceptualiza la cultura como “conjunto de realizaciones y conocimientos humanos en una época dada explícitos o implícitos, racionales o irracionales y que sirven de guía potencial para el comportamiento del hombre. Un conjunto de costumbres, de hábitos religiosos o morales que resultan de un proceso histórico y que son compartidos por la totalidad o por una parte de los miembros de un grupo, mejor dicho de una sociedad”.

Por lo tanto las definiciones esbozadas por los diferentes autores, nos hace entender por cultura, como un sistema de esquemas de comportamiento, transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades

humanas autónomas nacidas de circunstancias y de procesos. También se puede decir, que es el modo de vida adquirido y compartido, que el hombre en sociedad ha desarrollado: hábitos, costumbres, creencias y otros, que resulta como la producción mental y espiritual por una parte de los miembros o en su totalidad.

Ahora bien, ya establecidos que es la cultura es preciso referirnos al término cultura organizacional. La idea de visualizar a las organizaciones como cultura, donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hace décadas atrás simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

De esta manera muchos autores llegan a conceptualizar sobre la cultura organizacional los siguientes: Según Stephen – Traducido por Deras, Aldo (1996, p. 681), “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras”.

Desde el punto de vista antropológico Abravanel y otros (1992, p. 33). “...consideran que las (...) organizaciones son sistemas socioculturales con un componente cultural que se supone isomorfo y coherente con su componente social o estructural”.

Por otro lado Chuquimia Ryder en su tesis de maestría (1998, p. 25) señala que “el término cultural organizacional, se refiere al ambiente que rodea al hombre en la organización, comprende aspectos físico y psicológicos” y el profesor V. Raviola (1979) destaca los aspectos del ambiente, clima, atmósfera, carácter y personalidad de la organización como sinónimos de cultura organizacional. Según Von (1970) “las personalidades se conjugan con las exigencias laborales para

crear un clima". Y define a éste como; "el contexto de estímulos e interrelaciones en que se trabaja, o sea, aquello a que reaccionemos"

Tomando en cuenta las definiciones sobre la cultura organizacional se entiende como el patrón que genera la conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común, que crea una conducta estable durante un periodo, guiando las acciones del personal a fin de que alcancen los objetivos de la organización.

Una organización adquiere vida propia en una institución, que se institucionaliza para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado, para realizar tareas y logro de los objetivos comunes.

Cabe resaltar el papel que juega los líderes y/o gerentes quienes impulsados por los valores que sirven como modelos, estableciendo estándares de desempeño, motivación al personal, dando un carácter especial a la organización y que constituye un símbolo para el ambiente interno y externo.

Chiavenato (1994, p.318) afirma que las políticas surgen de un razonamiento, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicos.

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Se aprecia que existe consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significados común entre los miembros. Dicho sistema es un conjunto de características fundamentales de una organización, según Kurt (1971, pp. 181-183), al menos existe siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura organizacional, estas son:

La autonomía individual: es la responsabilidad, independencia y oportunidades que se les brinda a las personas para ejercer iniciativas e innovaciones en la organización.

La estructura: Conformado por las normas y reglas de la organización, así como la supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de las funciones.

El apoyo: Grado de ayuda y amabilidad que muestran los directivos hacia los subordinados en la institución.

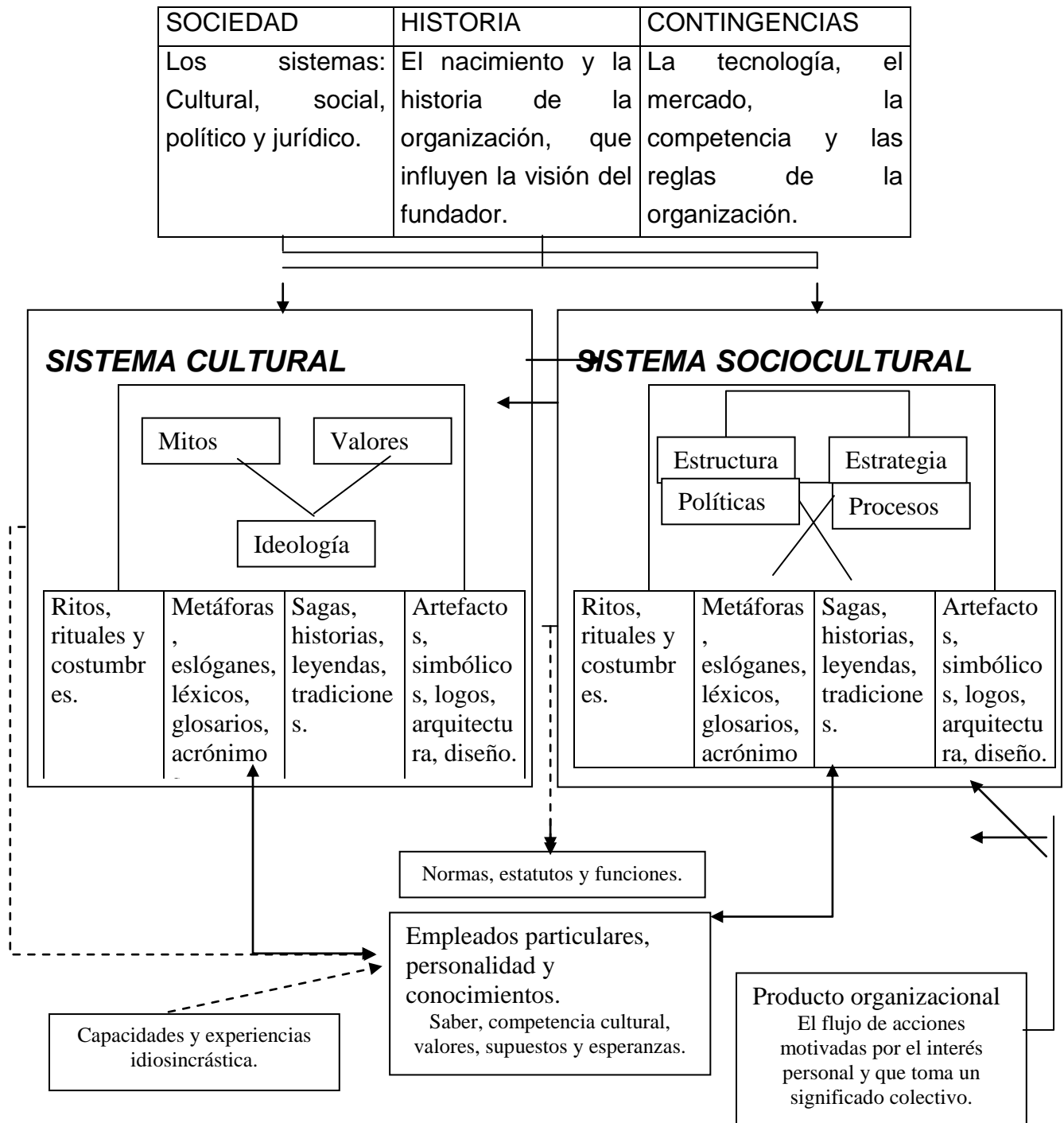
La identidad: Es el grado en que los miembros se identifican con la organización y adquieren compromiso.

El desempeño premio: Políticas de distribución de premios e incentivos en la organización (aumento salarial, promociones), basados en criterios relativos al desempeño.

La tolerancia al conflicto: Evitar conflictos en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

La tolerancia al riesgo: Acciones motivadoras que alienten ser agresivo, innovador y correr riesgos en beneficio de la organización.

Figura Nº 3: ESQUEMA CONCEPTUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: ABRAVANEL Y OTROS: CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.2.1.1. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cumple varias funciones en una institución educativa, las cuales son:

- a). Primero, define los límites con otras instituciones y la diferencia
- b). En segundo instancia, trasmite un sensación de identidad a los integrantes.
- c). En tercer lugar, facilita la aceptación el compromiso individual y colectivo.
- d). En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema organizacional de una institución.
- e). En quinto lugar, es el aglutinante social para mantener unidad en un institución educativa.
- f). En sexto lugar, la cultura organizacional es un mecanismo que crea sentido y credibilidad de una organización o institución.

El papel de la cultura organizacional es vía influente en el comportamiento de los estamentos de la Universidad, mediante la interrelación de los individuos que componen la institución, a través de las cuales se busca la estabilidad y status institucional de una educación superior.

2.2.1.2. Tipos de cultura organizacional

Cuando se habla de cultura organizacional se puede identificar entre la cultura fuerte o dominante y de cultura débil o disonante, que se explica de la siguiente manera:

-Cultura fuerte o dominante

“En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos” Stephen (2004, P. 527).

Esta cultura es el que la mayoría adopta y es influido en los miembros de una comunidad educativa, esta cultura es aceptada de preferencia y que además permite posesionarse con su función y se identifica con la institucional, de esta forma se fortalece una institución y cumple con el encargo social de forma adecuado y con madurez.

La cultura dominante no es implementada a la fuerza, es aquel que permite la comprensión mutua de los miembros de la organización, para que de esta forma la institución cumpla los objetivos establecidos y se proyectan para el desarrollo institucional.

-Cultura débil o disonante

La cultura débil no es aceptado por todos los miembros de la organización, si no son subculturas de pequeños grupos que tiene muy poca influencia en los miembros de la institución, en muchos casos se diluyen en poco tiempo.

Esta cultura perjudica al desarrollo institucional, dejando de lado los objetivos institucionales, también representa problemas e insatisfacción de la forma organizacional.

Las subculturas tiene dificultad en integrarse con los demás miembros; como en trabajos de grupos o equipos, el cual refleja en la incomodidad en las funciones laborales siendo dependientes de la autoridad, con ciertos incertidumbres de la situación institucional, solo se centran en organizaciones verticales, restando importancia a generar a una cultura organizacional estable y que ayude a cumplir los objetivos institucionales.

Figura nº 4

CUADRO COMPARATIVO DE CULTURA FUERTE Y DÉBIL

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	CULTURA FUERTE	CULTURA DÉBIL
Identidad del personal con la institución.	El personal está totalmente identificado con la institución de su propia voluntad.	El personal está identificado por lo que le piden en la institución y para conservar su trabajo.
Trabajo de grupo y equipo.	Tienen la facilidad de integrar y tomar acciones emprendidas en equipo, demostrando competencias de productividad.	Tiene inconvenientes de integrar a los trabajos de grupos y equipos, demostrando el individualismo.
Orientación a las personas.	Los miembros de la institución tienen la capacidad de resolver problemas por ellos mismos.	Los miembros de la institución tiene limitación en enfrentar problemas solucionan con la asistencia de un superior.
Principio de unidad.	Promueven la hermandad en todos los quehaceres y frente a problemas institucionales o particulares de la organización.	Demuestran dejadez frente a los problemas laborales e institucionales.
Organización e instrumentos.	Énfasis a la estructura organizacional mixta, formal e informal con trato horizontal y de respeto mutuo de quienes componen la organización.	Énfasis a estructura lineal, estandarizada y formal; con poca flexibilidad y apegado a normas establecidas.
Tolerancia a riesgo.	Asume con responsabilidad demostrando emprendimiento con creatividad, proactividad e innovador, hasta	Temor a asumir riesgos, aceptando la cotidianidad y reacio a cosas nuevas y de cambios.

	solucionar problemas	
Tolerancia a conflicto.	Capacidad de coexistencia y resolución de conflictos en el marco de beneficio del personal, de la institución y de terceros.	El conflicto se convierte en problema, donde no se involucran a resolver, más al contrario son parte del problema.
Logro de objetivos.	Todos los miembros traban para a lograr los objetivos establecidos, para el cambio y el desarrollo institucional.	Muchos de los miembros muestran apatía al logro de objetivos establecidos, desando entender que está a cargo de las autoridades o gerentes.
Organización de sistemas	Énfasis en la organización de sistema abierto, que toma en cuenta el entorno y realidad institucional.	Énfasis en la organización cerrada, centrado solo en la institución.
Atención a los detalles	Minucioso en los detalles de servicios, logros y beneficiarios.	Los detalles son soslayados, restándole importancia, a acciones de la institución, sea de servicio, logros o beneficiarios.

FUENTE: elaboración propia

2.2.1.3. Proceso de formación de la cultura organizacional en las instituciones

La Cultura es dinámica, los valores y las creencias se reinterpretan constantemente y sus significados se renegocian en función de los acontecimientos que van ocurriendo y a los que deben aplicarse los valores y creencias. Armengol (2003, p. 41)

La cultura es todo un proceso de aprendizaje de la convivencia con los demás e influye el entorno que le rodea. En este proceso interactúan dos fuerzas: la cultura externa a la propia cultura organizacional o institucional, donde los miembros que forman la institución generan una cultura propia como resultado de la interacción

de los miembros y del medio que le rodea; para ello, es necesario descomponer en tres fases que corresponden a tres momentos de su evolución: surgimiento y primeros tiempos, expansión y madurez.

a). Primera fase: evolución de la cultura

Se puede describir la evolución de la cultura de la organización a partir de los cinco estadios, los cuales son:

Cultura estable: es cuando en la organización, los valores y las creencias son repetitivos estáticos, centrados en el pasado y mantiene lo que siempre han hecho en todas las circunstancias y tiempos, que les es difícil asumir riesgos y cambios de acuerdo a la necesidad y el requerimiento del cambio y visión contemporánea.

Cultura reactiva: es el que busca cambios sencillos sin mayor complejidad, centrada en el presente aceptando riesgos mínimos, para no entrar a cambios trascendentes que pueda modificar los valores y creencias institucionales, preservando lo pasado como guía de sostenibilidad institucional u organizacional.

Cultura de previsión: es el que acepta y busca cambios profundos con miras al desarrollo institucional para el futuro, de esta manera pueda responder a las nuevas demandas y exigencias laborales y comportamiento institucional de las organizaciones e institucionales, desterrando la práctica repetitiva y lo estático.

Cultura exploratoria: es el que emprende cosas nuevas rompiendo barreras tradicionales, entrando al campo experimental con alto riesgo, con el cual se busca ser diferente a otras instituciones y convertirse como nueva imagen o status.

Cultura creativa: es un emprendimiento de reingeniería consiente y creativo, para avanzar a cambios profundos, para su mejor entendimiento de los procesos

de cambio en los agentes externos y a una buena vinculación de los miembros internos que permita comprometerse con su desempeño eficiente y compromiso institucional. La cultura creativa tiene por virtud de prever riesgos y fomenta la planificación para llegar a un futuro mejor y deseado.

b). Segunda fase: surgimiento y los primeros años de la institución.

En esta fase nos vamos a remitir a antecedentes del surgimiento de una institución u organización; las instituciones y organizaciones son fundadas por una persona o por varias personal, durante el funcionamiento son impuestas de forma implícito en la conducta de los que componen la institución, a partir de su modo de administración, contratación, funciones a cumplir, normas establecidos; de esta manera se convierte en una cultura institucional, influenciado por esta persona o las personas que dan origen a una institución, y los miembros que se incorporan aceptan los valores, creencias y principios, como forma de convivencia para el éxito de la institución,

La persona o las personas que han tenido la capacidad de influir en los demás han concreta a través de los siguientes aspectos:

El fundador o los fundadores han implementado un paradigma propio de lo que la experiencia lo ha enseñado.

Pregonar principios, valores y creencias durante el funcionamiento y la práctica laboras frente a los demás.

El éxito organizacional en las instituciones.

Implementar experiencias propias para el surgimiento y funcionamiento de la institución u organización.

Influir implícitamente a una cultura deseada por el fundador, fundadores o por el directivo de cómo dirigen, premian y castigan.

Exteriorizan los objetivos y las políticas institucionales con los miembros.

c). Tercera fase: expansión y madurez: Una institución es compuestas por personas con distintos valores, costumbres creencias, también los miembros de la institución están compuestas por diferentes razas y géneros, las cuales hace más difícil generar una cultura uniforme o consensuado, para que la cultura organizacional sea implementada en una institución para la estabilidad institucional y mayor productividad con eficiencia y calidad, para responder demandas de los agentes externos e internos demostrando la estabilidad institucional.

Es necesario considerar que esta fase es la más difícil y también el más beneficio para generar una cultura institucional, que permita el desarrollo y el cambio deseado por la sociedad y por los miembros componentes de la institución, por lo cual se sugiere mencionar algunos principios de madurez e incorporación de nuevos subculturas, que también están presentes en la institución, estas son:

- Leer otras culturas de los miembros de la institución.
- Aceptar otras formas de relacionamiento interpersonal.
- Incorporar culturas que beneficien y sean de crecimiento institucional.
- Las creencias deben ser comprendida por los demás.
- Aceptación de convivencia de géneros, varones. Mujeres, homosexuales, travestís, transexuales, lesbianas y otros.
- Entender las costumbres de las autoridades y los miembros inferiores de la institución.
- Respeto a la inter e intracultural entre los componentes de la institución.
- Comprender hábitos de los miembros en el trabajo.

2.2.1.4. Características influyentes a la cultura organizacional

Las características básicas es un conjunto de valores a tomar en cuenta para generar una cultura organizacional, en la cual desarrollaremos con la ayuda de Stephen (2004, p. 525) estas son:

Identidad del personal con la institución: es el nivel de identificación del personal con la institución u organización, como parte componente a través de su participación activa, trabajo eficiente y pertinente, compromiso ideológico y político con el quehacer institucional y con su razón de ser.

Énfasis en el trabajo de grupo y equipo: en las actividades laborales se debe priorizar el trabajo en grupos y equipos organizados de forma formal e informal, para aprovechar el mayor rendimiento en el trabajo e incorporar el aporte individual al trabajo de equipo para el mayor rendimiento.

Orientación a las personas: Grado de orientación o influencia de las decisiones gerenciales, para que de esta manera enrolen, se adapten y sean parte componente de la organización.

Principio de unidad: es donde los miembros están cohesionados por objetivos comunes, mediante trabajo colaborativo, coordinación permanente entre todos los empleados para el fin común y de la organización.

Organización e instrumentos: estructura organizativa donde está establecido los niveles de mando y la distribución de responsabilidades, y el control es ejercida mediante manual de funciones y reglamentos de faltas y sanciones, el cual permite saber el nivel de responsabilidad de los miembros que conforman la institución.

Tolerancia a riesgos: es el grado de trabajar bajo presión y en equipo, a la exigencia de ser creativos, emprendedores, innovadores, proactivos, que tenga la fortaleza de asumir riesgos controlables.

Tolerancia a conflictos: es la capacidad de resolver y superar conflictos personales e institucionales, el cual permite que no sea obstáculo o perjudicial al desarrollo de la institución y el logro de objetivos establecidas.

Énfasis al logro de objetivos: todos los esfuerzos comunes del personal que trabaja, es para lograr los objetivos institucionales, como resultado de los procesos organizacionales como cultura.

Énfasis en el enfoque sistémico: la organización es de sistema abierto, que centra la observación como medio de información de las realidades externos e internos, las cuales permite afrontar nuevas realidades como respuesta a la necesidad de problemas emergentes y se cambie dicha realidad.

Atención a los detalles: los miembros que componen la organización deben mostrar exactitud, capacidad de fijarse en detalles minuciosos como en su responsabilidad laboral como las situaciones institucionales, para no pasar por desapercibido algunas falencias y fortalezas.

2.2.1.5. Instaurar una nueva cultura organizacional para la estabilidad y desarrollo institucional

Las instituciones educativas requieren de credibilidad de todo los componentes de la institución y de la sociedad, el cual no solo es por su infraestructura, uniforme, laboratorios, áreas de recreativas, planes y programas; en este estudio se establece como una de las columnas vertebrales la cultura organizacional, que satisfaga a todo los miembros de la organización y a la sociedad que asiste como beneficiarios.

Para poder contar con una institución estable y con desarrollo institucional, es sugerible instaurar: la cultura de ética, de servicio, de innovación, sensibilidad, espíritu organizacional, trabajo en equipo y grupo, espíritu de identidad institucional y cultura de eficiencia.

a). Instaurar una cultura de ética.

La ética es uno de los casos muy observados e influyente en el personal que trabaja en una institución y en los concurrentes; siendo que la ética, “es parte de la filosofía que trata de la conducta personal y de los deberes morales que incumben a las relaciones humanas, en lo que toca lo correcto e incorrecto” Ferrer (1976, p.165)

Entonces la ética son reglas de comportamiento de la persona y de las personas, socialmente aceptadas que debe obligar a las autoridades y a los funcionarios a que respeten el sistema de valores, a ser honestos, justos consigo mismo y con los demás; para que de esta forma pueda crearse una cultura de ética.

b). Instaurar una cultura de servicio.

El término de servicio no es comprendida en su extensión de la palabra por el personal que compone una institución, por ello entiéndase, que es cumplir el desempeño en cierto cargo o función de forma activa, que presta servicio en entidades públicas o privadas con derechos y obligaciones en marco de las normas institucionales y por la Ley general de trabajo.

Más allá de conceptos es importante explicar la esencia de la cultura de servicio, es encausar el cumplimiento de las funciones, de forma eficiente que satisfaga y complazca a los clientes, autoridades, propietarios de empresas, estudiantes, a la sociedad que concurre y a otros integrantes de la institución.

Esta propuesta por supuesto no es fácil tarea poner en la práctica, por eso se debe incentivar al personal que instauren una cultura de servicio, con permanente sensibilización y asistencia técnica a todo los miembros de la organización.

c). Instaurar una cultura de innovación.

El accionar de las instituciones y organizaciones está con diversidad de retos, objetivos, metas, sueños y búsqueda de status institucional; como respuesta al cambio de políticas, exigencias sociales, culturales, económicas, comportamientos organizacionales y el cambio de generaciones sociales.

Innovación conceptualmente es complejo, pero para el argumento conceptualizaremos que, "... consiste en proporcionar nuevas soluciones a viejos problemas, mediante estrategias de transformación o renovación expresamente planificadas, o bien introduciendo nuevos modos de actuar frente a la práctica laboral que aparecen como inadecuado o ineficiente..." Gutiérrez (2008, p. 248)

Para generar la cultura de innovación es necesario tomar las siguientes características, desarrollamos con la ayuda de (Robbins E. – Coulter, M. 2005) citado por Tórrez (2009, p. 2)

Confianza y franqueza: Los miembros de la institución deben tener confianza para compartir las ideas con los demás y aceptar críticas y sugerencias, para mejorar las ideas o las propuestas.

Acción directiva: las autoridades o gerentes deben demostrar actitud creativa e innovador en la dirección del personal e incentivar y fomentar la innovación.

Presupuesto: los recursos económicos son importantes para desarrollar cursos y talleres para fortalecer e incentivas a la innovación creativa de los miembros componentes de la institución.

Técnicas: para compartir las ideas o propuestas de proyectos, es necesario socializar mediante sesiones, talleres, simposios, mapas mentales, mapas conceptuales, artículos, ensayos y otros que ayude a encontrar consenso.

Espacios y materiales: lugar de trabajo como salas de reuniones y de eventos, laboratorios, ambiente confortable, materiales necesarios para desarrollar innovaciones.

Reconocimientos: Incentivos económicos, certificados de reconocimientos, días libres, becas y otros por compartir y las nuevas ideas que ayudad al cambio de la institución.

Tiempo: tener disponibilidad de tiempo para el proceso de búsqueda de innovaciones, como a asistencia a conferencias, talleres, bibliotecas y para la reflexión.

Libertad: los empleados tienen la virtud de definir utilizando el buen juicio y toman iniciativas en las actividades cotidianas y en nuevas actividades.

Solucionador de conflictos: es donde los individuos toman decisiones y muestra la capacidad de resolver problemas de interés institucional.

d). Instaurar cultura de sensibilidad.

La sensibilidad es un valor, que los hombres y las mujeres tiene como ser humano, el cual permite percibir y comprender el estado anímico de los individuos, el modo de ser y de actuar de las personas, así como la naturaleza de las circunstancias y los ambientes, para actuar correctamente en beneficio de los demás.

Por otro lado la sensibilidad nos hace ver la realidad, descubriendo todo aquello que afecta en mayor o menor grado al desarrollo personal familiar y social, siendo la razón para tomar en cuenta en el desarrollo institucional.

g). Instaurar una cultura de identidad institucional.

Orozco (2002, p.26) considera que la identidad institucional "... es cumplir con las funciones que el contexto le impone, sin perder de vista que se trata de la institución con un fuerte compromiso social. No obstante, la identidad institucional, (...), no depende sólo de voluntades, aunque estas pueden resistir los determinantes del contexto. Lo que resulta claro es que un determinado tipo de universidad haya dejado de ser prevalente de ciertos rasgos, se mantiene sedimentados y se combinan con otros, haciendo de la identidad personal, entra en juego en el proceso de formación".

Es importante para una nueva cultura organizacional, tomar nota la identidad institucional de los miembros que componen, debiendo asumirse con la postura crítica ante nuevos desafíos y desarrollo. La identidad que se constituye es una identidad asumida, consolidada la comprensión del sentido y fines institucionales. La consistencia en dichos referentes está en la base de una actuación comprometida de la comunidad institucional, que al proyectar en la sociedad, coadyuva a construir una sólida y consistente imagen social de la institución, dicho imagen es apropiada por los atributos del personal, para lograr resultados óptimos y servicio con eficiencia para los beneficiarios, de esta manera el personal que compone la institución es parte y elemento importante de la institución.

h). Instaurar una cultura de eficiencia.

La eficiencia se entiende como el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es decir, se trata de la capacidad de

alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta manera su optimización en servicios o producción.

Se concibe la eficiencia, como el principio que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen en una institución y que, simultáneamente, hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación en los quehacer de la institución.

i). Gerencia de puertas abiertas.

Esta decisión debe ser institucional desde sus autoridades y de sus miembros componentes, el cual se situaría en la cultura de la organización, referido a flexibilizar las relaciones interpersonales entre el personal y la directiva de la institución.

Este tipo de gerencia debe empezar desde la línea directiva y llevada a la práctica mediante acciones interpersonales en el ámbito laboral, en forma más amena, informal y desestructurada.

La institución con esta política gana la confianza de todos los miembros de la institución, de esta manera fluya la información ascendente y descendente, para que haya un contacto cara a cara, con el fin de estar informado y al tanto de las necesidades y de problemas institucionales que aquejen a los trabajadores y a la institución..

El gerente debe contar con una cultura, donde las relaciones jerárquicas sean menos rígidas, tiene que ver con una decisión corporativa aprobada, donde cualquier empleado puede hablar, concertar una reunión con su gerente, o director sin recurrir a su jefe o pedir permisos especiales.

2.2.1.6. Cómo fomentar la cultura organizacional

Para fortalecer la cultura organizacional se debe tomar en cuenta los siguientes mecanismos:

a) Coordinación permanente del personal.

La coordinación debe ser practicada en todos los estamentos o niveles de organización, respetando el orden jerárquico que tiene que cumplir cada uno de los individuos de la institución. De esta manera la coordinación se convierte la esencia y eje de trabajo individual, grupal y administrativo, es combinar esfuerzos que aseguren el éxito para alcanzar un objetivo. Por otro lado es integrar acciones mediante contactos, comunicación y acuerdos para cumplir las tareas asignadas.

b) Mantener motivado al personal.

La motivación en la organización es un elemento muy valioso, para esto es preciso rescatar lo que dice Chiavenato (1994, p. 49), “la motivación es aquella que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina a propensión hacia un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.

La motivación es uno de los factores internos que requiere fomentar con mayor atención, para crear un comportamiento ideal de las personas y es obvio pensar que cada uno es diferente, así como también las necesidades varían de individuo a individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento.

Es necesario indicar tres premisas que hacen dinámica el comportamiento humano, que es sostenido por Chiavenato (1994, p. 50) que son:

El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos, en todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

Aunque el modelo de motivación sea el mismo para todas las personas, pues los resultados podrán variar indefinidamente de cómo recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona, la motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables.

También es importante rescatar la teoría del ciclo motivacional, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva el individuo a desarrollar un comportamiento, acción capaz de descargar la tensión, liberando de la inconformidad y desequilibrio si el comportamiento es eficaz, el individuo se satisface la necesidad y por ende descarga la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

En el ciclo motivacional, a medida que se repite, el aprendizaje y la repetición hace que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Si está satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, algunas veces la necesidad no satisface el ciclo motivacional y puede originar frustración o en algunos casos compensación. En concreto podemos decir, que la motivación se da cuando se les satisface sus necesidades de las personas que trabajan donde hagan su trabajo bien y produzca más y a cambio reciban mejor remuneración.

c) Comunicación fluida entre todos los individuos de la institución.

Empezamos con una definición que ilustra claramente, la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda, y Gutiérrez (2000, p. 30) define que la comunicación “significa la transmisión intencional o no, de informaciones destinadas a instruir a un individuo o grupo de personas, o a influir sobre ellas. Toda comunicación es bidireccional cuando uno habla y otro escucha...”

La comunicación en una organización es uno de los elementos que debe considerarse con mayor énfasis, ya que es el nexo que permite comunicarse y entenderse entre las personas; para recibir y dar órdenes o instrucciones que se dan en las instituciones o empresas.

Se puede decir que la comunicación es el medio por el que se unifica las actividades organizadas. Además de considerarla como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales.

La conducta se realiza a través de la comunicación, en este sentido se hace útil la información y logra el vínculo de los integrantes de la organización para lograr un propósito común.

Toda actividad de un grupo es imposible realizar tareas sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio, no sólo facilita las funciones del trabajo, sino que también relaciona la escuela con su ambiente externo.

En una organización la comunicación puede ser practicada de forma descendente, ascendente y cruzada. La descendente se caracteriza porque fluye desde la cabeza de la organización o nivel superior, hacia los niveles operativos o inferiores de la organización. Esta forma de comunicación tiene un tinte autoritario.

La forma ascendente, es lo contrario a la descendente, esta comunicación empieza desde los niveles operativos o inferiores hasta los niveles superiores, donde se encuentra y se produce un ambiente organizacional participativo o democrático. Y la comunicación cruzada, se caracteriza porque fluye entre personas de niveles organizacionales idénticos y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tiene una relación de dependencia directa entre sí.

La comunicación fluida significa información inmediata para dar acciones precisas. Ejecutivos y mandos medios deben aprender a escuchar, preguntar, compartir ideas, ser receptivos, claros, sinceros y objetivos; es decir todo el personal de todos los niveles no tenga miedo de expresar sus opiniones.

d) Fomentar las buenas relaciones humanas.

Un aspecto esencial es poner especialmente de relieve la importancia de las buenas relaciones entre las personas que trabajan, en desempeñar múltiples competencias profesionales y de gestión, que necesitan ser sostenidos, para desarrollar satisfactoriamente y con eficacia las tareas encomendadas.

En un centro educativo las relaciones humanas debe ser integrador de aspecto social, psicológico del individuo; con la intención de que reine el respeto y armonía

entre las personas, que permite crear un ambiente familiar, claro está que debe ser promovido por el director o gerente, con afanes de mantener una estabilidad laboral eficiente y responder a la productividad esperada, que beneficie generalmente a los estudiantes, por ende a la sociedad.

e) Estimular el compañerismo.

Dentro la organización es preciso que exista el compañerismo, que permite al individuo sentirse apoyada por todo los compañeros de trabajo, también es importante que las autoridades muestren sensibilidad hacia el personal, esta actitud mantiene al personal optimista y reconocida sus talentos.

f) Recompensar tareas bien hechas.

Cuando el personal cumple con sus tareas con responsabilidad y bien hecho, debe ser gratificado, con palabras de aliento, felicitación verbal o bajo algún escrito, entregar un diploma, promover de puesto o finalmente asignar un aumento salarial.

Si la institución educativa tiene políticas de incentivos, los trabajadores o el personal se sentirán estimulados o inspirados a seguir esforzándose con mucho más interés. Porque al individuo le satisface alcanzar el éxito y ser recompensado, que incide en el aspecto psicológico permitiendo sentirse triunfador y que a través de ella cumple sus necesidades.

g) Generar un ambiente de trabajo.

Los recursos humanos de una institución tienen que preocuparse por generar un ambiente de trabajo que beneficiará a todo el personal, para desarrollar todas sus aptitudes. Es fundamental que los trabajadores sientan satisfacción y se diviertan

al trabajar. Pero, esto no se logra de un día para el otro. Es un proceso para que las actitudes tiendan a conformar una cultura organizacional de excelencia.

Para desarrollar se necesita de una política de puertas abiertas al interior del centro educativo, que significa que los funcionarios no requieran pedir una cita si necesitan hablar con cualquier ejecutivo; por otro lado tiene que brindarse condiciones, así como un buen escritorio, buena luz, limpieza, atención inmediata a la solicitud de material, solución de problemas, paciencia, comprensión y amistad por parte de los compañeros y del ejecutivo. Los mencionados permitirán tener empleados satisfechos, dispuestos a dar todo con eficacia a la institución educativa.

h) Fomentar trabajos en grupo.

En todas las organizaciones que ofrecen productos de calidad, desarrollan las políticas de trabajar en grupos, que son conformados por un conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, que puedan ser conformadas en forma formal o informal, en la cual se tiene como virtud una comunicación abierta y horizontal, también comparten objetivos comunes que deben lograrse de acuerdo al encargo de la institución o de su autoridad, esto hace que tengan el compromiso de cumplir con el trabajo y producto del trabajo en grupo.

i) Fomentar el trabajo en equipo.

Los trabajos en equipo, son esfuerzos coordinados de la suma de los trabajos individuales que demuestran una actitud de compromiso para lograr los objetivos, para ello cada uno trabajan incansablemente sin ningún miramiento ni condiciones de trabajo, solo teniendo como objetivo que es cumplir la tarea encomendada, en la cual se puede resaltar características comunes de dar el máximo esfuerzo y desenvolvimiento eficiente.

Los equipos de trabajo se puede clasificar en 4 tipos de equipo según Stephen (2004, p. 259) estas son:

Solucionador de problemas, estos son equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo, conformado por 5 a 7 miembros por equipo y muchas veces no tiene la autoridad de toma de decisiones.

Autodirigidos, son individuos que trabajan altamente relacionados e interdependientes, esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta, asumiendo responsabilidades de sus antiguos supervisores, también este tipo de equipos se autoseleccionan y son conformadas entre 10 a 15 individuos.

Multidisciplinarios, estos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea, el objetivo de este tipo de trabajo en equipo es con el fin de mejorar el rendimiento de trabajo que ayudaría a incrementar la productividad de forma eficaz y eficiente.

Virtuales, estos equipos hacen el uso de la tecnología el uso de correo electrónico y otras plataformas vía Internet, que permite aglutinar a los miembros a la distancia, dejando de lado el trabajo de cara a cara, estos equipos intercambian los trabajos para optimizar y cumplir con el trabajo desde lugares que deseen trabajar en beneficio de la institución, mostrando igual eficiencia de trabajo que los convencionales.

j) Valorar el talento humano.

“Muchos miembros de una institución demuestran un don natural en el desempeño de diversas tareas, construyendo con aportes importantes en beneficio de los miembros de la institución, a esas acciones se debe incentivarles y valorarles para que continúen aportando y a su vez puedan contagiar a los demás, para tener un personal emprendedor, creativo y proactivo” Llapacu (2006, p. 9).

2.2.1.7. Promoción de una cultura organizacional apropiada a la práctica Administrativa y gerencial

La eficiencia de una organización también se ve influida por su cultura, por eso Koontz y Weihrich (1998, p. 352) señala que tiene efectos en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La promoción de una cultura organización se debe a la siguiente práctica administrativa:

Planeación, fijación de metas con un alto grado de participación. Descentralización de la toma de decisiones.

Organización, descentralización de la autoridad. Amplia definición de la autoridad.
Integración del personal, selección del personal con fase en criterios de desempeño. Capacitación en muchas áreas funcionales.

Dirección, práctica del liderazgo participativo por parte de los administradores. Dirección descendente, ascendente horizontal y diagonal del flujo de comunicación.

Control, ejercicio de un alto grado de autocontrol por parte de los individuos. Atención a múltiples criterios.

El personal que trabaja en una institución u organización, cuando ven que la práctica administrativa es participativa y abierta, se sienten toma en cuenta en el quehacer institucional, lo que manifiesta o lo que hace dando al individuo un alto grado de participación, en el proceso de toma de decisiones, la evaluación de los individuos se realiza con base en criterios de desempeño y no relaciones de amistad, se cuenta con canales abiertos de comunicación en todas direcciones.

Los equipos pueden formarse asimismo a partir de la amistad u otros intereses ajenos a las tareas; otros equipos se forman de manera intencional a través de la intervención del director o gerente, que pueden ser con carácter temporal o permanente, para afrontar una tarea o varias.

La conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puede surgir de mentes atomizadas, dentro del sistema educativo tiene aplicación a cualquier nivel. Los estudios sociológicos y la experiencia en la organización demuestran que la formación de los equipos es una de las condiciones indispensables, para la obtención de rendimientos óptimos. Por un lado, los miembros viven muy interesados dentro de la organización, ya que las relaciones con el jefe son más personales, produciéndose mayor número de satisfacciones y por otro el equipo es la estructura que con mayor fluidez, permite la integración de todos los objetivos graduales del sistema.

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para hablar del tema primero merece hacer aproximaciones conceptuales, según Kold (1987, p. 233) define que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen sobre la conducta de estos”, luego cita al psicólogo Justiniano (1984) quien indica que los primeros estudios sobre clima fueron iniciados por Lewin (1930), quien lo definió como “una función esencial de la relación entre persona y ambiente”.

Las conceptualizaciones mencionadas coinciden en los términos de motivación y conducta, señalando que son los elementos clave para generar el clima organizacional; entonces nos hace entender, que los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Se puede definir como estado de adaptación, no sólo la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

Una buena adaptación del individuo al grupo de trabajo o a la institución revela “salud mental”, que significa personas mentalmente sanas es decir, sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida. Llapacu (2007, p. 54)

Según Ander-Egg (1999, p. 53) en su diccionario de pedagogía, considera que el clima organizacional es la disposición o estado de ánimo predominante en un centro educativo y establece varios factores y circunstancias que influye, estos son:

“El trabajo en sí mismo del tipo de actividades y tareas que se realizan cotidianamente y la disponibilidad de unos recursos mínimos para poder realizar.

La existencia (o no) de un ambiente y de relaciones interpersonales gratificantes dentro de la institución; grado de aceptación, confianza y comunicación entre la gente.

Posibilidad de asumir responsabilidad y de participar en la marcha y logro del centro educativo; oportunidad para hacer aportes y presentar iniciativas o de experimentar algún tipo de innovación educativa.

Reconocimiento social y económico, es la valoración de las autoridades educativas que se tiene (o se deja de tener) por la labor profesional que se realiza. Formas de expresar y resolver problemas, conflictos y tensiones dentro del centro educativo y en relación con las autoridades educativas.

Todos estos factores que configuran el clima organizacional retroactúan sobre los procesos conductuales de la organización”.

El clima organizacional, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados, que cuando tienen un gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. y cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviene estados de presión, desinterés, apatía, descontento, etc. hasta llegar a la agresividad, agitación, inconformidad, huelga, mítines, etc.

También corrobora Chiavenato (1994, p. 63) considerando, que el clima organizacional, comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación y define que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento”.

Entonces el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligada al grado de motivación de

los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales de la ambiente organizacional; es decir, aquellos aspectos de la organización desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros de un centro educativo o una organización, que se encuentra conformado por los miembros de la institución.

En síntesis, el clima organizacional es una atmósfera cálida y acogedor, compartido por un conjunto de condiciones o circunstancias comunes, coordinado racionalmente entre los miembros, durante la práctica y la relación cotidiana en la institución.

2.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca los estudios y la técnica usada de (Litwin y Stinger) que es citada por Martin (1999, p. 125), donde prioriza nueve dimensiones que explican el clima existente en un determinado institución u organización, las cuales señalan que se interrelacionan de uno al otro, estos son:

- **Estructura:** construye la percepción que tiene los miembros de la organización acerca del enfoque organizacional, modelo organizacional, la cantidad de normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño laboral.
- **Responsabilidad:** la impresión de los miembros componentes de la organización e institución acerca de su autonomía, que implica la toma de decisiones relacionadas a su trabajo que asuma con responsabilidad sin la necesidad de un jefe supervisor.
- **Recompensa:** corresponde a la adecuación de las recompensas recibidas por los trabajadores; estas pueden ser: promoción de cargo, aumento salarial, bonificaciones, primas, certificados o memorándums

de felicitación. Utilizando de esta forma en organización o institución premio a la productividad.

- **Desafío:** Es a que los miembros que componen la estructura laboral, se plantean a la necesidad del trabajo complementar nuevos desafíos al encargo de lograr de objetivos comunes propuestos en la organización.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los componentes de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo, que reflejan en lo: amistoso, trato cortés, colaboración, comprensión, comunicación horizontal, trato social, trato afectuoso, entre todos los miembros, sean entre pares de trabajo o directivos que la dirigen.
- **Cooperación:** la cooperación hace énfasis al apoyo mutuo entre los miembros, de niveles superiores como del personal inferior, convirtiéndose en trabajo colaborativo.
- **Estándares:** las organizaciones en instituciones son estándares, el cual limita el desarrollo de identidad propia de una institución, lo más sugerible es adecuar las normas de acuerdo al contexto y necesidad de la realidad.
- **Conflictos:** es referido a conflictos de los miembros en la organización tanto de pares como superiores, las discrepancias de opiniones deben solucionarse antes que se pueda convertir en problemas de mayor proporción, para que de esta forma se ajusten los desentendidos que puedan perjudicar al clima organizacional.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un componente importante y meritorio dentro del grupo de trabajo; es decir,

implica a que como miembro de una institución esté comprometido con los propósitos institucionales y apropiarse como retos personales, para lograr los objetivos y cumplimiento de la misión institucional.

Las dimensiones descritas permiten entender una visión global de las percepciones y sentimientos asociadas a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.2.2.2. Tendencias del clima organizacional

Los comportamientos de los miembros de la institución u organización hacen que surjan varias tendencias del clima organizacional, estas modelos han sido estudiados por (Hoy y Clover), cita por la Armengol (2003, pp. 51-52) han establecido seis tendencias diferentes, las cuales son:

- a) **Clima abierto:** es una organización dinámica que da movilidad en función de los propósitos, metas y otros; que permite la satisfacción a las necesidades sociales de sus miembros que componen. El liderazgo emerge apropiadamente promovida por sus compañeros del grupo.

Los trabajadores de la institución no están demasiado preocupados por la productividad ni por la satisfacción de las necesidades sociales. La satisfacción de los aspectos mencionados se produce prácticamente de forma natural durante los procesos laborales. La característica principal de este clima es la autenticidad de la conducta que se desarrolla en el interior de los miembros del que trabajan.

- b) **Clima autónomo:** es donde todos los miembros adoptan una posición propia en el cumplimiento de sus funciones y generan un clima adecuado conveniente para todos, donde el liderazgo emerge de un grupo o equipo de trabajo. El líder no es autoritario, ejerce un escaso control sobre los miembros del que trabajan. El elevado valor del variable entusiasmo se desprende, en primer lugar, de la satisfacción de las necesidades sociales. La satisfacción procede de la tarea cumplida.
- c) **Clima controlado:** se puede definir que es controlada condicionada la productividad de los miembros del grupo del trabajo. Los miembros que componen una institución y organización está fundamentalmente orientada al rendimiento y se da menor importancia a las conductas racionales con la satisfacción de las necesidades sociales. El clima controlado genera un tipo de comportamiento inducida y responde a las expectativas planteados por otros; estas pueden ser por los gerentes, propietarios u otros miembros que conducen a cumplir las tareas satisfaciendo a un grupo y no a la colectividad de los miembros.
- d) **Clima familiar:** los miembros de éste tipo de clima satisfacen sus propias necesidades sociales, sin embargo se da poca atención al control social que requiere de las tareas a cumplir. Por ello se puede entender que el clima satisface solo a los miembros trabajadores de la institución, restando importancia a los que acuden como cliente o participante externo a la institución, este tipo de clima es sesgada o parcializada a un cierto grupo, las cuales perjudican a la identidad institucional.
- e) **Clima paternal:** este tipo de clima se caracteriza por sobreproteger a sus miembros, donde no permite que se puedan desenvolver de

acuerdo a sus potencialidades y con autonomía, cuartando sus aspiraciones de desarrollo y satisfacción personal , de grupo y de equipo, disminuyendo la productividad de sus propias iniciativas e innovación de los miembros.

- f) **Clima cerrado:** esta tendencia de clima es estancada conservador, demostrando apatía en los miembros de la organización; hay poco entusiasmo, porque los miembros del grupo no obtienen satisfacción ni social ni profesional en el cumplimiento de las tareas.

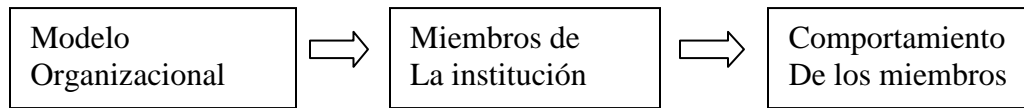
2.2.2.3. Algunos modelos de clima organizacional

En décadas anterior las instituciones daban poca importancia a los componentes del clima organizacional, creyendo que los factores organizacionales eran suficiente para dirigir una institución y de ordenar a los miembros para un trabajo adecuado y eficiente, el comportamiento de los empleados o miembros de una institución no se consideraban como importante, solo se exigía que cumpla con sus responsabilidades asignadas.

1.2.2.3.1. Modelo explicativo del clima organizacional

En este modelo se tiene como principal precursor a Schneider y Hall, citado por Martin (1999, p.128), ya que en la actualidad el clima organizacional es una variable que se debe tomar en cuenta en la administración y organización del talento humano, siendo el personal de la institución clave para la eficiencia y efectividad en la producción de una institución educativa, por otro lado el clima organizacional permite la interacción entre características personales y organizacionales para generar un comportamiento adecuado en los miembros que componen la institución, para ello se ilustra lo siguiente.

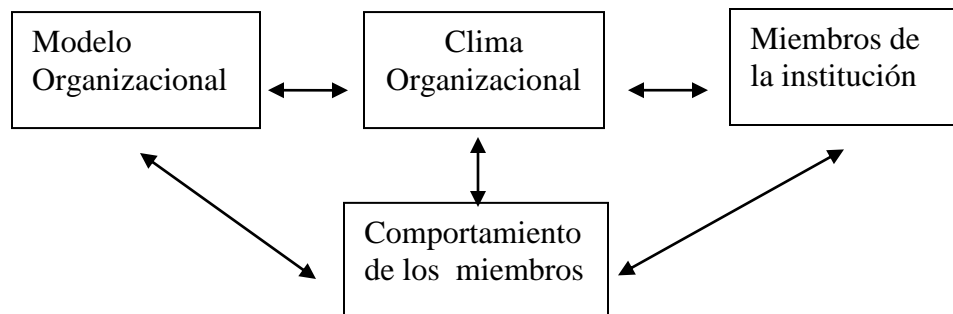
Figura nº 5



Fuente: Elaboración propia, con apoyo de Schneider y Hall, citado por Martin (1999)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos afluyen en la organización, y por ende, en el clima, que se puede representar en la siguiente figura.

Figura nº 6 Componentes del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Para su mejor comprensión del clima organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere al ambiente, atmósfera y calidez del espacio laboral. Las características del clima se pueden percibir directa o indirectamente por los miembros de la institución en el desempeño laboral.
- El clima influye fuertemente en el comportamiento de los individuos y por ende en la productividad del sistema laboral.
- El clima es un factor interviniente del sistema organizacional y el comportamiento de los miembros de la institución.
- El sistema organización de la institución es otro de los factores que permite generar un clima alto y adecuado.

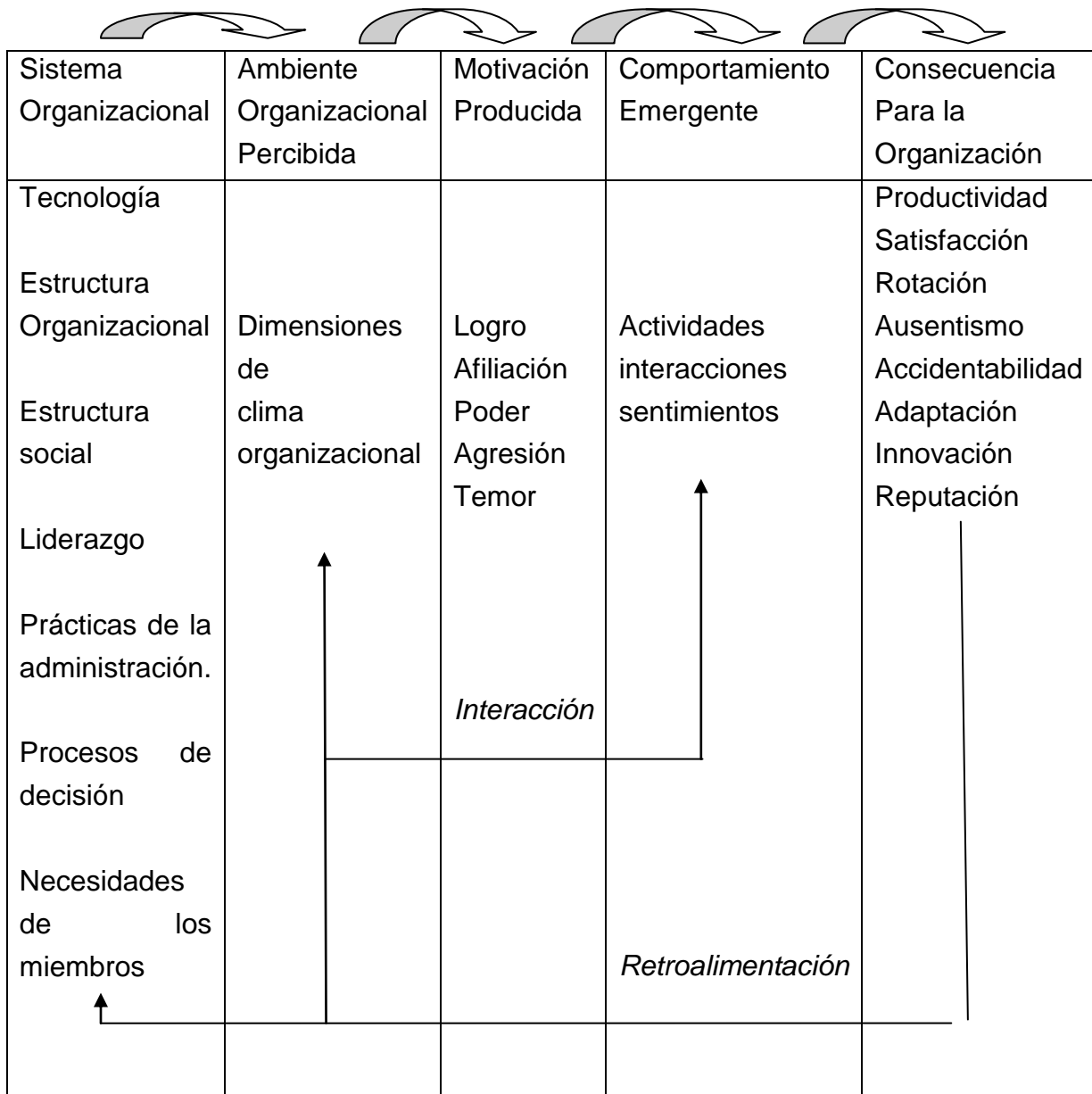
- El clima organizacional surge de la permanente interacción dinámica de los miembros que componen en una institución.

El clima organizacional se origina en una gran variedad de factores estas son:

- **El sistema organizacional.** Modelo organizacional, Sistema de comunicación entre miembros directivos y subalternos, relación de dependencia, promociones del personal y otros.
- **Factores de liderazgo.** Líder de servicio, participativo, humanista y otros.
- **La práctica de la dirección de los directivos.** Tipo de autoridad, modelo de gestión, tipo de dirección, nivel de asesoramiento y sistema de evaluación.
- **Material físico.** Infraestructura adecuada, equipamiento acorde a la necesidad del trabajo, arreglo de los ambientes y otros detalles que componen en ambiente físico.
- **Comportamiento de los trabajadores.** El comportamiento es generado por sistema de incentivos, satisfacción social, interacción con los miembros, compromiso con la institución.

Una vez considerado los componentes del clima organizacional, es conveniente considerar el documento adaptado de Garcia y Dolan (1997, p.86) que inicialmente es propuesta por Litwin y Stinger (1978) que propone el siguiente esquema de clima organizacional.

Figura nº 7 Esquema de clima organizacional



Fuente: Adaptado de Garcia y Dolan (1997, p.86)

1.2.2.3.2. Modelo de intervención del clima organizacional

En este modelo se tratará de describir una serie de fases y pautas para tratar las dimensiones implicadas en el modelo.

Según Brunet (2011, pp. 104-105) “se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es por supuesto, una cosa fácil. En efecto se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interacción de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (...), como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas, puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”.

Figura nº 8 Cambio y clima organizacional:



Fuente: elaboración propia con ayuda de Brunet (2011, P. 104)

La figura pretende mostrar que con la intervención se puede intentar cambiar el clima organizacional en un centro educativo, el cual se realiza por medio de la práctica del desarrollo organizacional.

En toces podemos señalar que el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

El desarrollo organizacional es una vía para cambiar el clima de una institución educativa, esta transformación es posible a través de una organización seria, es más debe ser una reingeniería total de la organización y no solo focalizar en el personal de la institución, si no tomar en cuenta como: el estilo de dirección, la estructura organizacional, comunicación, talento humano de la institución, procesos, además el personal debe modificar de actitud en el quehacer institucional y otros aspectos inherentes que favorezca al cambio del clima organizacional.

Lewin y House, citado por Brunet (2011, p. 105) ellos señalan que la evolución del cambio del clima es posible mediante cinco fases, las cuales son:

- **Primera fase:** los miembros de la institución deben ser informados e involucrados sobre el cambio, concienciando para el mayor desarrollo de la institución educativa.
- **Segunda fase:** los cambios estructurales generan cambios, pero no deben ser traumáticos, deben demostrar actitud desprendida de cambio, para contribuir a buen clima organizacional.
- **Tercera fase:** los procesos de cambio debe interrelacionarse estrechamente entre partes, que es la parte directiva y colectivo del personal.

- **Cuarta fase:** esta etapa evaluativa, se trata de ver el rendimiento del proceso de cambio, tras las modificaciones de la estructura organizacional, durante las tres primeras fases, va de acuerdo a los objetivos de cambio deseado y con las modificaciones propuestas; si hay reajustes se debe hacer de acuerdo a la evaluación, es esta etapa donde debe hacerse.

- **Quinta fase:** es esta etapa donde se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización, a fin de aumentar la eficiencia, pero no se debe descuidar la supervisión y reforzar los cambios.

En la misma modalidad (Lippitt, citada por Brunet, 2011, p. 107) en ellos enuncian algunos principios que todo administrador en una institución educativa debe tener en cuenta los siguientes principios:

- Para que el personal sea más activo en el quehacer institucional debe dar oportunidad de participar a todos los miembros.
- Un plan interesante de parte de los directivos bien justificados atraen a los miembros de la institución.
- El personal que se ve afectado por una decisión deben participar en la planificación y en la ejecución de la misma.
- Los conflictos deben ser calificados como constructivos que dinamiza nuevas propuestas.
- El logro de objetivos institucionales hace que la institución se proyecte a nuevos retos.

De acuerdo a las fases y principios descritos con la ayuda de los diferentes autores nos podemos dar cuenta, que el clima organizacional no es fácil cambiar, se tiene que tener procesos muy rigurosos, con planes de propuestas innovadoras, también por otro lado se requiere de la

participación abierta de todo los miembros involucrados en una institución, para que de esta forma resulte el cambio de un clima organizacional, los factores de intervención deben ser bien sustentadas y consensuadas entre los actores del quehacer educativa en una institución, sin embargo son algunos factores que permitirían el cambio de un clima organizacional.

Otro modelo a tomar en cuenta es de competencias propuesto por (Olaz, 2009, p.195), donde considera que los principales protagonistas en el cambio de clima organizacional son:

- El individuo: es el sujeto que interactúa en la institución en el rol de su desempeño laboral.
- El grupo: es el conjunto de individuos que buscan objetivos comunes de satisfacción de clima.
- La organización: es la estructura del marco institucional que refleja de cómo está organizado una institución.

Casi en el mismo enfoque se tiene a los (Likert, 1974, Litwin y Stringer, 1968 y otros, citado por Brunet (2011, p. 94), con el argumento de estos autores se puede complementar cuatro factores sobre el clima organizacional, estos son:

- Contexto organizativo: es referido a la estructura organizacional formal que se clasifica de forma pormenorizada como: expectativas, retributivas, expectativas, aspectos motivacionales, comunicación, relación de poder, relaciones intra e interpersonales que permita convivir el personal como profesional y trabajadores.
- Contenido del trabajo: esto es referido al entorno que le rodea y formas de trabajo en grupo y en equipos, con el diseño específico de tareas a cumplir en beneficio de la institución.
- Significado de grupo: el trabajo es demostrado de acuerdo al grado de cohesión y la los objetivos comunes que permita que la institución sea más productivo.

- Apreciación personal del individuo: "... pueden hacerse extensiva de grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales" Olaz (2009, p. 196).

También se tiene a otro representante que argumenta el modelo de competencias McClellan, 1973. Citada por Olaz (2009, P. 195), explica el término competencia, como aquellos elementos que inciden al azar sobre los resultados esperados, para ello es importante considerar los siguientes conceptos:

- Motivos: emprender formas de pensar, orienta y selecciona la conducta de una persona o de personas para el logro de objetivos institucionales.
- Rasgos de carácter: es la autodeterminación de uno mismo, siendo autogestionarios de su formación, control de estrés, autoestima, confianza entre otros.
- Concepto de uno mismo: es el patrón de comportamiento individual de los que es uno del cómo piensa, valora, intereses y otros.
- Capacidades cognitivas: son capacidades de razonamiento

Los modelos citados como los de competencias, es una tendencia que toma cuerpo como hecho relevante para el cambio del clima organizacional, tomando en cuenta aspectos que son inherentes al desarrollo institucional, considerando aspectos administrativos, talento humano, organizativos, ejecución de la misma, los procesos de evaluación, contexto, comportamiento de los individuos, virtudes del personal, aspectos cognitivos; para que de esta forma pueda concebir cambio para una institución eficiente y de calidad para los procesos educativos.

2.2.2.3.3. Diferencia entre clima y cultura organizacional

Los términos de clima y cultura se interrelacionan y se confunden porque son difusos. Desde la concepción mecanista de la administración científica del trabajo, la organización es entendida como una máquina precisa y, por tanto, los conceptos de clima y cultura organizacional no tenían cabida.

Owens y Steinhoff (1989, p. 15) consideran que el término clima es una metáfora psicológica, mientras que hablar de la cultura nos situamos en el marco antropológico.

Gairín (1995, p. 113) se realiza la siguiente pregunta: *clima y cultura ¿dos caras de una misma moneda?*, explica la controversia;

“La cultura representa la parte sumergida de la organización, compuesta por valores y significados compartidos por los miembros de esta, mientras que el clima se refiere más bien a la parte emergente y visible de la organización”, se puede evidenciar, en ambos casos que son de visiones diferentes y globales de una misma organización; pero sin embargo; no se puede soslayar las relaciones intrínsecas entre ambas. Por otro lado, tanto la cultura como el clima pueden presentar aspectos tangibles e intangibles en función del contexto del momento, tiempo y espacio en el que se sitúa una institución u organización.

Con los estudios y explicaciones de Hoy y Tarter y de Coronel y otros que han sido recopilados por Gairín (1995, p. 114) realiza una síntesis de ambos conceptos en la siguiente tabla:

Figura nº 9 Diferencia entre clima y cultura organizacional

EL CLIMA	LA CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> - Se refiere a las percepciones del comportamiento. - Utiliza técnicas de investigación estadísticas. - Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social. - Asume una perspectiva racional. - Examina el clima como una variable independiente. - Los resultados se utilizan para mejorar las organizaciones. - Puede cambiar con más facilidad que la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en los valores y normas de convivencia. - Utiliza técnicas de investigación etnográfica. - Evita los análisis cuantitativos. - Sus raíces intelectuales pertenecen a la antropología y la sociología. - Asume una perspectiva naturalista. - Cambiarla es difícil, tiene una fuerte permanencia en el tiempo.

Fuente: Gairín (1995, p. 114)

2.2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional permite producir las acciones, reacciones; es decir, la conducta de los miembros en la organización. El término que se utiliza ampliamente es definido por Stephen (1996, p. 10) en la cual señala que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Esta definición es muy compleja de manera que es preciso desglosar para su mejor comprensión.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos, que estudia a individuos, grupos y la estructura; además, aplica los conocimientos

obtenidos por ellos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficiencia.

En resumen, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma, ocupándose específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, puesto de trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Por otro lado cabe aclarar que el comportamiento organizacional está en función de cinco componentes de una organización estos son: la misión, objetivos, políticas, estrategias y sistemas.

La misión, es la razón misma de la existencia del centro educativo y le da su propia identidad. También describe las actividades a desarrollar por la institución, la relación entre cada una de ellas y hacia quienes están dirigidas para que quede claro el que hacer educativo.

Los objetivos, es la manifestación que describe el resultado esperado de una persona, proyecto, programa o sistema; por medio de acciones estratégicas y metas claramente diseñadas y que es posible evaluar cuantitativamente.

Las políticas, son conjunto de orientaciones generales de acción educativa, destinado a la atención de las necesidades educativas.

Las estrategias, son planes que se realizan para lograr un objetivo dentro la organización, de la mejor forma. Dentro las estrategias se deben considerar cuatro parámetros de producto: precio, plaza y promoción – publicidad; a estos se adhieren otros cuatro elementos de servicio: proceso, políticas, personas y prestación de servicio.

Un sistema, es un conjunto de componentes interrelacionados entre sí, para el logro de un objetivo común.

Se puede terminar, que el comportamiento organizacional es la manera en que se desempeña la organización para el logro de su objetivo, que satisfaga las necesidades de los miembros que componen una institución u organización.

2.2.3.1. Teorías del comportamiento organizacional

Estas teorías son expuestas en su esencia en la TESIS DE MAESTRIA, de Chuquimia (1998, p. 55) citando a Lewin, Kurt (1976) que sostiene la teoría Dinámica de la Personalidad y a Festinger, León, que por su parte sostiene la teoría de la Disonancia Cognitiva.

La teoría de Dinámica de la Personalidad o de campo sostenido por Lewin (1976), para él la comprensión del comportamiento humano depende de dos aspectos básicos; por un lado, el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean y por otro lado, esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás. El campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta el ambiente externo, pero más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades. Los objetivos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencia (valor) en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas. La valencia es positiva cuando puede satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede causar algún daño o perjuicio.

Teoría de la Dinámica Cognitiva de Festinger, citada por Chuquimia (1998, p. 55), él fundamenta en la premisa de que el individuo se esfuerza, para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene

conocimiento de sí mismo y de su ambiente que no son coherente entre sí, resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las causas de incoherencia en el comportamiento. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante e irrelevante.

Las teorías descritas, permite surgir tres enfoques que ayudan a establecer el comportamiento de las personas en la institución, las cuales son:

El hombre como ser que realiza transacciones, puesto que no sólo recibe insumos del ambiente y actúa entre ellos, sino que también adopta una actitud proactiva anticipándose y muchas veces provocando los cambios que ocurren.

El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realiza grandes esfuerzos para alcanzar.

El hombre como modelo de sistema abierto, siempre está con la visión hacia los objetivos, interdependientes del ambiente físico y social, está involucrado activamente en transacciones buscando sus objetivos. Esto implica que no sólo desarrolla capacidades mentales de procedimiento, sino que adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas, las cosas y el ambiente para enfrentarlas.

2.2.3.2. Disciplinas que contribuyen al comportamiento organizacional

Para Stephen (1996, pp. 29-21) “el comportamiento organizacional toma fuerza con la contribución de varias disciplinas como de la: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política”.

Psicología.

Esta disciplina es el que se encarga de estudiar el comportamiento humano individual y grupal que se encuentran concentrados en las medianas y grandes

industrias, ocupándose de problemas de motivación, fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. Actualmente la psicología hizo contribuciones importantes en muchos campos.

Sociología.

La sociología estudia el sistema social en que los individuos desempeñan sus labores; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Esta disciplina contribuye valiosamente en el comportamiento organizacional así como: de la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

Psicología social.

Esta área de estudio se dedica a manejar los conceptos de la psicología y la sociología, interrelacionando ambas disciplinas para comprender mejor al individuo, llegando a contribuir sobre las áreas de: medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, formas en que las actividades de grupos puedan satisfacer necesidades individuales y grupales.

Antropología.

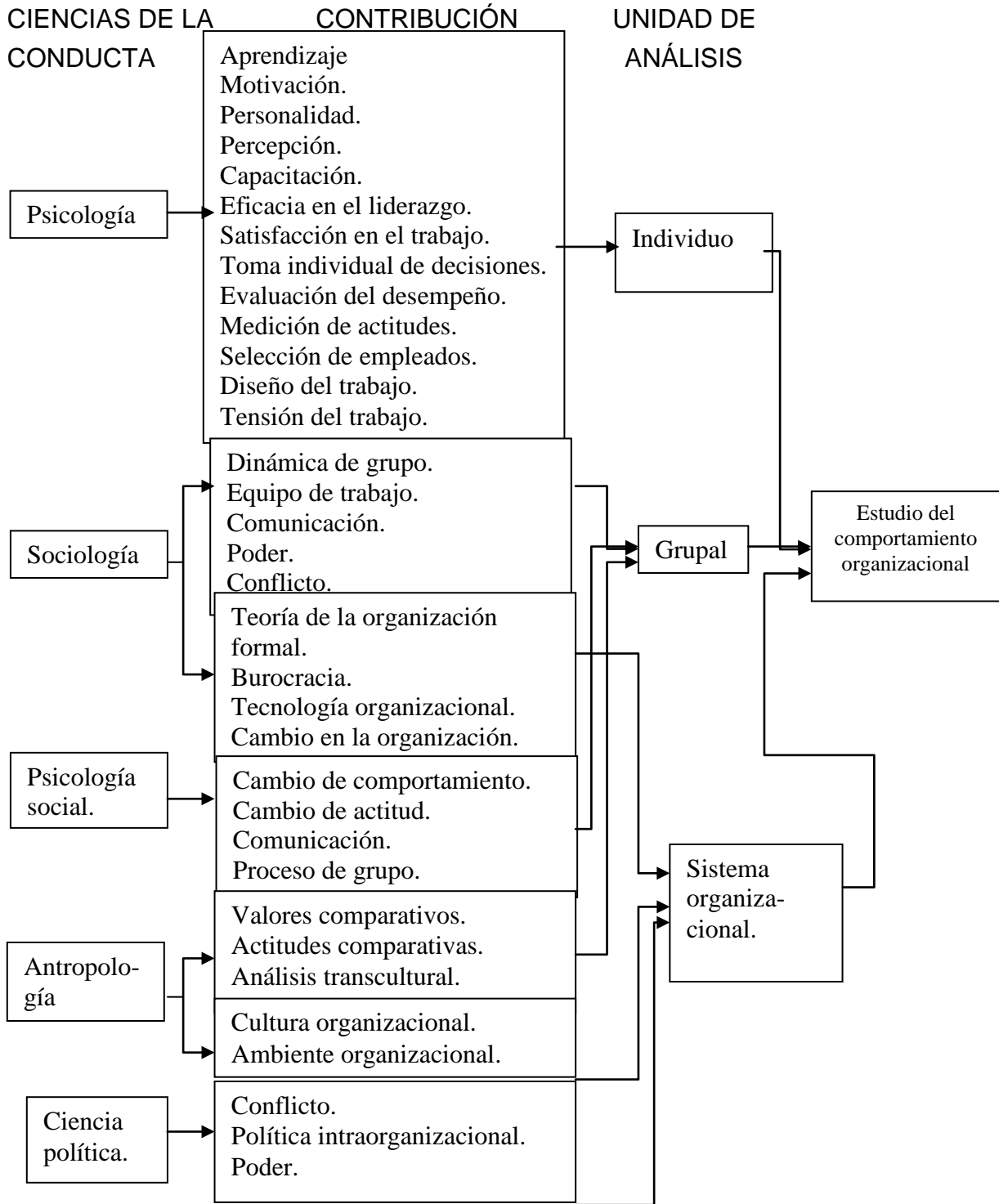
La antropología realiza estudios sobre la sociedad acerca de la vivencia de los seres humanos y sus actividades. Toma importancia las culturas, los ambientes distintos; el cual nos ayuda a entender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos, que se dan en diferentes grupos humanos de otros, de una institución del otro, así sucesivamente. La antropología hace aportes en el

entendimiento de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales, la diferencia de culturas existentes, el comportamiento organizacional y otros.

Ciencias políticas.

La contribución de los politólogos en su general no es tomado en cuenta, para estudiar y entender el comportamiento organizacional, pero es importante rescatar los logros obtenidos por esta disciplina; porque, los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro un ambiente político, que nos ayuda a predecir el comportamiento de las personas en organizaciones, para analizar en profundidad estos hechos, tiene que verse con una perspectiva política.

Figura Nº 10: DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.



Fuente: Stephen (1996, p.22)

2.2.3.3. Comportamiento humano en las organizaciones

Para facilitarnos el entendimiento del comportamiento humano es importante aclarar que las personas ante todo son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características generales de las personas como personas. Chiavenato (2001, p. 153) presenta estas características:

El hombre está orientado hacia la actividad. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por eso reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. El comportamiento depende por las prácticas organizativas, donde el individuo puede rebelarse o colaborar con las políticas y procedimientos de la organización.

El hombre social. Las personas se sienten útiles cuando participan activamente en compañía de otros o en grupos, buscando su identidad y su bienestar. Otras veces se relaciona con otras personas para adquirir información de sí mismo y del ambiente que le rodea, para establecer la realidad social que vive y adoptar una actitud acorde al medio.

El hombre tiene necesidades diversas. El comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que predetermina su convivencia en la organización.

El hombre percibe y evalúa. El hombre tiene acumulado varias experiencias, lo cual le permite realizar comparaciones de una organización del otro, seleccionando cual fue o es el que le satisface sus necesidades y expectativas.

El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición y puede analizarse según los planes de comportamiento

que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrentan y para alcanzar sus objetivos personales.

El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Los hombres están sujetos a limitación severa como mental y física; para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente.

La comprensión del comportamiento humano es compleja, puesto que intervienen una serie de variables que van desde los factores individuales hasta los factores ambientales, como el propio Skinner (1869, p. 87) lo afirma señalando que: “la conducta se trata de un proceso más que de una cosa, no puede ser retenida fácilmente para observarla; es cambiante, fluida, se disipa, y por esta razón exige del científico grandes dosis de inventiva y energía, pero no por ello es incomprensible ni impredecible”. Al hablar de factores individuales se refiere a las habilidades y destrezas, personalidad, edad, raza, sexo, experiencia, deseos, educación, capacidades, motivación, percepción y actitudes”. Los factores ambientales incluyen entre otros a la familia, el entorno social, la economía y el trabajo (estructura organizacional, políticas, reglas, incentivos, sanciones, liderazgo, condiciones y contenido del trabajo y otros).

Ambos factores devienen de una conducta individual cuyos resultados se traducen en el desempeño a corto y largo plazo, en el desarrollo personal, las relaciones interpersonales y la satisfacción del individuo.

Por su parte Kurt (1976, p.213) nos dice, que el comportamiento humano es derivado de la totalidad de los hechos coexistentes, esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.

2.2.3.4. Desafíos institucionales del comportamiento organizacional

Si queremos cambios radicales tenemos que enfrentar desafíos que están latentes en el contexto internacional y nacional en caso de las instituciones educativas, por eso en esta ocasión se toma en cuenta el análisis de Stephen (2004, p. 14 a 22). estas son: la globalización, diversidad laboral, la calidad del producto, mano de obra, servicio al cliente, capacidad del personal, facultad del personal, temporalidad, innovación al cambio, equilibrar entre la vida y el trabajo y la ética.

La explicación de Stephen permite visualizar elementos que se debe tomar en cuenta para contextualizar en las instituciones educativas, explicando brevemente cada uno de ellos, estas son:

La globalización educativa: en la actualidad como referencia podemos mencionar los mejores en el mundo a Finlandia, Singapur, India, de acuerdo a la investigación de Oppenheimer (2010, Basta de Historia”), nuestro País debe trabajar en tener acercamientos y roses internacionales para afrontar los desafíos que traspone la globalización en el hecho educativo, las instituciones educativas sean a nivel primario, secundario y universitarios requieren orientar el comportamiento organizacional a la respuesta a la demanda y al desarrollo mundial.

La diversidad laboral: quiere decir que las instituciones educativas se han hecho más heterogenias en términos de género, raza, origen étnico y la diversificación profesional, por eso las instituciones educativas deben formar profesionales competentes para el mercado laboral como respuesta a la demanda sociedad y al Estado, el cual garantiza el status institucional.

Calidad en productividad: las instituciones deben comprender que debe incluirse a todo el personal y la colectividad de esfuerzo de todos, siendo un motor para llegar a la calidad y la producción con valor agregado, que conciba expectativas en

la sociedad y a los empleadores, esto es posible siempre y cuando se cambie de actitud en la organización, induciendo a la excelencia y pertinencia de acuerdo a la demanda del contexto y visión globalizante.

Mano de obra calificada: de un tiempo a esto se advierte que las instituciones educativas han mostrado deficiencias en formar profesionales para el mercado laboral, si hay profesionales titulados de educación superior, no están confrontando con la exigencia laboral, viendo falencias en áreas específicas y experiencias laborales, las cuales limitan al profesional ejercer en su área de formación; siendo esta realidad, las instituciones tienen que afrontar nuevos hechos académicos para el nuevo milenio formando mano de obra calificada incorporando técnica, tecnológico e investigación.

Mejora de servicio institucional: en este caso debe mejorar el desempeño del personal en atender a los que demandan el servicio de la institución; mostrando eficiencia, efectividad, trato cortés, accesibles, relaciones humanas, confianza, entre otros y respetar las exigencias de los usuarios de la educación y hacer lo necesario para complacer las demandas.

Mejoramiento de la capacidad del personal: se requiere afianzar en términos teóricos y prácticos adquiriendo habilidades, destrezas aptitudes actitudes, facultad de escuchar, que utilicen para aplicar en la institución, de esta forma predecir la mejora del comportamiento organizacional con el personal que trabaja.

Responsabilidad del personal: el personal que trabajo debe asumir una responsabilidad de su propia voluntad demostrando eficiencia en su desenvolvimiento laboral, promoviendo la seguridad y status institucional.

Movilidad y actualización del personal: Los trabajadores de la institución deben rotar en el puesto laboral, para mantenerse activo y preparado para todo tipo de retos y no sea un puesto exclusivo, por otro lado el trabajo cada vez más requiere

una actualización permanente, como de la tecnología, trato humano, optimización de tiempo entre otras, estas actitudes del personal hacen que el comportamiento organizacional sea para el beneficio de los usuarios.

Innovación para el cambio: en el comportamiento organizacional se requiere que planteen una variedad de ideas y técnicas para generar cambios y los participantes de la institución deben tomar actitud de innovación para inventar nuevas formas de hacer para la búsqueda de la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes y de la sociedad, y así ser distintos a otras instituciones.

Los trabajadores deben conseguir equilibrar con los conflictos entre la vida y el trabajo: en la actualidad el trabajo debe ser armonizado con la convivencia familiar, para que de esta forma los empleados más calificados den dedicación e innovación comprometido a la producción de la institución, para ello la organización debe formular nuevas estructuras laborales e innovaciones en los procesos administrativos y formas de gerencia para promover una estabilidad emocional del trabajador y tener la vida familiar con vínculo social.

Compromiso ético con la institución: el personal que trabaja en la institución debe reunir virtudes de respeto, convivencia, ética, compromiso en el trabajo y con la institución, de esta forma las instituciones educativas logren un status en su comportamiento organizacional, los cuales permiten a que los padres de familia confíen y demanden sus servicios, como vía de influencia a los educandos y a la comunidad educativa, de ende a los educandos, el cual permita adquirir los valores promovidos en la institución y visualizar para la observación de los demás y del contexto.

2.2.4. DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD.

2.2.4.1. La Universidad Pública de El Alto

La Universidad es la responsable de la formación de miles de jóvenes, señoritas y cholitas desde 2001; donde se apertura las aulas con la finalidad de adquirir conocimientos en el área de su interés de cada estudiante. Para lo cual, la Universidad ha llevado a cabo, tradicionalmente tres funciones: docencia, investigación y extensión universitaria y su actividad ha estado orientada fundamentalmente a la enseñanza, para formar profesionales y dar respuesta a la demanda de sociedad de la Ciudad de El Alto y de las Provincias del Departamento de La Paz y otros emigrantes que se profesionalizan en la Universidad.

La Universidad hasta la actualidad está centrado a desarrollar una actividad de docencia muy poco vinculado de la realidad circundante y de los nuevos curriculares y métodos contemporáneas de aprendizaje y enseñanza, lo que se refleja en planes y programas de estudio de las Carreras que se imparten y en los instrumentos que se utilizan en el proceso formativo, lo que repercute de los egresados y de los nuevos profesionales por parte del mercado laboral y en particular del sector productivo. La investigación, se ha desarrollado enfocado a la docencia que se imparte a los educandos de los niveles de licenciatura y posgrado, y en muchas ocasiones se dedica a temas no prioritarias para el desarrollo de la institución, de la sociedad y del Estado.

La actividad investigativa en la Universidad se ha caracterizado de tipo básico realizada por un número relativamente reducido de investigadores académicos y desarrollados en instituciones públicas de grandes dimensiones y de las instituciones privadas. El desarrollo

científico y tecnológico de la Universidad, en general es baja; es decir, que hay una escasa labor investigativa, dando mayor importancia a la docencia y a mantener una pesada estructura administrativa con el presupuesto universitario. Sin embargo, las razones van más allá de un problema de montos presupuestales, ellas apuntan a una débil cultura científica y tecnológica, que se expresa tanto en el número de investigadores.

La Universidad Pública de El Alto pretende formar profesional que responda a la exigencia de la sociedad, del mercado laboral y la Estado, a través de crear conocimientos, producto de la investigación y querer responder a los grandes problemas de la sociedad, basándose fundamentalmente en la actividad científica y tecnología orientada hacia las áreas que resulta prioritaria para el País y la sociedad. Para la cual, la Universidad se basa en el desarrollo sostenido de sus tres funciones sustantivas, docencia, investigación y extensión, a través de las cuales se vincula con la sociedad en determinadas materias y problemáticas. Las exigencias que demanda el desarrollo institucional han llevado a que la Universidad busque vínculos más estrechos con la sociedad en materias específicas que tiene relación con el desarrollo académico, mercado laboral y social. La evolución que tenga la vinculación de la Universidad con el sector productivo, esto sea como una nueva función universitaria, esta función constituiría la base de la relación entre la sociedad y la Universidad; mientras la tercera función, la extensión universitaria, permite evaluar la capacidad que tiene la universidad para comunicarse con el exterior, de la cual una parte muy importante, es la relación con el sector productivo.

La universidad debe responder a problemas de la sociedad, de la productividad y al desarrollo de la sociedad, para ello debe enfrentar

retos de innovación y tecnológicos; La cual, corresponde a un proceso que se inicia con la búsqueda sistematizada de las necesidades tecnológicas prioritarias de un espacio laboral, desarrollo industrial y se extiende hasta la aplicación en los sistemas productivos y a la comercialización en los mercados, de los procesos, equipos productivos u otras actividades de valor en las que se haya introducido cambio tecnológico. Aunque la Universidad no se encuentra preparado para asumir las tareas que demanda la vinculación, debido al relativo desconocimiento que tiene el sector productivo, está en condiciones de reconocer los beneficios, que la vinculación pueden traer tanto para la universidad, el sector productivo, así como para la sociedad en general.

2.2.4.2. Función social de educación superior.

La institución educativa superior, es un centro de atención integral y holístico para el educando, donde se desarrollan los procesos de aprendizaje y enseñanza en beneficio de la sociedad; cumpliendo las siguientes funciones:

- a) **Trasmisión cultural:** La universidad es una respuesta necesaria a la continuidad social de mediatizar los valores y relaciones que benefician a los estudiantes y por ende a la sociedad y al Estado; en la expansión de sus conocimientos, satisfacción intelectual y profesional o para desempeñar la continuidad de sus estudios en instituciones superiores de posgrados, promoviendo competencia profesionales y de esta forma desarrollar la identidad de la sociedad y de un País.

- b) **Desarrollo de los individuos:** la educación es impartida en la casa de estudios superiores a los universitarios que logran obtener conocimientos seleccionados sistemáticos y coherentes con la

formación de su profesión, por otro lado el individuo desarrolla de forma más personal: hábitos, disciplina, puntualidad, comportamiento, perseverancia, profesionalismo, ética y cualidades que pueden ser intercambiados libremente en las ideas, que permita contribuir al desarrollo de un País y de esta forma afrontar las demandas del mercado laboral y de la sociedad.

- c) **Integración social:** La sociedad en nuestro País es pluricultural, plurilingüe y multiétnica, siendo de diversos orígenes y orientaciones; para dicha integración es necesario una cultura común que signifique un sistema de símbolos (así como el alfabeto castellano) compartidos con los otros patrones de comportamiento; de esta manera la educación superior cumple el papel de socializador para el bien común de este mundo globalizado.
- d) **Movilidad social:** La educación superior se constituye en un agente de selección y ubicación social, logrando una influencia sobre la futura ocupación, ingreso y prestigio de los individuos, además determina el rol, el status y el tipo de sociedad que pretende proyectarse en el medio donde nos desenvolvemos, para el bien común de la sociedad.
- e) **Fomento a la innovación:** En este nuevo milenio se enfatiza con mayor interés e inversión económica en los procesos educativos para tener un desarrollo social y del Estado, el cual es posible conseguir formando profesionales capaces de afrontar a nuevas demandas y acontecimientos que están sucediendo en el mundo, por eso en educación superior se acentúa en tener profesionales creativos e innovaciones para ser competitivos en este mundo consumista y globalizada, hacia el cambio dinámico en función del avance y desarrollo de la ciencia y tecnología.

- f) **Desarrollo científico y tecnológico:** las instituciones de educación superior tienen como visión, misión, objetivos principales de desarrollar y afrontar la investigación científica y tecnológica, para transformar y cambiar la sociedad boliviana y de esta forma contribuir al desarrollo social y económico del País.

- g) **Formar profesionales competentes e idóneos:** La universidad tiene la obligación de formar profesionales con elevado nivel de conocimientos científicos y habilidades profesionales, que al graduarse logren una mayor calidad en el desempeño profesional y busquen la calidad y la excelencia de servicio a la sociedad que le demanda, dando respuesta a las exigencias y demostrar su capacidad de enfrentar el crecimiento acelerado del mundo de la ciencia y tecnología, capaz de competir en este mundo desarrollado e industrializado.

2.2.4.3. Nuevos desafíos para la universidad como educación superior

En cuanto a los desafíos de educación superior en la “...celebración de la Conferencia Mundial sobre educación superior, que tuvo lugar en París en octubre de 1998, puso manifiesto que en todas las regiones del mundo se vive un proceso de transformación universitaria. También la Conferencia Mundial reveló que en la agenda del debate internacional sobre dicho proceso hay una serie de puntos que ocupan un lugar relevante, siendo ellos la preocupación por la calidad, que ha llevado a organizar procesos de evaluación y acreditación...” Tunnermann y Souza (2003: p.15).

La Conferencia Mundial, invita a preocuparse por la pertinencia del quehacer de las instituciones de educación superior: como mejorar los procesos de gestión y administración, la introducción a las tecnologías

de la información y la comunicación, las cooperaciones internacionales y fortalecer la dimensión internacional y la autonomía universitaria con responsabilidad social.

Tunnermann y Souza (2003: p.16) señalan el “surgimiento de una nueva cultura universitaria, de la cual forma parte las llamadas cultura de calidad y evaluación, cultura de pertinencia, cultura informática, cultura de gestión estratégica eficaz, cultura de apertura internacional y cultura de rendición social de cuentas”. Todos los aspectos señalados se deben poner atención a la práctica cotidiana de la institución.

En la actualidad la universidad debe enfrentar una serie de retos para responder las demandas e exigencias de la sociedad y del Estado, estos retos se mencionan con breve explicación que son los siguientes:

- a) **Atender una matrícula de crecimiento:** en las universidades cada vez más están aumentando la cantidad de inscritos y que acceden a educación superior, generalmente la población estudiantil son: de clase alta, media y medios bajos de peri urbanos y provincias, las universidades tienen el reto sostener la cantidad de matriculados, con los recursos económicos limitados y tener sostenibilidad de mantener la cantidad de matriculados para la formación profesional.

- b) **Funciones básicas de docencia, investigación y de servicio:** la función básica de las casas de estudios de educación superior es formar profesionales competentes, emprendedores, especialistas, interdisciplinariedad, integral, difusor de conocimientos científicos; las cuales es posible tener estos logros con docentes capacitados

de alto nivel, vinculados con la investigación y con fortaleza de conciencia social de servicio a su pueblo.

- c) **Calidad de educación superior:** en América Latina y el Caribe se toma reto de la evaluación de calidad educativa en educación superior en los años 1980, las Universidades como formador de recursos humanos para la satisfacción social y del estado, han entrado en la práctica de evaluar los procesos educativos para la búsqueda de la excelencia académica de esta forma impulsar el desarrollo humano del País.

- d) **Paradigmas contemporáneas de la administración en educación superior:** las universidades en la actualidad requieren responder a las nuevas exigencias de las demandas estamentarias, como de docentes, estudiantes administrativos, de la sociedad y del Estado; ello implica que deben aplicarse corrientes de reingeniería administrativa en los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación, para reconducir los procesos académicos en la educación superior, capaces de responder en formar nuevos profesionales competentes e integrales para el Milenio XXI.

- e) **Auspiciar cultura informática:** las universidades cada vez más tienen que responder a nuevos desafíos, una de ellas es los aspectos virtuales; este desafío, surge porque existe demandas de todo el lugar del mundo, la necesidad de internacionalizar a los profesionales, por medio de plataformas virtuales, por otro lado permite desconcentrar las aulas saturadas, también permite cubrir las actualizaciones permanentes de los profesionales. Los servidores de docencia tiene que adaptarse al uso de tecnologías

informáticos para innovar los procesos de aprendizaje y enseñanza en educación superior que permita la eficiencia académica.

- f) **Actividad científica y tecnológica:** las universidades de Latinoamérica están presentando muy pocas innovaciones y patentes producto de investigación de las universidades, a diferencia de los países que figuran en el ranking mundial de los mejores universidades que generan investigación y patentes como: Estados Unidos de Stanfor, Finlandia, Singapur, India, China, Irán y otros según el estudio de Oppenheimer (Basta de historia, 2010 y Crear o morir, 2014), por nuestra parte las universidades de Bolivia no aparecen en el mapa o en informes de evaluación PISA, institución que realiza evaluación a nivel mundial de los procesos educativos, en el cual se aprecia debilidades investigativas en las Universidades Bolivianas, por eso la universidad tiene nuevos retos y dar más importancia a la investigación, para emprender la cultura de investigadores de los docentes y estudiantes, de esta forma elevar el nivel científica y tecnológica y además esté ligado al ejercicio profesional en la práctica permanente en procesos científicos y tecnológicos y también ser generadores de inventos y patentar conocimientos científicos luego internacionalizarlos. En Bolivia en la actualidad es posible llegar a estos retos, ya que las universidades cuentan con presupuestos asignados de IDH (Ingreso Directo de Hidrocarburos) para la investigación. Por otro lado también implica a que los institutos de ciencia y tecnología tengan más solvencia en procesos de investigación y puedan mostrar productos en beneficio de sociedad, Estado y status universitario, además debe contar con el apoyo presupuestaria por parte del gobierno.

g) **La internacionalización de la educación superior:** debe considerarse como recurso educativo para preparar la internacionalización de educación superior y generar un buen desempeño en un contexto globalizado y a nuevos desafíos que se presenta a nivel mundial. Dicho reto es posible a través de que las universidades gesten convenios internacionales con otras universidades, con el propósito de generar intercambio de docentes y estudiantes, por otro lado, es gestar becas a través de convenios para docentes y estudiantes; de esta forma, el rose internacional pueda visualizar los desafíos que presenta las nuevas tendencias en educación superior, de esta forma transformar nuevos procesos y estructuras académicos que causen expectativas a nivel mundial.

2.2.5. LA UNIVERSIDAD PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cada vez más las universidades enfrentan la dinámicas cambiantes que obliga a pensar a realizar cambios y adaptarse a las nuevas demandas, caso contrario se queda en el olvido o deja de tener vigencia institucional, adaptarse significa acomodarse a la multiculturalidad, interculturalidad, a las políticas y prácticas de recursos humanos, a las políticas internas e internacionales, por eso hay la necesidad cambiar para seguir en vigencia institucional; para ello se consideran varios elementos que están desarrolladas en los subtítulos siguientes .

2.2.5.1. Estabilidad institucional

Se entiende por estabilidad, que un cuerpo de personal en una institucional generen equilibrio y gobernabilidad, encabezado por las autoridades, secundados por el estamento de docentes y

estudiantes, respetando la convivencia, los valores y normas establecidos por la Universidad; el cual, hace un normal funcionamiento y proceso natural con eficiencia, eficacia y efectividad en bien estar de la colectividad de la institución.

El viejo institucionalismo de (Commons, 1950) a mediados del siglo XIX considera que las instituciones existentes en un tiempo determinado representan soluciones imperfectas y pragmáticas a los conflictos pasados. Así, la historia institucional es un proceso de selección de un conjunto de prácticas institucionales sobre un conjunto de alternativas en un proceso de toma de decisiones pragmáticas, que involucran el descubrimiento a través de la investigación y la negociación de lo que es la mejor práctica en las circunstancias actuales de intereses organizados en conflicto, para imponer su voluntad colectiva entre los grupos y sobre los individuos.

Los institucionalistas describen las instituciones como acción de gobierno en los campos organizacionales. “Las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para obtener el logro de sus objetivos. Las instituciones son esquemas, normas y regulaciones humanamente divisados que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hacen predecible y significativa la vida social” (Scott, 2001; North, 1990, DiMaggio and Powell, 1991). (<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v10n2/v10n2a05.pdf> 05-01-2016)

Desde el punto de vista de la sociología y de la ciencia política se entiende como la noción del buen gobierno, que promueve los procesos de gobernabilidad democrática y el análisis de los procesos de informalización de la política institucional. El buen gobierno, es la parte neurálgica de la gobernabilidad democrática, centradas en los

procesos de formulación y ejecución de políticas públicas creadoras y reguladoras de instituciones y mecanismos que permitan a los actores colectivos, acordar, negociar y asumir funciones de vigilancia de los procesos universitarios.

2.2.5.2. Atmósfera de cambio Institucional

Proponer un cambio parte desde la planificación del cambio, por qué pensar en el cambio ya que la monotonía entra en la decadencia o en la insatisfacción, en otros casos todo está cambiando alrededor de una institución, por eso la planificación para el cambio es para mejorar, modificar costumbres instituidos, los cuales deben ser emprendidas por los actores institucionales a la cabeza de las autoridades, así como indica Escudero (1991, P. 32). “...en una sociedad cambiante por naturaleza, cambiar viene a significar en multitud de situaciones y circunstancias, una opción por la supervivencia social, institucional y personal, y también una respuesta necesaria a los retos que va generando el mismo desarrollo de la historia en sus múltiples vertientes”.

La educación superior no es independiente de las dinámicas aceleradas de cambios en un contexto social, cultural, económico, tecnológico, científico y político; en el cual está inmersa la educación.

Los actores principales de la comunidad universitaria, como: autoridades, administrativos, docentes, estudiantes deben generar una atmosfera de cambio, que significa estar dispuesto al cambio, a desafíos de la transformación y deshacerse de algunas excusas y otros perjuicios, meramente costumbristas o evitar el esfuerzo y quedándose con el facilismo y hacer siempre lo mismo año tras año.

2.2.5.2.1. Normas consensuadas como instrumento de cambio

Si se emprende cambios organizacionales también es necesario establecer normas consensuadas, claras y de acuerdo a las nuevas demandas para la convivencia armónica y pacífica; ello implica, que la Universidad debe convocar a un congreso para generar un nuevo pacto de la comunidad universitaria expresada en su estatuto y reglamentos para cada estamento y para la máxima administración ejecutiva (MAE), eso involucra tener aspectos organizacionales innovadoras a la satisfacción de la comunidad universitaria, como el organigrama, flujograma, manual de funciones y reglamentos de faltas y sanciones de acuerdo a las nuevas teorías contemporáneas.

Además las normas deben estar acordes a las nuevas demandas sociales y del Estado, para de esta forma generar un status de expectativa local, nacional y porque no internacional, por lo menos al nivel de Sud América.

Estos cambios comprometen procesos educativos conscientes y requieren por su gran complejidad, generar procesos sociales y académicos de gran envergadura en los que intervienen múltiples factores y variables de diversa naturaleza; por eso las propuestas normativas no deben ser solo en papeles y bonitos títulos o eslóganes, para ello las autoridades, administrativos, docentes y estudiantes deben comprometerse a cambiar de actitud, de pensar y encara los procesos institucionales de distinta manera, dejando de lado

los que siempre hacían, tampoco debe ser impuesto por un estamento o autoridad.

2.2.5.2.2. Resistencia al cambio individual y organizacional

Introducirnos al cambio significa también encontrarnos con dificultades en los procesos de cambio. La resistencia se presenta de forma implícita o explícita desde el momento que se genera la propuesta. El grado de resistencia depende del modo y nivel de implementación, si el cambio es consensuado y que beneficia a la mayoría la resistencia es de poco impacto, si el cambio es impuesto y forzado genera mayor resistencia hasta llegar a conflictos negativos.

Para su mejor comprensión la explicación sobre la resistencia individual y organizacional presentamos dos cuadros las cuales son:

Figura nº 11

a) Resistencia individual, generalmente se presenta en cinco razones.

Razones	Descripción de debilidades y cambio
Hábitos	Como seres humanos nos habituamos hacer lo mismo todo los días desde que se despierta, su desarrollo laboral hasta que llega y duerme en casa. Cambiar significa, hacer distinto de lo que se hace con creatividad e innovación para buscar nuevos resultados.
Seguridad	El individuo como trabajador se siente inseguro cuando se habla de cambio, porque se cree que su trabajo está en peligro.

	Cambio significa, entrar a la dinámica de creatividad, innovación, competitividad, tecnología y ciencia; para entrar a la dinámica de nueva modalidad de trabajo.
Factores económicos	Otra de la resistencia, es que los individuos perciben que el cambio va a inducir a que haya la reducción de ingreso económica por su trabajo. Cambiar significa, que el individuo debe enlazar a la producción a la par de la demanda y satisfacer las expectativas laborales.
Miedo a lo desconocido	El individuo cuando se habla de cambio cree que se va a prescindir por no conocer cosas nuevas y entra en un incertidumbre del cómo será el cambio propuesto. Cambiar significa, cambiar lo conocido por lo desconocido y afrontar el miedo.
Poca Información	Los individuos tienen la dificultad de procesar información selectiva y asertiva de la propuesta de cambio. Cambiar significa, procesar bien selectivamente la información sobre cualquier emprendimiento de cambio.

Fuente: Elaboración propia

b) Resistencia organizacional

Las organizaciones por su propia naturaleza es conservadora y hay una resistencia al cambio. Las instituciones educativas, cuyo objetivo es abrir las mentes y poner en tela de juicio los dogmas establecidos, son extremadamente reacias a cambio. En ellos se pueden identificar seis fuentes de resistencia organizacional:

Figura nº 12 Fuentes de resistencia

Fuentes de resistencia	Descripción
Apatía estructural	El personal que trabaja se acostumbra a una rutina diaria de actividades, cuando se habla de cambio no entra en su esquema de adecuarse a nuevo ritmo o cambio, sigue haciendo lo que hacía.
Poco esfuerzo al cambio	La institución está compuesta por varios subsistemas, las cuales son interdependientes, para cambiar todos los sistemas deben hacer esfuerzo para cambiar una realidad.
Apatía de los grupos	En mucho de los casos el personal de la institución respalda los cambios emprendidos, pero por solidaridad a todos optan por oponerse, mucho más si son representantes de sindicatos.
Amenazas a la destreza	Los empleados antiguos son reacios a aceptar a otros empleados técnicos en la institución, creen que tienen mayor especialidad y que les sustituirán en el trabajo.
Amenaza a las relaciones establecidas de autoridad	Para cambiar una institución en mucho de los casos se hacen la redistribución de cargos jerárquicos, el temor de las autoridades es perder el poder ante los demás.
Amenaza a la asignación establecida de recursos económicos	Cuando se proponen cambios en la institución las autoridades o gobiernos siempre temen mayor asignación presupuestaria, el cual se convierte en excusa para esperar cambios.

Fuente: Elaboración propia

2.2.5.2.3. Tácticas para superar la resistencia al cambio

Stephen (2004, pp. 562-563) propone seis tácticas estas son: educación y comunicación, participación, apoyo, negociación, influencia y coerción, las cuales se describen en los siguientes incisos.

a) Educación y comunicación: las instituciones deben prever talleres informativos para despejar dudas, malentendidos; el cual significa preparar al personal a los nuevos emprendimientos y desafíos que ha proyectado la institución. Si se prepara y se informa al personal cederán en la resistencia.

b) Participación: para cambiar una institución se debe incorporar a los actores institucionales como elementos principales en toma de decisiones y puedan aportar a realizar cambios, de esta manera amenora la resistencia en la organización.

c) Medidas de apoyo: la institución debe planificar contingencias de apoyo, con talleres, especialidades en el trabajo, en uso tecnológico, terapia ocupacional, para que de esta forma los cambios no sean traumáticos, más al contrario genere un ambiente de cambio.

d) Negociación: cuando hay resistencia es sugerible negociar donde ambos ganamos y también perdemos, significa que debe ser conveniente a ambas partes y ponerse de acuerdo en los quehaceres institucionales de esta forma promover el cambio.

e) Influencia encubierta y cooptación: los directivos comprometen bonanzas o mejoras salariales y condiciones de trabajo; para que de esta forma el personal que trabaja se convenza del cambio, es una forma de animar y evadir la resistencia a cambio. En cuanto, a la cooptación significa que se debe convencer a los directivos del sindicato y ofrecer mejores condiciones en el trabajo, es decir comprar dirigentes o representantes.

f) Coerción: esta es la que más utilizan los directivos, al personal de la institución emiten comunicados, instructivos hasta memorándums para cumplir con las tareas emprendidas por la institución, generando rigidez y ultimátum para el cumplimiento, evitando que el personal cree resistencia a cambio.

2.2.5.3. La atmósfera de la autonomía

Otro de los factores a tomar en cuenta es la atmosfera de autonomía, para generar cambio institucional, tener la autonomía en la administración, gestión pedagógica, curricular, en ejecución presupuestaria, estas por lo menos están expresadas en el estatuto de la Universidad Boliviana y de la Universidad Pública de El Alto, pero las interpretaciones no son comprendidas en su real dimensión, muchas autoridades y dirigentes de estamento docente y estudiantes interpretan de acuerdo a sus interés personales o grupales, por eso la autonomía todavía requieren ahondar con profundidad en beneficio de interés institucionales.

Es importante que la autonomía se relacione con el desarrollo institucional por las siguientes razones:

- a) La autonomía busca la heterogeneidad, cada institución configura su propia cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional de acuerdo al contexto interno y externo. De esta forma la Universidad

fundamenta su propia identidad para emprender respuestas a las demandas sociales.

- b) La autonomía también es la búsqueda de mejorar la calidad, eficacia y educación diversificada, de esta forma alcanzar la satisfacción del usuario, además una autonomía institucional eficiente permite desarrollar e implementar innovaciones y cambios institucionales.
- c) La autonomía hace que los estamentos universitarios generen confianza por ser partícipes en toma de decisiones y acciones institucionales, el cual genera una atmósfera de estabilidad y convivencia institucional.
- d) El establecimiento de la autonomía influye en procesos de gestión institucional, que permite a la comunidad universitaria sean sensibles, flexibles y dinamizadores de cambio; para ello se ilustra el siguiente cuadro

Figura nº 13 Establecimiento de autonomía

TERMINOS ORGANIZACIONALES	GESTION CON AUTONOMÍA
Decisiones políticas educativas	Descentralizadas
Papel de administración	Coordinación, impulsor de actuación, garantía de normativa mínima.
Currículum	Abierto
Rol de los técnicos	Asesor
Capacitación al personal	Centrada en la academia e institucional.
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	GESTION CON AUTONOMÍA
Planteamientos institucionales	Propios

Estructura de participación	Múltiples
Comunicación	Horizontal
Participación	Toma de decisiones
Decisiones	Colaborativas
Personal	Cooperativo y de convivencia armónica
FUNCIONES ORGANIZATIVAS DE LA DIRECCIÓN	GESTION CON AUTONOMÍA
Actuación	Organizador
Acceso	Elección
Funciones	Animador, coordinador, negociador, mediador de conflictos.
Tipología	Participativa
Estilo de directivo y docente	Democrático
Perfil de autoridad	Con políticas institucionales
Perfil del docente	Académico e investigador
Perfil de educandos	Crítico, reflexivo, emprendedor.

FUENTE: Elaboración propia, con apoyo (GAIRIN, J. 1991, p. 12)

2.2.5.4. Autonomía institucional

La autonomía ha estado presente en la universidad boliviana, pero en mucho de los casos la autonomía a estado interpretado por las autoridades y dirigentes de estamento docente y estudiantes, supeditado a intereses individuales y grupales. Mucho más en la Universidad Pública de El Alto, se ha desafiado muchos elementos al sistema universitario boliviana como el voto universal, periodicidad de cátedra, el modo organizativa de la dirección de Honorable Consejo Universitario, modalidad de elección de autoridades, revocatoria y otras; estas son las más importantes las cuales genera en la actualidad una inestabilidad institucional y bajo status universitario a nivel nacional.

La autonomía Institucional debe permitir desarrollar los grandes desafíos para el nuevo milenio, por eso es importante la autonomía institucional en el marco de la: planificación, economía, organizacional, curricular y oferta académica.

- a) Autonomía en la planificación, la institución tiene que tener la capacidad de definir, ejecutar y evaluar participativamente el plan de desarrollo institucional, proyectos, plan operativo anual, que a partir de ello se configuran la oferta académica a los usuarios y a la demanda social.
- b) Autonomía económica, esto permite gestionar recursos ante el gobierno y generar recursos propios a partir de las necesidades y sus características de asignación presupuestaria, el cual debe cubrir las necesidades reales consensuadas con los estamentos universitarias de forma democrática.
- c) Autonomía organizacional, este aspecto permite a que la institución se organice en el nivel administrativo, elección de directivos, procesos académicos, nivel de representatividad de estamento docente y estudiantes, configurando: organigramas, flujogramas, manual de funciones, reglamento de faltas y sanciones para convivencia institucional.
- d) Autonomía curricular, la gestión del proceso curricular es uno de los más importantes, que permite adecuar los planes y programas ofertados en los pregrados y posgrados, mediante concreciones de objetivos y contenidos curriculares contextualizados y pertinentes; de acuerdo a la demanda de los estudiantes, de la sociedad y del Estado. De esta forma satisfacer la demanda del mercado laboral contemporánea y expectativa profesional.
- e) Autonomía de oferta académica, el cual permite presentar un abanico de oferta de planes y programas diversificados, que genere expectativa y demanda laboral, las cuales tienen que ser concretadas mediante el desarrollo con calidad, generando mecanismos en los procesos académicos; en la actualidad, las instituciones tienen mayor aceptabilidad y status, cuando tiene programas actualizados para cubrir las expectativas del nuevo milenio.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se utilizaron en esta investigación ha sido seleccionada tomando en cuenta la naturaleza del objeto de estudio. En este sentido se trabajó con los métodos de carácter teórico y empírico.

a) Métodos teóricos

-Método analítico y sintético

Este método ayuda a descomponer los elementos de un todo, en sus diversos elementos que la constituye, que luego permita hacer un proceso exhaustivo de cada componente, con el propósito de establecer conclusiones o síntesis del objeto de estudio.

-Método inductivo y deductivo

Este método permite analizar de lo particular a lo general y viceversa, por medio de una serie de juicios encadenados, que permitirá inferir los hechos y causas con el propósito de establecer conclusiones de los resultados de la investigación.

b) Métodos empíricos

-Métodos de observación indirecta no estructurada

Mediante este método se recogió información de situaciones naturales o reales en el lugar de los hechos, con la finalidad de conocer la influencia del desarrollo

organizacional en los procesos de estabilidad institucional de la Universidad Pública de El Alto.

-El método de la medición

Este método permite obtener información numérica para demostrar cuantitativamente en tablas o gráficos para su posterior interpretación y análisis de la misma, ya que no son suficientes con los conceptos cualitativos y comparativos en un trabajo de investigación.

3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN O ESTUDIO

La presente investigación es no experimental, adoptando la investigación descriptiva explicativa.

Es descriptiva, porque esencialmente se trabajó sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental, es la de presentar interpretaciones correctas, que comprende básicamente la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos de estudio.

“los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a las que se refieran (...), cada uno de dichas variables para decidir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno e interés, su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”. Hernández (1991, p. 186)

También es explicativo porque, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas (...) su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionados”. Hernández (1991, p.187)

Por lo tanto el estudio explicativo permitió inferir si una determinada característica es uno de los factores que determina otra característica u ocurrencia, el cuál orienta a comprobar la hipótesis.

3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es transversal o transaccional, debido a que se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables tal como suceden los hechos.

En esta investigación se aplicó instrumentos de recolección de datos en un solo momento, sin que se tuviera que intervenir en las variables de estudio, los resultados dan una información sobre el comportamiento de las variables.

3.1.4. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio o universo de estudio, es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, al que se generaliza los hallazgos, la población constituye la totalidad del fenómeno a estudiar.

La población para esta investigación está conformada por los docentes, estudiantes y administrativos de la Universidad Pública de El Alto.

Población estudiantil según la Dirección de Recursos y Admisiones (04, 03: 2015), se tiene la siguiente población de universitarios por carrera:

Figura nº 14 Población estudiantil

Nº	CARRERAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO	NÚMERO DE ESTUDIANTES
1	Administración de empresas	1.662
2	Arquitectura	892
3	Artes plásticas	196
4	Ciencias de la Educación	3.782
5	Ciencias políticas	228
6	Comercio internacional	718
7	Comunicación social	944
8	Contaduría pública	3.121
9	Ciencias del desarrollo	354
10	Ciencias físicas y energía alternativa	98
11	Derecho	5.574
12	Economía	699
13	Educación parvularia	1.143
14	Enfermería	1.623
15	Gestión turística y hotelera	488
16	Historia	198
17	Ingeniería autotróica	495
18	Ingeniería de gas y petroquímica	684
19	Ingeniería en producción empresarial	513
20	Ingeniería agronómica	852
21	Ingeniería ambiental	176
22	Ingeniería civil	739
23	Ingeniería de sistemas	1.943
24	Ingeniería eléctrica	155
25	Ingeniería electrónica	672
26	Ingeniería textil	116
27	Lingüística	1.099

28	Medicina	1.309
29	Medicina veterinaria y zootecnia	871
30	Nutrición y dietética	301
31	Odontología	1.465
32	Psicología	553
33	Sociología	273
34	Trabajo social	980
35	Zootecnia e industria pecuaria	184
	TOTAL UPEA	35.103

FUENTE: Elaboración propia

Los docentes de la Universidad Pública de El Alto están conformados por 2.477 docentes (DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS UPEA, 09: 2015)

Personal que cumple función administra en la Universidad de planta y eventual es de 659 trabajadores (DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 09:2015)

La población estudiantil de la Universidad en sus 35 Carreras es de 35.103 Universitarios matriculados (DIRECCIÓN DE REGISTROS Y ADMISIONES, 09:2015)

Figura: 15 CUADRO DE POBLACIÓN DE ESTUDIO

Nº	POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	CANTIDAD DE POBLACIÓN
1	Personal docente	2.477
2	Personal administrativo	659
3	Estudiantes Universitarios de 35 carreras	35.103
	TOTAL POBLACION	38.239

FUENTE: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS UPEA, 09: 2015

3.1.4.1. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población estudiada, para esta investigación, se hará muestra del personal docente, del plantel administrativo y de los estudiantes universitarios.

3.1.4.2. Tipo de muestra

En esta investigación es preciso desarrollar la muestra probabilística, del plantel docente, personal administrativo y estudiantes universitarios, es como sigue el procedimiento estadístico:

Total personal docente de la Universidad: 2.477

$$\begin{aligned} Z &= 96 = 1,96 \text{ Limite de confianza.} \\ P &= 0,6 \text{ Proporción de acierto.} \\ Q &= 0,4 \text{ Proporción de error.} \\ E &= 0,05 \text{ Nivel de precisión.} \end{aligned}$$

Formula de muestra inicial

$$\begin{aligned} n &= \frac{Z^2 P.Q}{E^2} \\ n &= \frac{3,8416.0,6.0,4}{0,0025} \\ n &= 368,7936 \\ n &= 369 \end{aligned}$$

Formula de muestra corregida

$$\begin{aligned} n &= \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}} \\ n &= 369 \\ n &= \frac{1+369-1}{2.477} \end{aligned}$$

n= 321 Muestra de docentes

Total población de universitarios 35.103

$$\begin{aligned} n &= \frac{Z^2 P.Q}{E^2} \\ n &= \frac{3,8416.0,6.0,4}{0,0025} \\ n &= 368,7936 \\ n &= 369 \end{aligned}$$

Formula de muestra corregida

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n = 369$$
$$\frac{1 + 369 - 1}{35.103}$$

n= 365 Muestra de estudiantes universitarios de UPEA

Total población de administrativos 659

$$n = \frac{Z^2 P.Q}{E^2}$$

$$n = \frac{3,8416.0,6.0,4}{0,0025}$$
$$n = 368,7936$$
$$n = 369$$

Formula de muestra corregida

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n = 369$$
$$\frac{1 + 369 - 1}{659}$$

n= 237 Muestra de administrativos de UPEA

3.1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1.5.1. Aplicación de técnicas

Las técnicas que se aplicaron son:

El cuestionario

Los cuestionarios se aplicarán a toda la muestra determinada de acuerdo a las características, con preguntas cerradas y abiertas de forma directa e indirecta; dirigidas a los sujetos de la investigación.

La observación

Para la observación se utilizará ciertos indicadores que serán registradas en el proceso de toda la investigación, los mismos estarán dirigidos a toda la muestra determinada.

3.1.5.2. Instrumentos de investigación

Guías de cuestionarios

Guías de observación

3.1.6. PRUEBA DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

Para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos se sometió a una prueba de ensayo, por tanto se aplicó sobre una pequeña muestra parecida a la población, cuidando de que esta sea representativa, para luego realizar los ajustes y complementaciones necesarias.

CAPÍTULO IV

ALÁLISIS Y DISCUCIONES DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO DEL PERSONAL DOCENTE DE UPEA

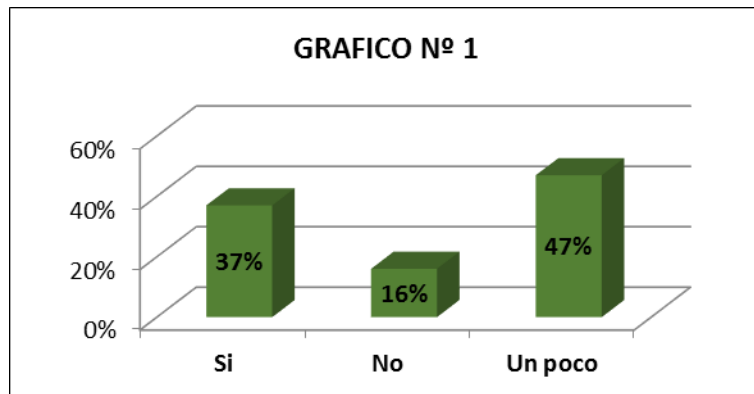
La valoración de los datos es cuantitativa, para ello se han utilizado las tablas de frecuencia, gráficos en barras, y la interpretación y su posterior análisis de los resultados, los cuales permiten mostrar y explicar con mayor precisión los resultados obtenidos, de acuerdo a los indicadores que se han formulado como preguntas; sin embargo, para el análisis de la información es implicado de forma cuantitativa y cualitativa.

1. ¿La universidad está organizada de acuerdo a los parámetros generales del décimo segundo congreso del sistema universitario?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 1

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	120	0.37	37%
No	50	0.16	16%
Un poco	151	0.47	47%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº1, se puede advertir que el 47% de los docentes afirman que la Universidad está un poco organizada de acuerdo a los parámetros del sistema Universitario Boliviano, se puede decir que el accionar de los procesos en la universidad difieren a otras universidades del sistema; como: el Honorable Consejo Universitario dirige un presidente docente y estudiante elegido por consejeros de base, el Rector y la Federación Universitaria Local de UPEA son como cualquier consejero de base, el 37% de los docentes señalan que la Universidad Pública de El Alto si está

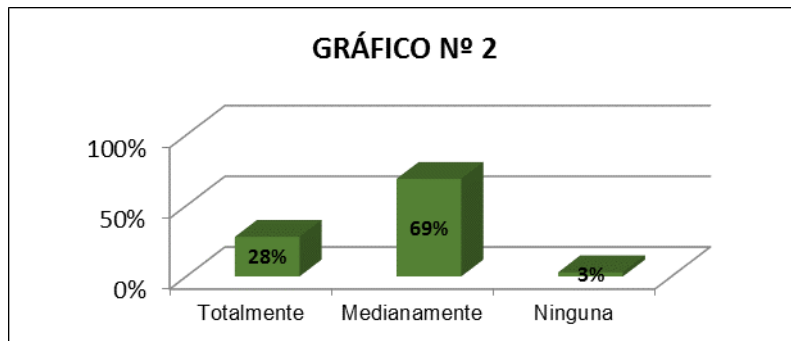
organizado como cualquier otra universidad del sistema universitario del País, posiblemente los docentes que señalan esta respuesta, no se han puesto a comparar el sistema organizativo de las universidades y el 16% aseveran que la Universidad no está organizado como las universidades del sistema; el cual quiere decir, que encuentran grandes diferencias en el sistema organizativo de la UPEA, con otras universidades del sistema boliviano.

2. ¿El estatuto orgánico de la UPEA, está en el marco del desarrollo y estabilidad institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 2

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	90	0.28	28%
Medianamente	221	0.69	69%
Ninguna	10	0.03	3%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico nº 2, se puede señalar que el 69% dicen que medianamente el estatuto de la UPEA está en el marco de desarrollo y estabilidad institucional, indudablemente se tiene este resultado, porque la Universidad está en permanente problema en nombramiento de autoridades ejecutivas generando inestabilidad institucional, particularmente al no tener autoridades electas con 75% como señala el estatuto de UPEA incurriendo en autoridades interinas, el cual hace que el Rector y el Vicerrector casi siempre están un año y las autoridades elegidas están en permanente campaña para lograr ganar la revocatoria, dejando de lado la gestión administrativa como autoridades de la Universidad, el 28% indican que la Universidad está totalmente en el marco del desarrollo y estabilidad institucional el estatuto, posiblemente los que respondieron no conocen mucho las normas o las situaciones que haya pasado la Universidad y el 3% que es un mínimo revelan que de ninguna manera el estatuto de UPEA, está

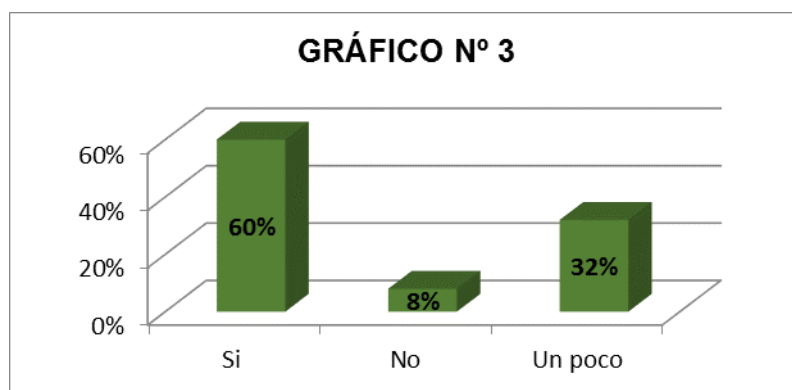
enmarcado en el desarrollo y estabilidad institucional, seguramente la Universidad no ha mostrado el desarrollo esperado como Universidad.

3. ¿La UPEA, cuenta con las normas reglamentos e instrumentos de organización institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 3

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	194	0,60	60%
No	25	0,08	8%
Un poco	102	0,32	32%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

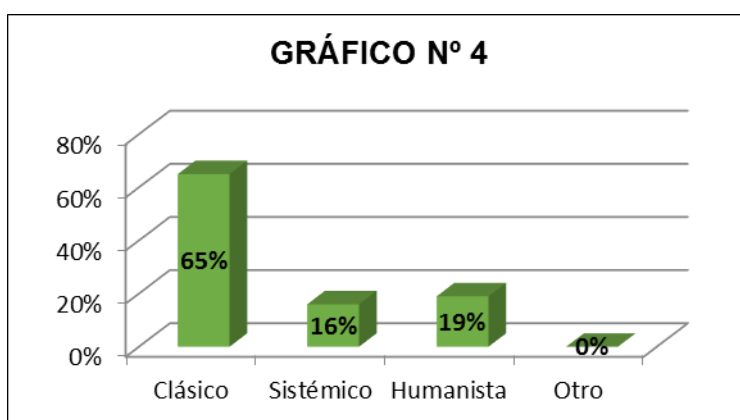
Según el gráfico nº3, el 60% de los encuestados indican que la Universidad cuenta con normas e instrumentos organizacionales, refiriéndose que la Universidad cuenta con un estatuto producto de segundo congreso interno de la Universidad y sus respectivos reglamentos que rige el accionar de las autoridades y de los estamentos en la Universidad, también se puede decir que cuenta con organigrama, flujogramas, manual de funciones y reglamento de faltas y sanciones para cumplir funciones y la convivencia en la institución, el 32% afirman que la UPEA, cuenta un poco con normas e instrumentos organizacionales el cual norma el funcionamiento de la Universidad, apreciando que es todavía insuficiente a la expectativa de la comunidad universitaria y el 8% contesta que la Universidad no cuenta con normas e instrumentos organizacionales dejando a entender que hay improvisaciones en el ámbito organizacional.

4. ¿A qué modelo organizacional y enfoque administrativa se asemeja la actual estructura organizacional en la UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 4

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Clásico	210	0,65	65%
Sistémico	50	0,16	16%
Humanista	61	0,19	19%
Otro	0	0	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propio



Fuente: Elaboración propio

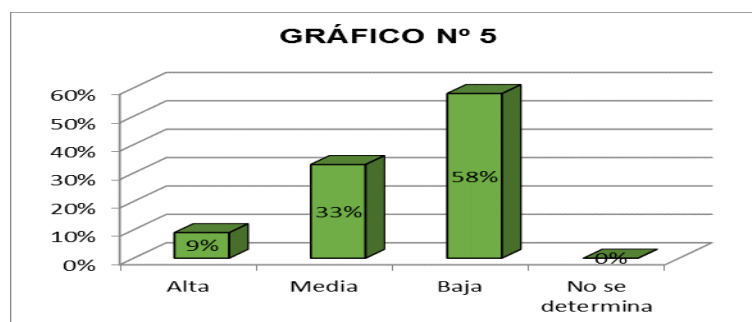
En el gráfico nº4, se tiene como resultado que el 65% asevera que la Universidad está enfocada al modelo clásico en la organización y administración en UPEA, que significa que los procesos de administración es puesto en práctica el modelo Taylorismo y Fayolismo, teorías y experiencia administrativas que sean desarrollado a principios del siglo XX, y está vigente el proceso de administración en la UPEA, por otro lado el 19% indica que es el modelo humanista, que significaría que la Universidad integra al personal que trabaja y estudia en procesos sociales y la comprensión del comportamiento individual y grupal en los procesos de administración; pero es un porcentaje menor y el 16% de los decentes señalan que la administración en la Universidad es sistémico que significarían que la universidad practica el sistema abierto y cerrado, es decir la integración de la universidad con el contexto. Pero lo más claro es que la Universidad sus proceso de administración y organización es clásico unipersonal.

5. ¿Cuál es el estado de clima organizacional en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 5

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Alta	28	0,09	9%
Media	106	0,33	33%
Baja	187	0,58	58%
No se determina	0	0	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

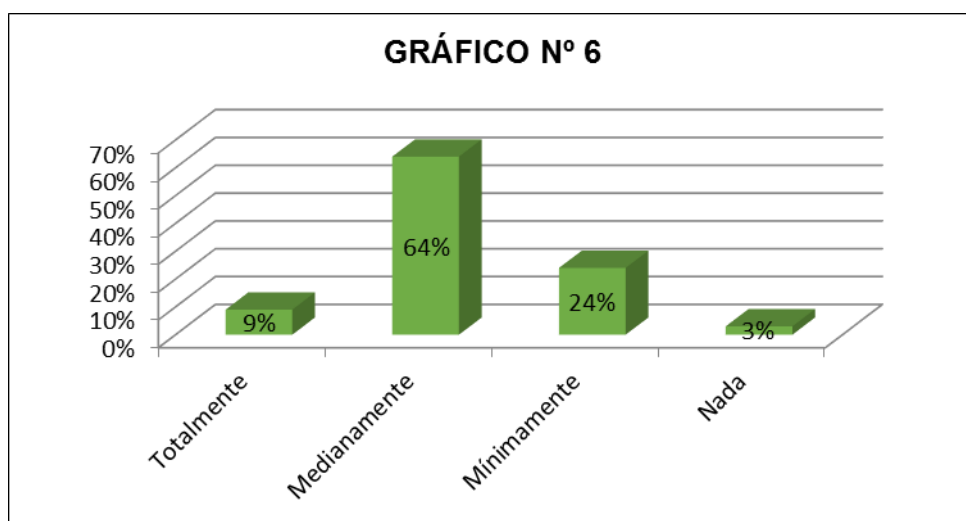
De acuerdo al gráfico nº5, el 58% de los docentes señalan que el estado de clima organizacional es baja, se puede entender que en la Universidad no genera un clima organizacional optimo, más al contrario existe un clima hostil sin relaciones interpersonales entre las autoridades, docentes y estudiantes; causando una inestabilidad institucional e insatisfacción laboral, el 33% indica que el clima organizacional es media que de alguna manera advierte que hay condiciones de trabajo confortable y un porcentaje menor de 9% dice que es alta clima organizacional, que implicaría que hay todas las condiciones laborales, interrelación del personal, respeto a las normas, una convivencia armónica para lograr objetivos comunes; sin embargo predomina el clima organizacional baja en la Universidad.

6. ¿El ambiente de trabajo en la Universidad es acogedor y gratificante?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 6

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	29	0,09	9%
Medianamente	206	0,64	64%
Mínimamente	78	0,24	24%
Nada	8	0,03	3%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

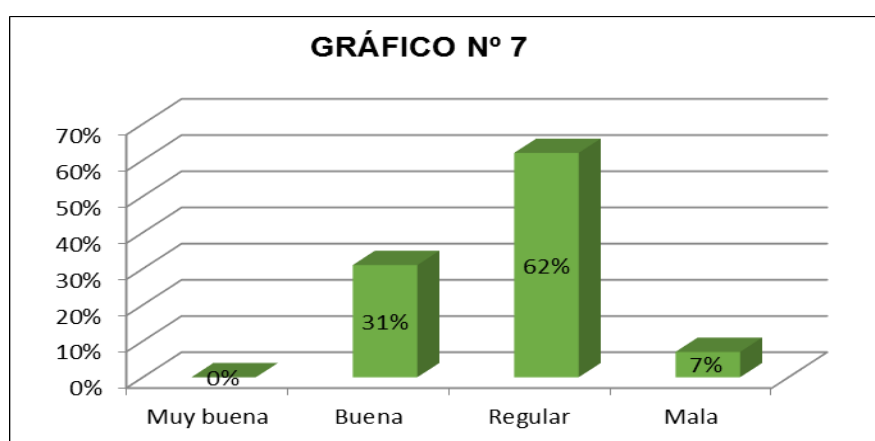
Según el gráfico nº6, se puede advertir que el 64% de los encuestados dicen que el ambiente de trabajo es medianamente acogedor y gratificante, insinuando que de alguna manera hay un ambiente de trabajo en la Universidad, seguro se refieren sobre algunas condiciones de trabajo en aula y en aspectos administrativos, el 24% señalan que el ambiente de trabajo es mínimamente, que significa que no están satisfechos con el ambiente laboral, ya que la universidad de acuerdo a su estatuto no hay docente ordinario o titular solo hay el docente contratado a 4 años, interinos e invitados, que los docentes no cuentan con estabilidad laboral por eso la respuesta de condiciones laborales son mínimas, el 9% indican que hay totalmente un ambiente de trabajo que significaría que es acogedor y cómodo trabajar en la universidad y un 3% opinan que no hay ninguna condición laboral en la UPEA.

7. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 7

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Muy buena	0	0	0%
Buena	99	0,31	31%
Regular	198	0,62	62%
Mala	24	0,07	7%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propio



Fuente: Elaboración propia

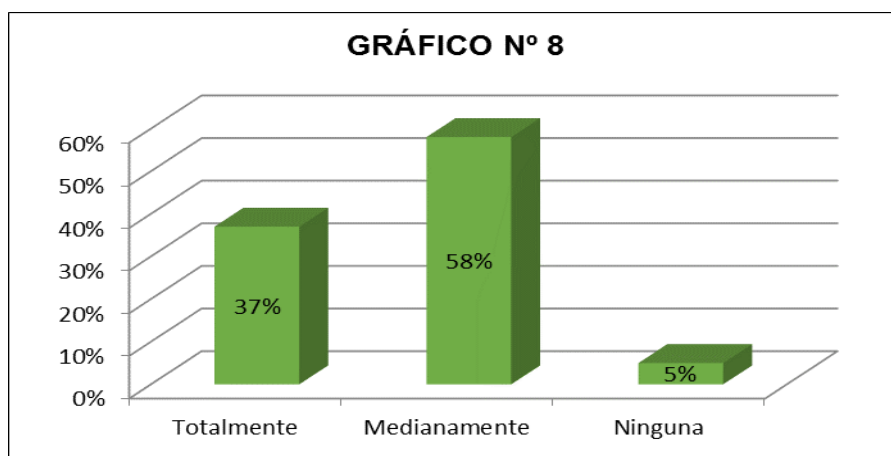
De acuerdo al gráfico nº 7, se tiene como resultado que el 62% señalan que es regular la relación interpersonal de los administrativos con los docentes, estudiantes y viceversa, que dificultaría una relación estrecha para lograr objetivos comunes en beneficio de los educandos, de alguna manera se puede advertir que los estudiantes creen que gracias a ellos trabajan los docentes y los administrativos o acusan haber logrado el empleo y ser de planta por favores de ex rectores y los docentes pareciera que tiene un empleo eventual por todo eso se puede identificar la dificultad de interrelación de estamentos en la Universidad, el 31% dicen que es buena la relación estamental y es rescatable, ojala se puede ampliar el porcentaje a futuro, un 7% revelan que la interrelación estamental es mala que perjudica en el desarrollo institucional y la visión y misión de educación superior y ninguno señala que es muy buena, que significa que los estamentos de la Universidad debe trabajar para mejorar las relaciones estamentales.

8. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es fluida y abierta?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 8

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	120	0,37	37%
Medianamente	186	0,58	58%
Ninguna	15	0,05	5%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

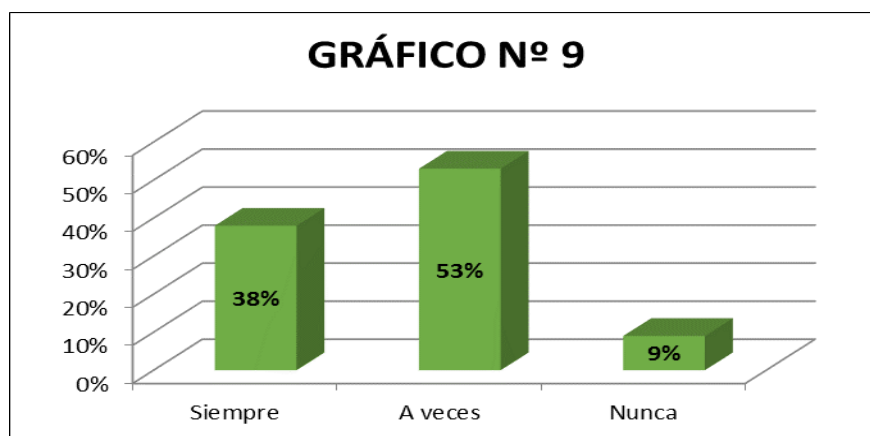
De acuerdo al gráfico nº8, el 58% indica que la comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es medianamente fluida, significa que es escasa la comunicación entre estamentos de autoridades con los docentes, con estudiantes, administrativos y viceversa, el cual entorpece las decisiones institucionales en desmedro de los educandos, el otro 37% responden que es totalmente abierta y horizontal la comunicación interpersonal en la comunidad universitaria que de alguna manera se está mejorando la comunicación y un 5% señalan que no hay ninguna comunicación entre estamentos en la universidad que seguramente percibe de esa manera el accionar de los miembros de la universidad, sin embargo es un porcentaje menor que no tiene mucha relevancia.

9. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los miembros que trabajan en la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 9

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	121	0,38	38%
A veces	172	0,53	53%
Nunca	28	0,09	9%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

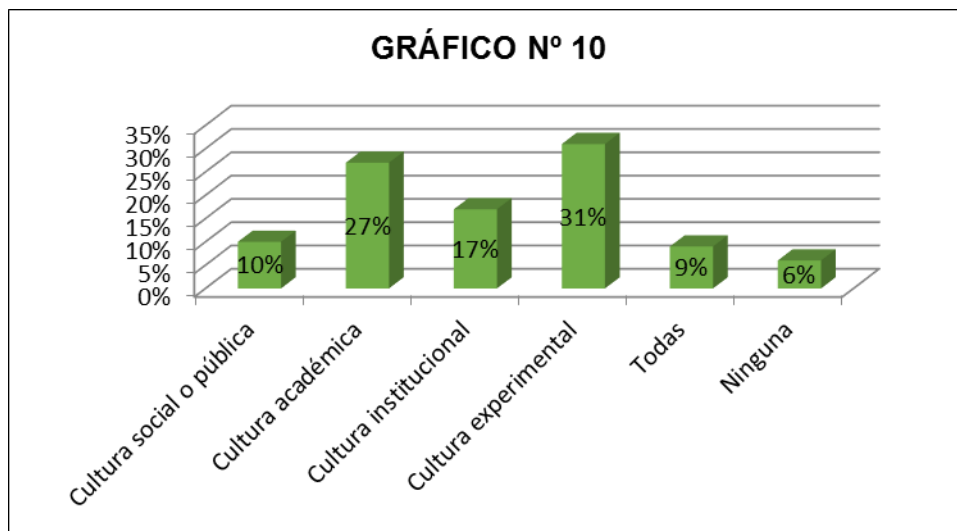
Mediante el gráfico nº 9, se puede aseverar que el 53% responden que a veces se practica el compañerismo y respeto mutuo entre los miembros de la universidad, siendo que cada estamento quiere ser el protagonista desmereciendo las acciones de otros miembros y estamentos, que influye negativamente en el rendimiento laboral, eficiencia y de calidad en el desarrollo institucional, un 38% indican que siempre hay el compañerismo y respeto mutuo entre los miembros que trabajan en la Universidad, haciendo entender que es de la mejor forma el compañerismo y eso es muy rescatable ya que es un porcentaje considerable para que posterior pase a ser el porcentaje mayoritaria, y el 9% de los encuestados aseveran que nunca hay el compañerismo y el respeto mutuo entre los integrantes de la institución por suerte es un porcentaje menor.

10. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 10

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Cultura social o pública	34	0,10	10%
Cultura académica	87	0,27	27%
Cultura institucional	55	0,17	17%
Cultura experimental	98	0,31	31%
Todas	28	0,09	9%
Ninguna	19	0,06	6%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 10, se advierte que el 31% señalan que en la Universidad es puesta en práctica la cultura experimental, el cual nos hace entender que en la Universidad se está experimentando la forma de organizarse poniendo en prueba el voto universal, periodicidad de cátedra, el Honorable Consejo Universidad es dirigido por un presidente docente y estudiante y no así por el Rector y la Federación Universitario Local Ful, el cual en la actualidad está generando una inestabilidad institucional, dando mayor importancia a aspectos políticos, el 27% indica que hay la cultura académica siendo este porcentaje considerable que en la universidad hay preocupación para promover el desarrolla académico por los docentes y estudiantes para lograr generar un estatus académico en la Universidad como otras universidades

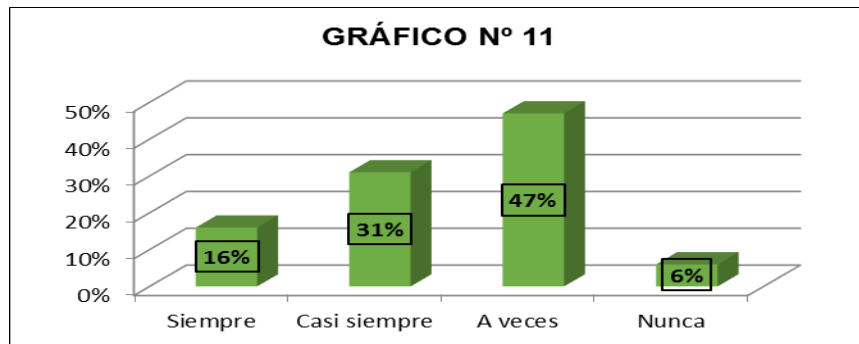
del sistema universitario, el otro porcentaje de 17% revela que hay la cultura institucional, con el cual podemos decir que en la Universidad se está practicando la cultura institucional desde de las autoridades, docentes, estudiantes y administrativos de esta forma haya la estabilidad institucional, el 10% responde que se practica la cultura social o pública, haciendo notar que hay el interés de satisfacer a la demanda social de la ciudad de El Alto del departamento y del país, el 9% afirma que es practicada todas las culturas propuestas y el 6% señalan que no se practica ninguna cultura que se le ha consultado, bueno estos últimos porcentajes son menores pero para tomar en cuenta en el aspecto organizacional de la UPEA.

11. ¿Los administrativos, docentes, y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 11

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	51	0,16	16%
Casi siempre	100	0,31	31%
A veces	150	0,47	47%
Nunca	20	0,06	6%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfica nº 11 se tiene como resultado que el 47% de los docentes indican que a veces se respeta las normas internas establecidas en el estatuto y los reglamentos por los actores de la Universidad, el cual se aprecia que el personal tiene poca práctica de respeto a las normas que se han establecido para el funcionamiento de la Universidad, el otro porcentaje de 31% indican que el personal de la Universidad casi siempre respeta las normas establecidas, esta respuesta nos deja entender que ven quebrantar

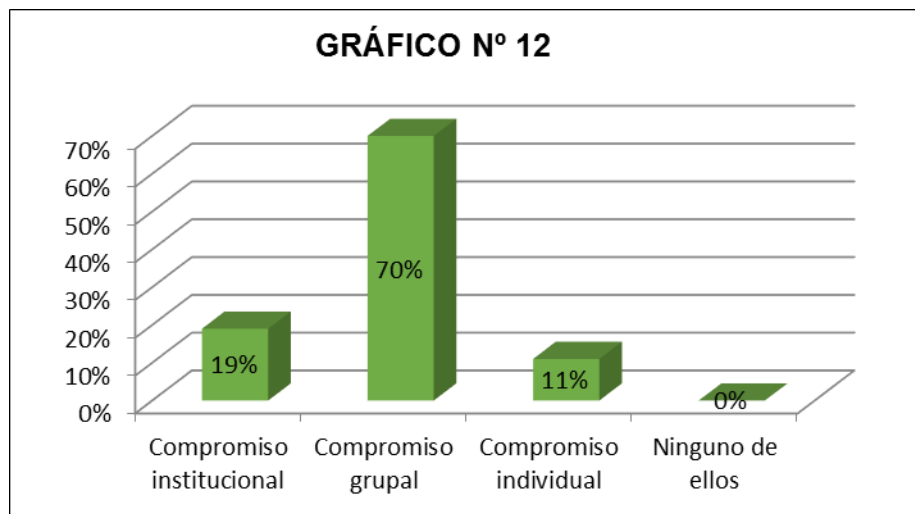
las normas, el cual hace que no se tengan buenas referencias dentro y fuera de la Universidad, el 16% señala que siempre se respeta las normas establecidas en la Universidad, este porcentaje es bueno y debe rescatarse lo poco que hay y tratar de irradiar a nivel de toda la Universidad y así lograr el respeto completo de las normas internar para su mejor convivencia y estabilidad institucional y un 6% responden que nunca se respeta las normas internas de la Universidad que sería el extremo de los de más respuestas, por suerte el porcentaje es menor.

12. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 12

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	62	0,19	19%
Compromiso grupal	223	0,70	70%
Compromiso individual	36	0,11	11%
Ninguno de ellos	0	0	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 12, señalan que el 70% de las autoridades de la Universidad el comportamiento es de compromiso grupal, dejando entender que las autoridades no velan el interés de la colectividad de la institución, dando mayor énfasis a interés grupales como acomodar puestos laborales, algún beneficio para el grupo que hayan llegado a ser autoridades, de otra forma estarían incumpliendo las funciones que hayan asumido, el 19% asegura que las autoridades trabajan en la búsqueda de compromiso institucional, que es

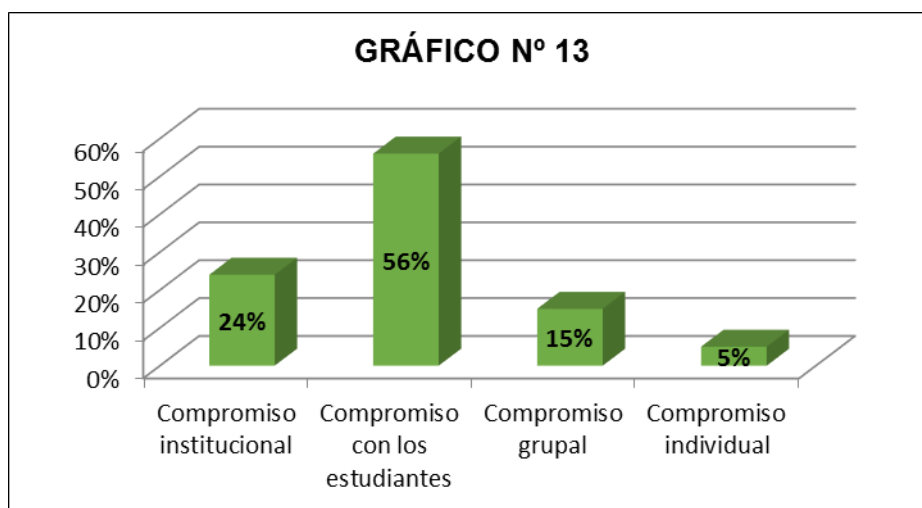
referente bueno en este resultado, es el que permite realizar el desarrollo de la institución, porque está centrado en dar todo por todo para lograr la visión, misión institucional de la casa de estudio superior, de esta esta forma satisfacer las demandas sociales y del estado, el 11% marcan que las autoridades de la Universidad muestran el comportamiento con compromiso individual, podemos entender que estas autoridades buscan beneficios individuales; tal vez un salario jugoso, otras prebendas económicas, o buscar oportunidades de catapultarse a otras cargos públicos, utilizando el carro de autoridad para encaramarse a organizaciones políticas.

13. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 13

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	76	0,24	24%
Compromiso con los estudiantes	181	0,56	56%
Compromiso grupal	48	0,15	15%
Compromiso individual	16	0,05	5%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 13, el 56% de los encuestados responden que los docentes tiene el compromiso con los estudiantes, acentuados a formar profesionales idóneos y competentes para el mercado laboral de esta forma responder a la demanda social y del estado, el 24% señalan que hay un compromiso con la institución, que de alguna manera esta contestación implicaría que se tiene

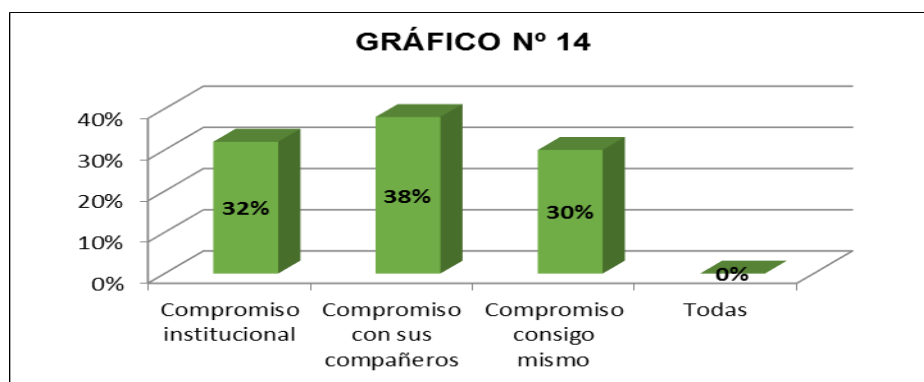
compromiso con la institución de forma integral y no solo centrado en lo estudiantil u otros aspectos, sino más orientado a lograr el desarrollo institucional de forma integral de la Universidad Pública de El Alto, el 15% indica que los docentes tienen compromisos grupales, pareciera que se refieren a un grupo de docentes que de alguna manera han accedido a beneficios a través de dadas en puestos administrativos a vista de los demás y el 5% aseveran que tienen compromisos individuales, en otras palabras les interesa más el interés personal y no así la integridad de la institución, menos el desarrollo institucional de la Universidad.

14. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 14

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	103	0,32	32%
Compromiso con sus compañeros	121	0,38	38%
Compromiso consigo mismo	97	0,30	30%
Todas	0	0	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico nº 14, se establece que el 38% dicen que los estudiantes universitarios tienen compromiso con sus compañeros, lo cual demuestra que los estudiantes se resguardan en aras de la colectividad, asociándose ante algún agravio o corrupción contra las autoridades, docentes o administrativos, el 32% de estudiantes señalan que muestran el comportamiento institucional velando el interés integral de la Universidad en todos sus aspectos siendo que les interesa el desarrollo institucional para beneficio de toda la comunidad universitaria y responder a la demanda social, y el 30% resalta que los estudiantes tienen compromiso consigo mismo, esto nos hace entender que se preocupan más en

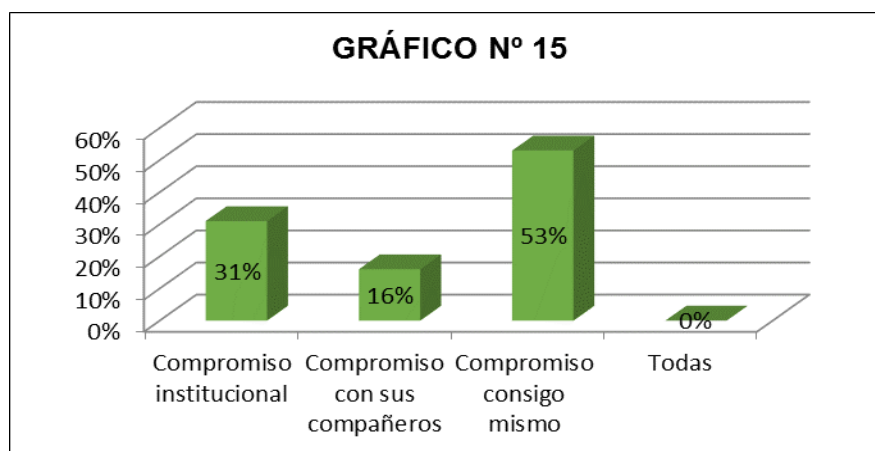
estudiar, titularse y trabajar; otros como dirigentes estudiantiles aprovechan en buscar beneficios personales para obtener becas o algún negociación que beneficie, dejando de lado los interés institucionales o de sus propios estudiantes.

15. ¿Cuál es el comportamiento de los administrativos en la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 15

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	98	0,31	31%
Compromiso con sus compañeros	52	0,16	16%
Compromiso consigo mismo	171	0,53	53%
Todas	0	0	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 15, se expresa que el 53% de los encuestados señalan que el comportamiento de los administrativos tiene compromiso consigo mismo, haciendo entender que los administrativos les interesan más su aspecto personal de contar con el empleo, salario y sus comodidades en el trabajo, el 31% de los administrativos indican que tienen el compromiso institucional, esta respuesta nos explica que los trabajadores de la Universidad les preocupa el desarrollo de la Universidad en todo los quehaceres institucionales, pero es un porcentaje menor a tomar en cuenta y el 16% admiten que los administrativos tienen compromiso con sus compañeros, por el cual se llegaría a la explicación de que los administrativos velan por la colectividad de sus compañeros de trabajo, forjando el resguardo

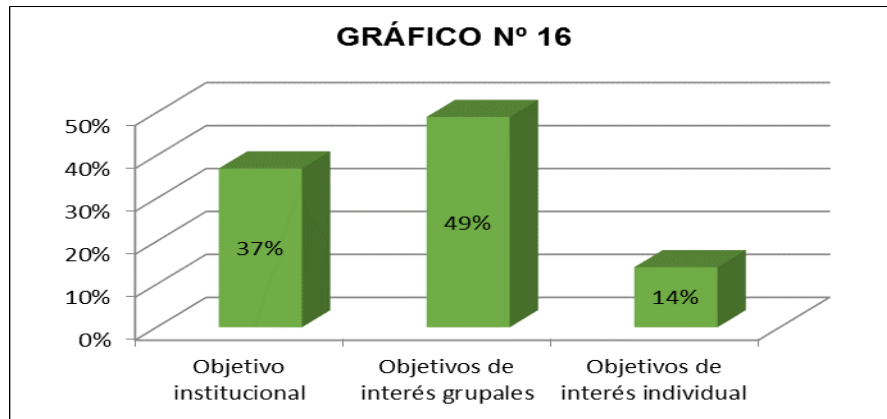
del trabajador administrativo buscando formas organizativas en sindicatos y afiliados a la Central Obrera Boliviana y apegado a la Ley general de trabajo para tener la estabilidad laboral.

16. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 16

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Objetivo institucional	120	0,37	37%
Objetivos de interés grupales	156	0,49	49%
Objetivos de interés individual	45	0,14	14%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

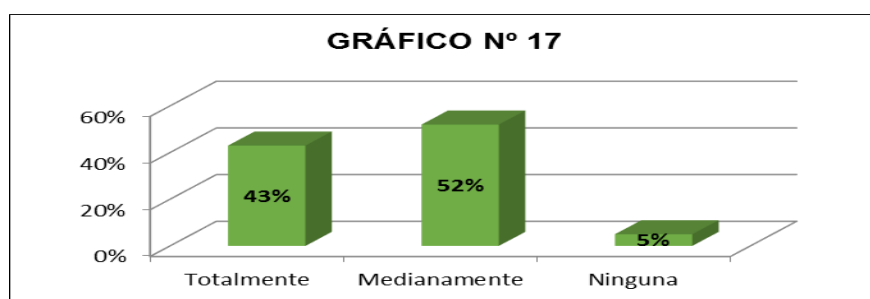
De acuerdo al gráfico nº 16, señalan el 49% que en la Universidad se logran objetivos de intereses grupales, dejando en segundo plano los objetivos institucionales, dando mayor importancia a organizarse pequeños grupos minúsculos de politiqueros con el propósito de servirse y aferrarse a cargos jerárquicos con concomitancia de algunos dirigentes estudiantiles, mediante convenios prevendalistas, que disminuyen el status institucional; el 37% de los docentes dicen que en la Universidad se logran objetivos institucionales, estos resultados puede darnos la idea de que hay consecuencia de objetivos institucionales para el crecimiento como casa de educación superior a servicio de la sociedad alteña, provincias y de los ciudadanos del País y el apoyo al Estado; de esta, forma aporta con nuevos profesionales al desarrollo de la sociedad y del Estado y el 14% mencionan que la Universidad en la actualidad se están cumpliendo objetivos de interés individuales, esta respuesta es alarmante para la Universidad, el cual significaría que poco o nada les interesa la institución, solo piensan en beneficios personales, buscando oportunidades para réditos personales y los objetivos institucionales no son cumplidas de acuerdo a lo establecido en el estatuto ni de los planes institucionales.

17. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema Universitario de Bolivia?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 17

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	140	0,43	43%
Medianamente	166	0,52	52%
Ninguna	15	0,05	5%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

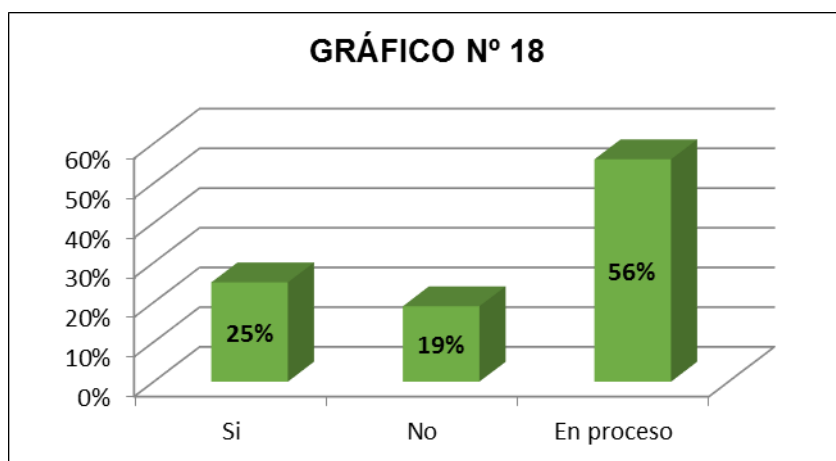
En el gráfico nº 17, se tiene como resultado que el 52% de los docentes señalan que la Universidad está acreditada medianamente en el marco del Sistema Universitario de Boliviano, este problema es de conocimiento de todos los estamentos de la institución, siendo que la Universidad Pública de El Alto, ha solicitado ser parte del sistema Universitario boliviana en el XI congreso de la CEUB desarrollado en la ciudad de Oruro el año 2009, consta en la segunda resolución de la CEUB, donde la Universidad Pública de El Alto es parte del sistema Universitario Boliviano mencionado en su primer artículo y en el segundo artículo señala que la Universidad debe adecuar el estatuto y sus reglamentos de acuerdo al sistema universitario Boliviano, refiriéndose a las característica que tiene la UPEA, como el voto universal, periodicidad de cátedra y otros; que hasta ahora no está adecuado los reglamentos de la UPEA y el sistema universitario sigue esperando que la UPEA cumpla con la recomendación del congreso, por eso se tiene este resultado, el 43% dicen que la Universidad Pública de El Alto está totalmente acreditado al Sistema Universitario Boliviano dejando entender que la UPEA está su estatuto y sus reglamentos adecuado al Sistema Universitario Boliviana, quien sabe los docentes que aseveran esta respuesta, tal vez carecen de información al respecto, por eso aseguran que la Universidad está acreditada sin ninguna observación y el 5% de los encuestados señalan que la UPEA no está acreditada por el Sistema Universitario Boliviana; el cual, ya es una

respuesta extrema que no cuenta con ninguna información sobre dicho interrogante .

18. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 18

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	79	0,25	25%
No	62	0,19	19%
En proceso	180	0,56	56%
Σ	321	1	100%



Fuente: Elaboración propia

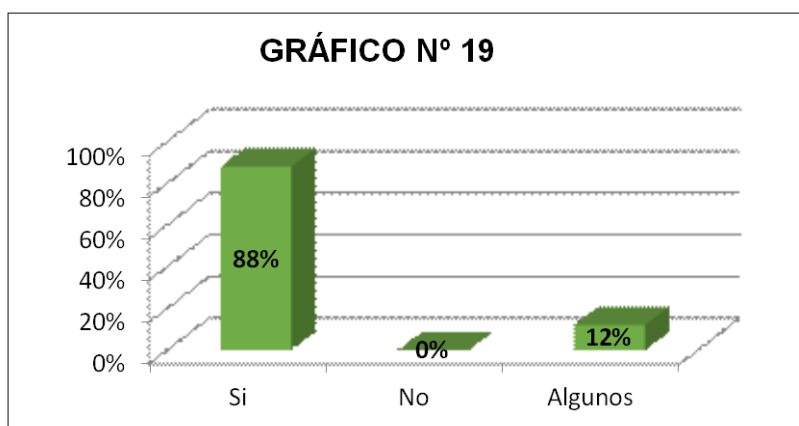
De acuerdo al gráfico n°18, el 56% señalan que la Universidad está en proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional, podríamos razonar que la Universidad hasta estos tiempos está trabajando con planes de contingencia o plan operativo anual y que todavía no se cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, pero también se entiende que es una prioridad elaborar el plan, por eso están en el proceso de elaboración, el otro 25% dicen que si la Universidad cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, podríamos imaginarnos que conocen el Plan de Desarrollo institucional, que desde la experiencia si se puede decir que hay un borrador que todavía falta consensuar, esto hace dar la respuesta de si, y un 19% señalan que la Universidad no cuenta con Plan de Desarrollo Institucional, siendo un gran limitante para el desarrollo institucional de acuerdo a la visión, misión y objetivos institucionales propuestas por la Universidad.

19. ¿Las carreras existentes en la Universidad cuentan con planes de estudios aprobados y acreditadas por la Reunión Académica Nacional RAN?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 19

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	281	0,88	88%
No	0	0,00	0%
Algunos	40	0,12	12%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propio

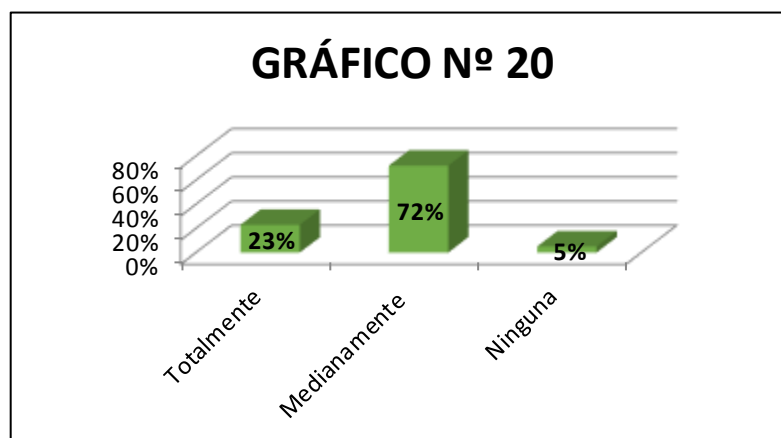
Según el gráfico nº19, el 88% de los docentes señalan que si las carreras de la Universidad cuentan con planes de estudio aprobados por la Reunión Académica Nacional, esta respuesta en verdad es alentador donde las carreras cuentan con las mallas curriculares aprobados por las instancias correspondientes de la CEUB, para el desarrollo del proceso de aprendizaje y enseñanza, el 12% puntúan que las carreras de la UPEA, solo algunos tienen aprobados por la Reunión Académica Nacional los planes de estudio, se puede deducir que deben referirse a las carreras nuevas que están en proceso de consolidar la carrera y otras carreras antiguas ya están evaluando sus mallas para luego adecuar a la demanda contextual, de los educandos y de la sociedad y volver a llevar a la Reunión Académica Nacional para su aprobación y ninguno señala que no están aprobados por las instancias correspondientes.

20. ¿La misión, visión y los objetivos institucionales está orientada de acuerdo a las demandas de nuevos profesionales y de la sociedad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 20

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	75	0,23	23%
Medianamente	231	0,72	72%
Ninguna	15	0,05	5%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

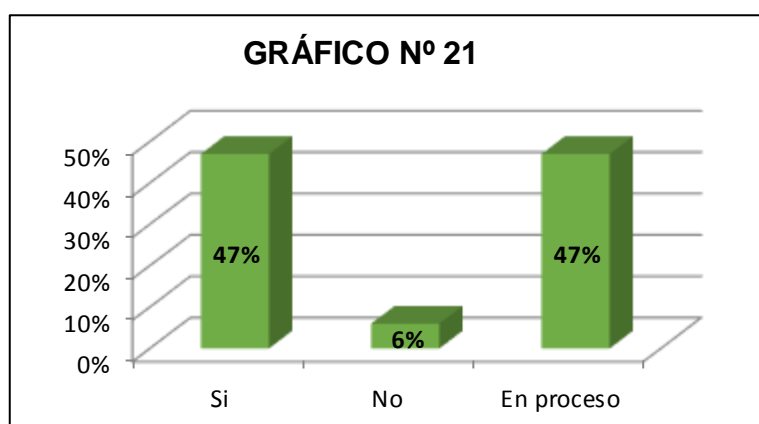
En el gráfico nº20, se advierte que el 72% indican que la visión, la misión y los objetivos institucionales están medianamente orientados a la demanda de los nuevos profesionales y para la sociedad, el cual nos hace entender que la Universidad todavía tiene que trabajar sobre los procesos de consolidación para dar respuesta a los estudiantes, a los nuevos profesionales y a la demanda social, el cual significa escuchar a la sociedad y no que la Universidad se aleje de la realidad social, el 23% de la población asegura que la visión, misión y los objetivos institucionales está respondiendo totalmente a la demanda de los nuevos profesionales, de la sociedad y del el Estado, aseverando que es una Universidad del pueblo para el pueblo donde la juventud de la Ciudad de El Alto y de las provincias tienen acceso a la educación superior, y exponiendo un alto crecimiento vegetativo y también la Universidad está buscando su propio estatus académico a la exigencia de los educandos y de la sociedad.

21. ¿La UPEA cuenta con planes institucionales aprobados en las instancias y consensuados por los estamentos de la comunidad universitaria?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 21

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	150	0,47	47%
No	21	0,06	6%
En proceso	150	0,47	47%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

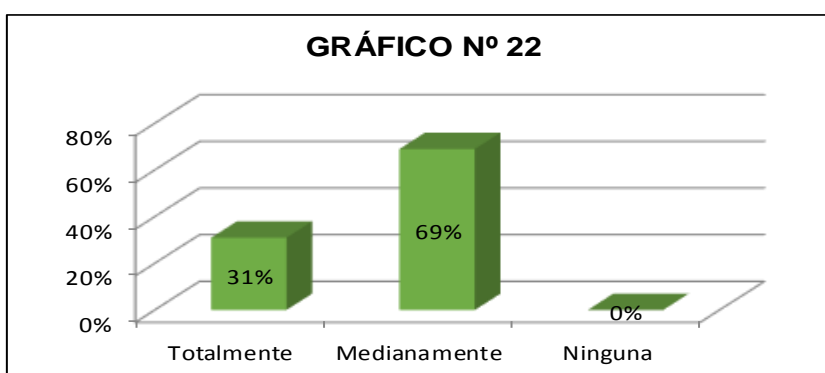
Según el gráfico nº 21, el 47% dicen que si la UPEA cuenta con planes institucionales consensuados entre todo los estamentos, se puede percibir que los procesos, administrativos, académicos, infraestructura, equipamiento e interacción social se está trabajando según estos planes que cuenta la Universidad y sus carreras, estos se reflejan en el Plan Operativo Anual, el otro 47% señalan que los planes institucionales están en proceso de consolidación para la aprobación, este porcentaje es igual que los que señalan que si cuenta con planes aprobados, esta proporción nos hace comprender que la institución está en proceso de elaboración de planes, posiblemente son carreras que no ha podido consolidar sus planes para la ejecución institucional, por factores burocráticos de procesos de aprobación en instancias correspondientes, y un 6% responden que la Universidad no cuenta con planes aprobados por los estamentos de la comunidad universitaria, este resultado es un porcentaje menor, pero las autoridades tendrían que informar sobre el nivel de avance de los planes institucionales a la comunidad universitaria.

22. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 22

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	101	0,31	31%
Medianamente	220	0,69	69%
Ninguna	0	0,00	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En cuando al gráfico nº 22, se puede apreciar que el 69% de los docentes aseveran que los recursos humanos, equipamiento e infraestructura es medianamente organizado, el resultado revela que el personal no está adecuadamente seleccionado para cada puesto laboral, ni están capacitado para la misma, el equipamiento que cuenta la Universidad tampoco está organizado de acuerdo a la necesidad del trabajador y de los educandos, y en cuanto a la infraestructura falta todavía organizarlo de la mejor forma, desde las oficinas donde muchos de ellas gozan de mayor espacio sin mayor necesidad y otras están rinconadas en espacios muy reducidos, generando incomodidad y un servicio deficiente a los educandos, en las aulas casi ocurre parecido a las oficinas, hay carreras que gozan de buenos ambientes y otros necesitan de mejores condiciones para brindar espacios y comodidades a los educandos, aunque este aspecto de la infraestructura y equipamiento es tratada políticamente; es decir, el que le apoya a las autoridades autoriza proyectos de equipamiento y de infraestructura, y los que son de la oposición salen perdiendo en estos aspectos, el 31% responden que la Universidad está totalmente organizado los recursos humanos, equipamiento y en infraestructura, lo cual significaría que la Universidad está organizado de la mejor forma para el funcionamiento de la

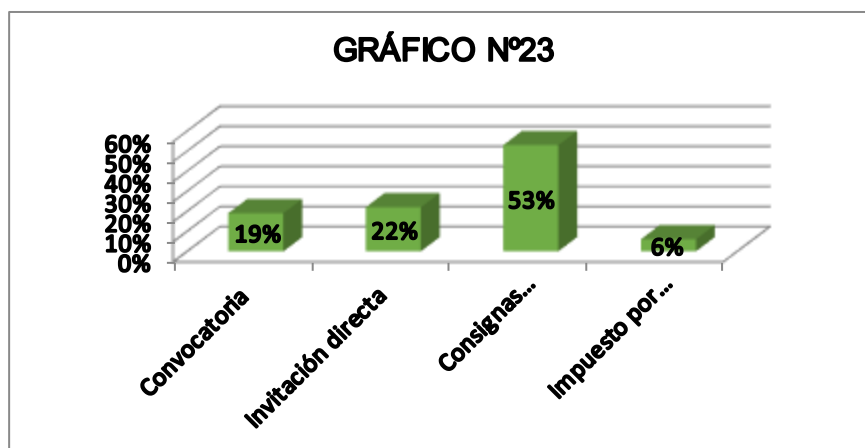
Universidad y brindar los servicios en mejor condición a los universitarios y nadie dice ninguno.

23. Las autoridades de la UPEA integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de:

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 23

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Convocatoria	60	0,19	19%
Invitación directa	70	0,22	22%
Consignas políticas	170	0,53	53%
Impuesto por universitarios	21	0,06	6%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 23, se tiene el 53% de los encuestados responden que el personal que integra como trabajadores administrativos son por consignas políticas, los que ingresan como trabajadores de la Universidad son aquellos estudiantes egresados que apoyaron a las autoridades en la candidatura y durante su ejercicio, las autoridades de turno les han dado trabajos eventuales para luego constituirlos como trabajador de planta como una forma de agradecimiento al apoyo brindada a las ex autoridades, esto pasó casi con todas las ex autoridades y dejaron como herencia trabajador de la Universidad por consigna política, el 22% indica que el personal que trabaja en la Universidad es por invitación directa por autoridades de turno a los acólitos de servicios a sus intereses para cumplir con los propósitos de cumplir la gestión administrativa, esto en su generalidad ocurre con trabajos técnicos o algunas direcciones, entrando a la lógica de que van a estar al servicio de la autoridad para responder a las acciones de la autoridad, de esta forma alcanzar metas o propuestas por su autoridad de turno en la Universidad,

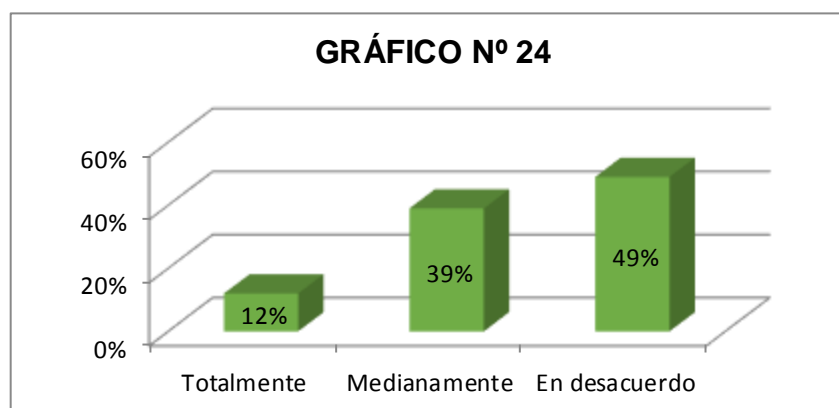
el 19% indican que el personal es seleccionado por medio de convocatorias, el cual expresaría que los puestos laborales están adecuadamente ocupado por personal competente para brindar servicio en beneficio de la comunidad Universitario, aunque esta respuesta es de menor proporción, el 6% señala que son impuesto por los estudiantes universitarios, seguro se referían a los que han sugerido para algún cargo, algún momento los estudiantes han ejercido prebendas personales o grupales, es decir negociado; se puede concluir con los resultados obtenidos que el personal que trabaja como administrativos no son por medio de una convoca, si no son por prebendas e invitaciones directas por interés de las autoridades y ex autoridades de turno, los cuales va en desmedro de la comunidad universitaria.

24. ¿está de acuerdo con la administración de las autoridades de la UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 24

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	40	0,12	12%
Medianamente	125	0,39	39%
En desacuerdo	156	0,49	49%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 24, un 49% responden que están en desacuerdo con la administración de las autoridades de la UPEA, dejando entender que las autoridades tienen desaciertos en satisfacer las demandas de la comunidad universitaria como en aspectos de políticas institucionales, status universitaria, desatención a los docentes y administrativos, generando inseguridad a los estudiantes universitarios por los permanentes problemas de inestabilidad institucional, el 39% indican que están medianamente de acuerdo con la forma de

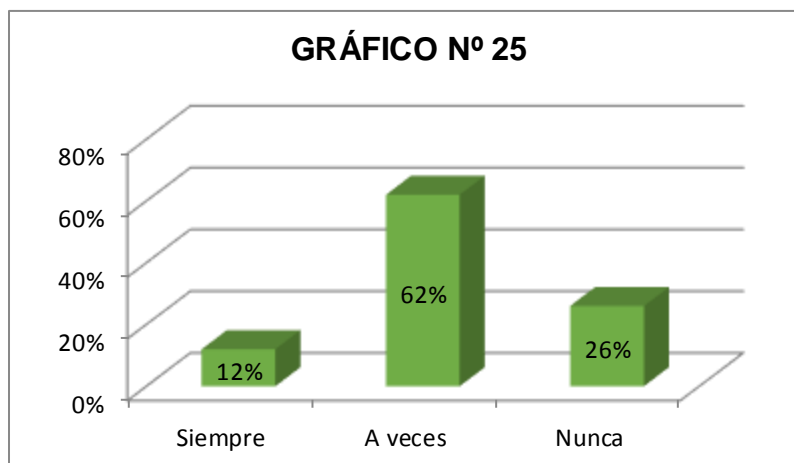
administración de las autoridades de Universidad, porque la Universidad como institución todavía no ha logrado llegar a niveles expectables para la sociedad y el estado, las autoridades solo se dedican a cumplir meras tareas de funcionamiento de la Universidad, dando poco realce a los alcances de nivel de casa de estudio superiora nivel local y del País, el 12% señalan que está totalmente de acuerdo con forma de administración de la Universidad, haciendo entender que están acertadas las tareas emprendidas por las autoridades; sin embargo, se llega a concluir que las autoridades han tenidos desaciertos en la administración y gestión de la Universidad, dando una imagen de inestabilidad Institucional a la Universidad Pública de El Alto.

25. ¿Se realiza evaluación institucional en UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 25

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	40	0,12	12%
A veces	198	0,62	62%
Nunca	83	0,26	26%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 25, el 62% responden que a veces se realiza la evaluación institucional, con el cual podemos constatar que la Universidad tiene poca práctica de realizar evaluación en aspectos académicos, políticas institucionales, económicos, producción científica, sobre egresados, titulación, labor docente, labor administrativo, interacción Universidad y sociedad y otros aspectos inherentes a la institución; por otro lado un 26% de los docentes responden que

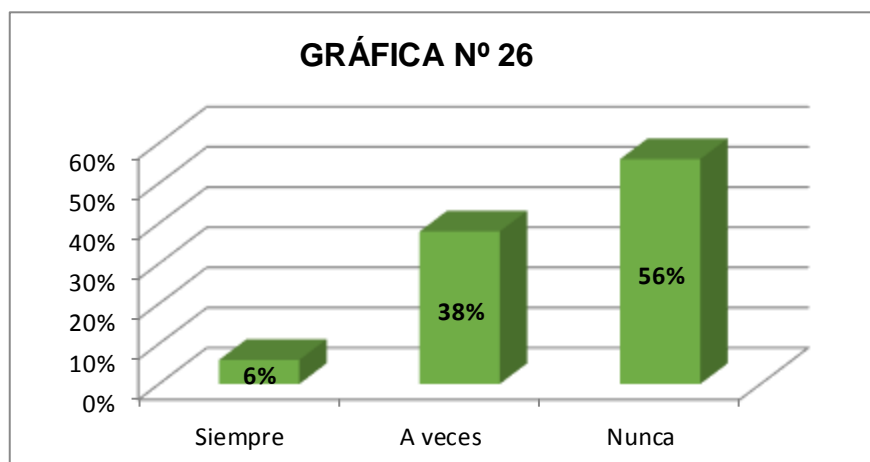
nunca se hace la evaluación institucional, los que responde esta versión no ha constatado ni ha visto realizar evaluación institucional de los aspectos señalados en el anterior respuesta el cual repercute negativamente al desarrollo institucional como Universidad, el 12% señalan que siempre se realiza la autoevaluación esta aseveración contradice a las dos anteriores respuestas sin embargo es un porcentaje menor, en conclusión la Universidad todavía falta incorporar visiblemente la evaluación institucional en los quehaceres de la Universidad.

26. ¿La Universidad a través de sus autoridades cualifica mediante talleres o cursos a los recursos humanos?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 26

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	19	0,06	6%
A veces	122	0,38	38%
Nunca	180	0,56	56%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 26, se advierte que el 56% manifiesta que nunca cualifica al personal de la institución las autoridades, dejando entender que el personal que trabaja carece de una actualización permanente de parte de la Universidad para cualificarles y puedan ser eficientes en sus funciones labores y responder a la demanda laboral, los cuales se refieren a los administrativos, personal docente, el 38% reconoce que a veces se capacita permanente para tener mejor desenvolvimiento laboral, los cuales tal vez e refieren a unos cuantos seminarios

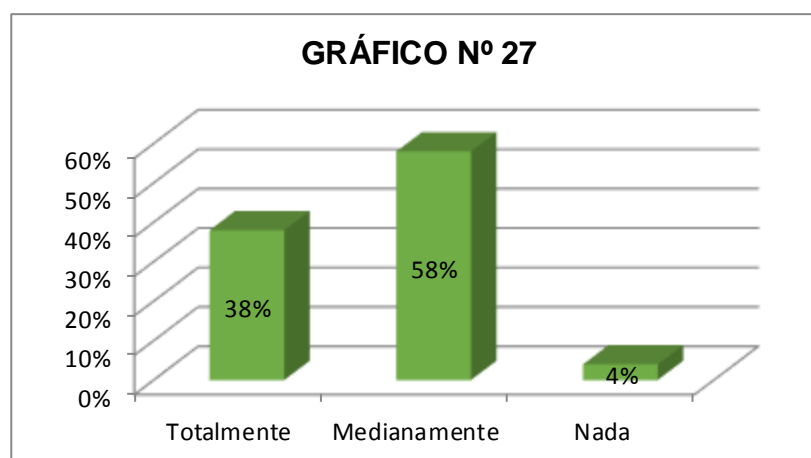
de menor importancia que se han estado dando, como investigador se ha observado dichos actividades y no así como diplomados o especializaciones de parte de la Universidad de forma gratuita o con pago mínimo como beneficio para el personal, si se capacita el personal es por sus propios medios en la universidad o en otras instituciones pagando de su ingreso económico y un 6% asegura que hay una capacitación permanente, el porcentaje es menor, posiblemente se refieran ya a los cursos de diplomados y maestrías que se desarrollan en UPEA, las cuales cualifica a todos los que desean optar a un posgrado; pero esto ya son programas pagadas por los cursante y no es un beneficio ni gratuita en favor del personal de la Universidad.

27. ¿Los ambientes de trabajo administrativo y pedagógico son adecuados para el proceso académico?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 27

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	123	0,38	38%
Medianamente	187	0,58	58%
Nada	11	0,04	4%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En cuando al gráfico nº 27, se advierte que el 58% revela que los ambientes de trabajo administrativo y pedagógico son medianamente favorables para los procesos académicos, el cual nos hace comprender que es regularmente confortable para la comunidad universitaria, el 38% indican que es totalmente favorable los ambientes de trabajo administrativo y pedagógico para acompañar los procesos académicos en la Universidad, de esta forma se tiene todas las

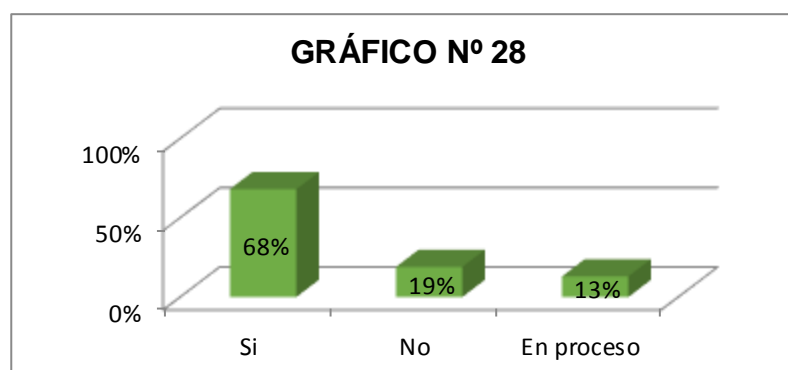
condiciones necesarias para el proceso académico, los ambientes han sido contruidos y refaccionados con los recursos de Ingresos Directos de Hidrocarburos y un 4% señala que no hay ninguna condición favorable, seguramente no ha podido apreciar las condiciones necesarias de la Universidad, como conclusión se puede señalar que la Universidad cuenta con ambientes medianamente favorables que permite que los procesos académicos sean regulares en la formación de nuevos profesionales, sin embargo la Universidad debe llegar a condiciones totalmente favorables para dichos procesos.

28. ¿La UPEA cuenta con centros de investigación especializada por área?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 28

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	217	0,68	68%
No	62	0,19	19%
En proceso	42	0,13	13%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 28, el 68% señalan que la Universidad Pública de El Alto si cuenta con institutos de investigación especializada por área, con el cual se puede percibir que la Universidad a partir de sus áreas pretende enfatizar en investigaciones que permita adentrarse a la ciencia a partir de distintas áreas que cuenta la Universidad; por otra lado, sería la forma de mostrar al país y a la exterior que hay una Universidad emergente con nuevas formas de hacer académica, sin embargo se está mostrando pocos resultados al respecto, el 19% exteriorizan que no hay los institutos de investigación especializada, posiblemente

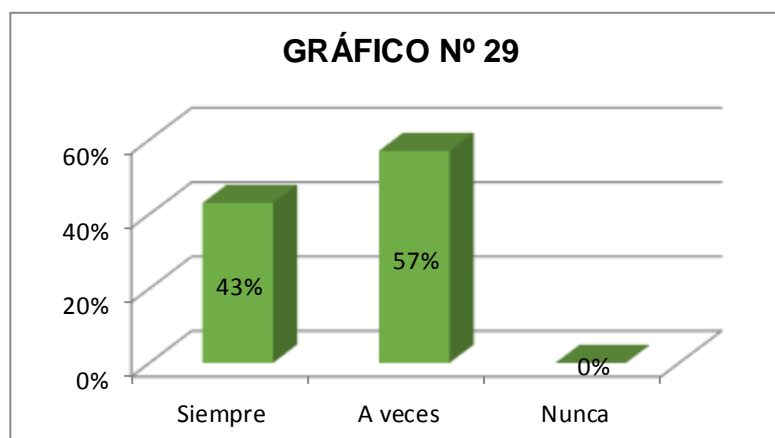
sean áreas y carreras que son nuevos que seguramente están en aras de constituir los institutos de investigación y el 13% responde que las carreras están en proceso de constitución de los institutos de investigación especializada, refiriéndose a que los responsables de los institutos son interinos nombradas eventualmente, el cual desfavorece a un trabajo de investigación sostenida, por que el tiempo de interinato es insuficiente para emprender cualquier investigación, entonces las carreras están en afán de nombrar coordinadores mediante convocatorias para que pueda ejercer una gestión de dos años con la intención de realizar investigaciones de gran envergadura.

29. ¿Las autoridades de la Universidad contribuye y apoya investigaciones emprendidas por los docentes o por los estudiantes universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 29

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	139	0,43	43%
A veces	182	0,57	57%
Nunca	0	0,00	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico nº 29 se tiene como resultado que el 57% responde que a veces brindan apoyo las autoridades de la Universidad en las investigaciones emprendidas por los docentes y estudiantes, particularmente asignando fondos económicos de Ingresos Directos de Hidrocarburo en la edición de revistas científicas y no así en investigaciones institucionales de gran alcance que podrían durar años y años para llegar a resultados, las cuales todavía la Universidad

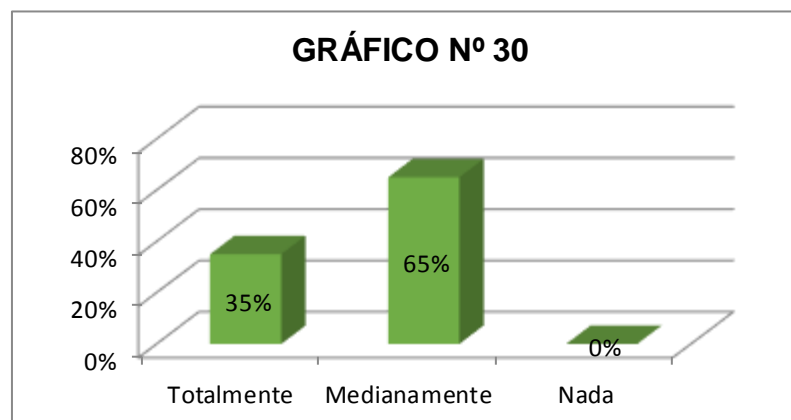
carece de ese tipos de investigación, el 43% indican que siempre las autoridades apoyan en las investigaciones que han desarrollado los docentes y los estudiantes, realizada la observación como investigación las investigaciones son plasmadas en revistas científicas que algunos institutos de investigación han logrado insertar en el Plan Operativo Anual, para editar las investigaciones. De acuerdo a los resultados del trabajo de campo quiere decir que los docentes y estudiantes realizan investigaciones de menor envergadura para que sean editadas en las revistas científicas que realizan los institutos de investigación, sin embargo se puede apreciar limitaciones en investigaciones de mayor alcance e institucional.

30. ¿La UPEA satisface la demanda social tanta regional y nacional?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 30

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	111	0,35	35%
Medianamente	210	0,65	65%
Nada	0	0,00	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 30, el trabajo de campo arroja los siguientes resultados, el 65% de los encuestados señalan que la Universidad Pública de El Alto satisface medianamente a la demanda social tanto regional y nacional, lo cual significa que la población no está totalmente satisfecho con la Universidad, porque la Universidad vive permanentemente en una inestabilidad institucional desde sus permanentes cambios de autoridades en calidad de interino, estos hechos la

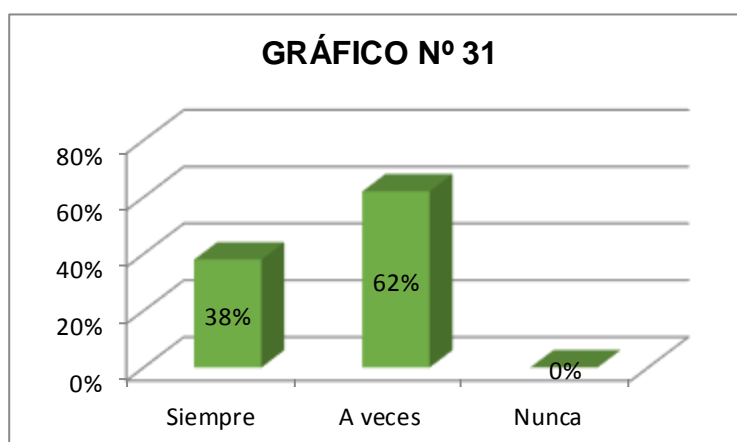
población no ve con agrado esta forma de proceso de administración Universitaria, por otro lado la Universidad está dando como producto más egresados que titulados que es un problema que repercute con la sociedad, se puede decir que la Universidad no ha colmado totalmente las expectativas que ha generado con su creación, el otro 35% han señalado que la Universidad a satisfecho totalmente la demanda social de la región como del país, esto se puede entender que la Universidad ha surgido a la demanda de la sociedad alteña y sus provincias del Departamento de La Paz, ya que acoge a todos los que desean estudiar una carrera de nivel licenciatura, en verdad no se sabe que hubiera sucedido si no se creaba la Universidad Pública de El Alto, creo la UMSA hubiera sido una Universidad mucho más elitista, esta necesidad ha solucionado la UPEA y ningún encuestado nadie dice nada, el cual significa que la Universidad está dando soluciones a necesidades de formar nuevos profesionales para la demanda social.

31. ¿La UPEA contribuye a la transformación y al cambio de la sociedad, a través de lineamientos políticos propuestas por la institución?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 31

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	121	0,38	38%
A veces	200	0,62	62%
Nunca	0	0,00	0%
Σ	321	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 31 se advierte que el 62% de los docentes indican que a veces la UPEA contribuye al cambio de la sociedad dando lineamientos políticas como en

la lucha por el gas en la Ciudad de El Alto y algunas acciones que va en beneficio de la sociedad desposeída de la ciudad de El Alto y del País, pero son acciones tibias y de menor repercusión sobre los temas que están latente en la población y el 38% responden que siempre la Universidad Pública de El Alto a contribuido al cambio de la sociedad, particularmente a la Ciudad de El Alto y a las provincias del Departamento de La Paz brindando educación superior en la sede central de Villa Esperanza y aperturando sedes académicas en ciudades intermedias y población que demanda educación superior, actualmente la Universidad cuenta con sedes académicas como en: Caranavi, Achacachi, Chaguaya, Batallas, Viacha, Cruz Loma en Coroico, Guaqui, San Antonio de palos Blanco y Mapiri; esta extensión universitario ha beneficiado en gran manera y ha respondido a la demanda social, instalándose la casa de educación superior en su propio contexto de los educandos, esa es la contribución más relevante de la Universidad.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO APLICADO A LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE UPEA

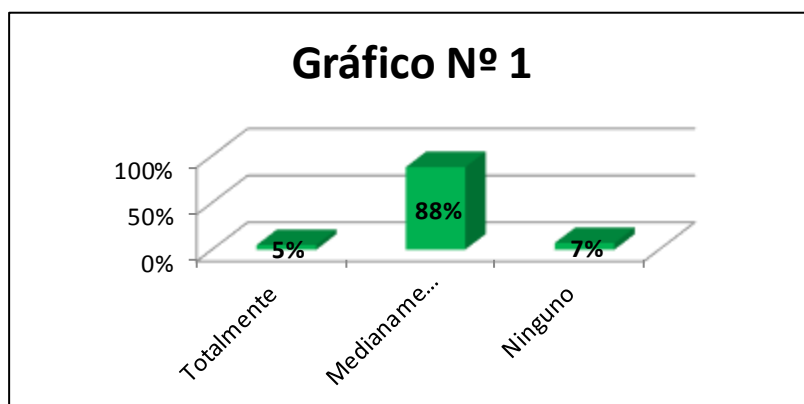
Los resultados han sido obtenidos mediante el cuestionario aplicado a una muestra de 365 estudiantes universitarios, de la Universidad Pública de El Alto, las cuales son representadas en tablas, gráficos y su posterior interpretación y análisis de los resultados cuantitativo, estas son:

1. ¿Usted cree que la Universidad está organizado a la expectativa de los estudiantes universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 1

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	20	0.05	5%
Medianamente	320	0.88	88%
Ninguno	25	0.07	7%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 1, se puede decir que el 88% indican que la Universidad Pública de E Alto está organizada medianamente a la expectativa de los estudiantes universitarios, el cual se deja entender que los estudiantes están medianamente satisfechos con la forma de organización de la universidad, generando pocas expectativa en el proceso de formación y obtener un título de la profesión que ha emprendido a estudiar, el 7% señala que la Universidad de ninguna manera está organizado a la expectativa de los estudiantes universitarios, siendo de esta manera que los estudiantes están insatisfechos con la forma de la organización, buscando otra expectativa de la Universidad y el 5% asevera que la Universidad está totalmente organizado a la expectativa de los estudiantes Universitarios, que podríamos decir que este porcentaje menor está satisfecho y de acuerdo con la manera de organizarse

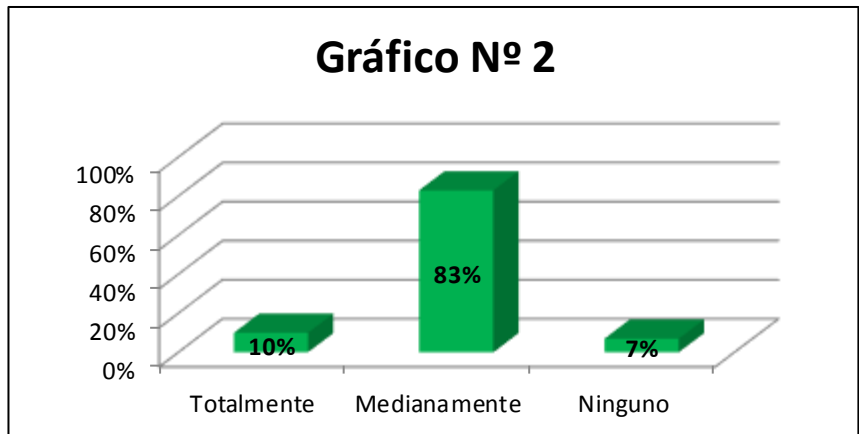
en la universidad, creando un expectativa de responder a las exigencia de la demanda estudiantil y de la sociedad. Estos resultados nos hace ver que la mayoría d los estudiantes universitarios están medianamente satisfechos con la forma de organizarse en la Universidad, haciendo entender que deben mejorarse y organizar de otra forma a al expectativa de los estudiantes universitarios.

2. ¿El Estatuto de la UPEA, está orientado al desarrollo de estabilidad institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 2

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	35	0.10	10%
Medianamente	305	0.83	83%
Ninguno	25	0.07	7%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 2, se advierte que el 83% de los estudiantes responden que el Estatuto de la UPEA, está medianamente orientado al desarrollo de estabilidad institucional, por el cual se comprende que la universidad muestra problemas de estabilidad, los estudiantes ven que el Estatuto no está orientado a la altura de generar estabilidad institucional, tal vez esta respuesta tenga que ver más con la elección y nombramientos de autoridades interinas permanente, siendo que hasta la actualidad se tiene 19 rectores en 15 años de funcionamiento, el 10% señalan que el Estatuto de la UPEA, está totalmente orientado al desarrollo de la estabilidad institucional, este porcentaje menor posiblemente tenga limitaciones en dar lectura de la realidad de UPEA, como para determinar la institucionalidad institucional y el 7%

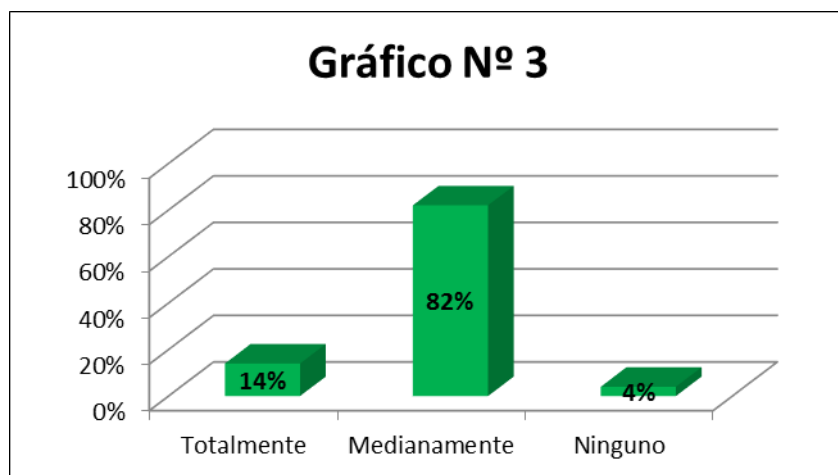
responde que el Estatuto de la UPEA, de ninguna manera está orientado a la estabilidad institucional, más al contrario genera inestabilidad. En conclusión las respuestas dan entender que el Estatuto de la UPEA se requiere ajustar muchos elementos hasta que pueda responder a la estabilidad y desarrollo institucional.

3. ¿Las normas y los reglamentos de la UPEA ayuda a la estabilidad institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 3

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	50	0.14	14%
Medianamente	300	0.82	82%
Ninguno	15	0.04	4%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 3, se tiene como respuesta que el 82% de los encuestados exteriorizan que las normas y los reglamentos de la UPEA ayuda medianamente a la estabilidad institucional, por cual se deduce que los estudiantes se dan cuenta que requiere revisar las normas y reglamentos que rigen la vida institucional de la Universidad, para apoyar a la estabilidad institucional, el 14% manifiesta que las normas de la universidad ayudan y coadyuvan totalmente a la estabilidad institucional, señalando que los reglamentos están correctas en la Universidad y el 4% indica que de ninguna manera ayuda las normas universitarias a la estabilidad institucional, dejando entender que las normas institucionales no están acorde a una nueva forma de hacer educación superior. Entonces se puede decir que los estudiantes

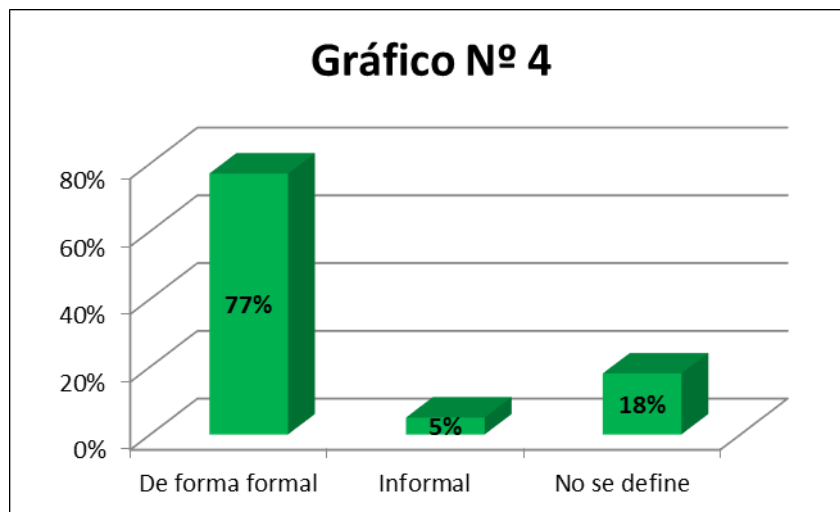
aprecian que las normas universitarias ayudan poco o medianamente a la estabilidad institucional.

4. ¿La Universidad a su criterio cómo está organizado?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 4

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
De forma formal	280	0.77	77%
Informal	20	0.05	5%
No se define	65	0.18	18%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico nº 4, el porcentaje mayoritario es de 77% que señalan que la Universidad tiene una organización formal, esto significa que la Universidad cuenta con todo los instrumentos organizativos, como Estatuto, organigrama, flujograma, manual de funciones y reglamento de faltas y sanciones, el cual hace que la universidad este formal mente organizado en todo sus niveles y estamentos, el 18% señala que no se define si la organización es forma o no formal, este grupo de encuestados carecen de información al respecto y les es difícil aseverar con claridad y el 5% de los estudiantes afirman que la organización en la Universidad es informal, del cual se comprende que la Universidad improvisa el aspecto organizacional mostrando debilidad en la organización científica, para la eficiencia institucional. Según el porcentaje mayoritaria expresada en el gráfico, se puede

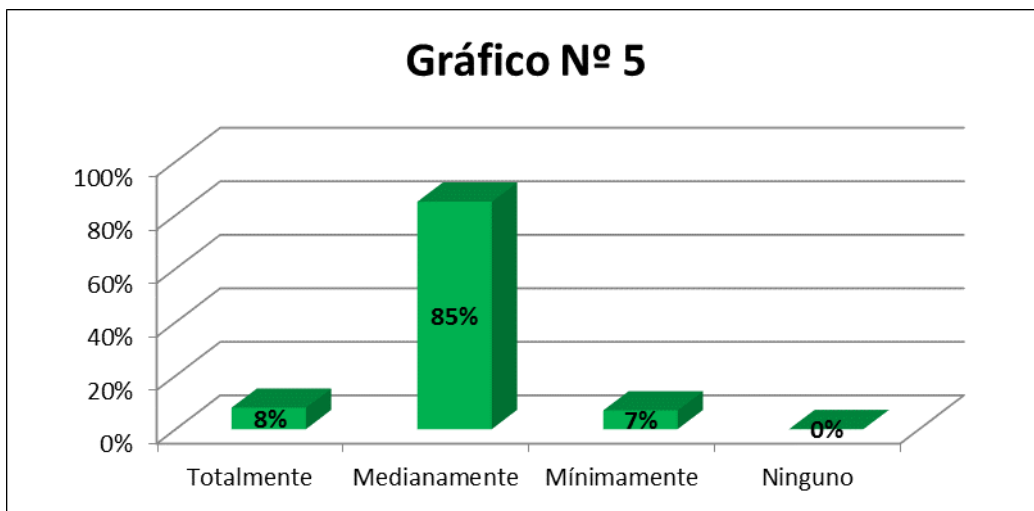
decir que la Universidad está formalmente organizada como se debe hacer una casa de estudios de educación superior.

5. ¿El ambiente de estudio en la Universidad es acogedor y gratificante?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 5

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	30	0.08	8%
Medianamente	310	0.85	85%
Mínimamente	25	0.07	7%
Ninguno	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 5, se tiene como resultado que el 85% indican que el ambiente de estudio en la Universidad es medianamente acogedor y gratificante, se comprende de ello que de alguna manera hay un ambiente de estudio, sin embargo no están satisfecho completamente los estudiante sobre ambiente de estudio, un 8% de los estudiantes afirman que el ambiente de estudio es totalmente acogedor y gratificante mostrando una complacencia con el ambiente de estudio y el 7% señala que en la Universidad hay mínimamente un ambiente de estudio, explicando un poco este resultados tal vez se refieren a las interrupciones de clases por las asambleas convocadas para nombrar autoridades interinas o por permanentes movilizaciones para el presupuesto Universitario, el cual muestra una imagen no tan cómo y un desarrollo curricular con percances. En conclusión hay un ambiente de estudio mencionado por estudiantes, sin embargo requiere trabajar en muchos

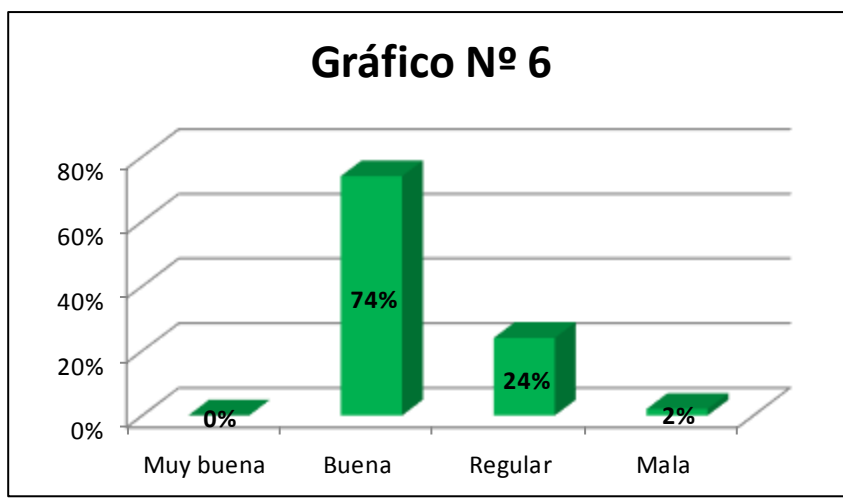
aspectos para lograr completamente un ambiente de estudio acogedor gratificando en la Universidad.

6. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 6

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Muy buena	0	0.00	0%
Buena	270	0.74	74%
Regular	87	0.24	24%
Mala	8	0.02	2%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico nº 6, se tiene como consecuencia que el 74% dicen que las relaciones estamentales son buenas, podemos deducir que la relación interpersonal entre docentes, docentes y estudiantes, estudiantes entre estudiantes, estudiantes y administrativos y entre ellos son buenas las relaciones, permitiendo de esta manera forjar la identidad institucional y coordinar acciones para el desarrollo y estabilidad institucional en la Universidad, el 24% responden que las relaciones entre estamentos son regulares, aunque el porcentaje es menor pero este grupo de estudiantes asevera que se debe trabajar mucho en las relaciones estamentales, el cual podría influir en el desarrollo institucional y un 2% indica que es mala las relaciones estamentales, y ninguno indica que las relaciones estamentales es muy buena. Se puede aseverar que no está tan mal las relaciones

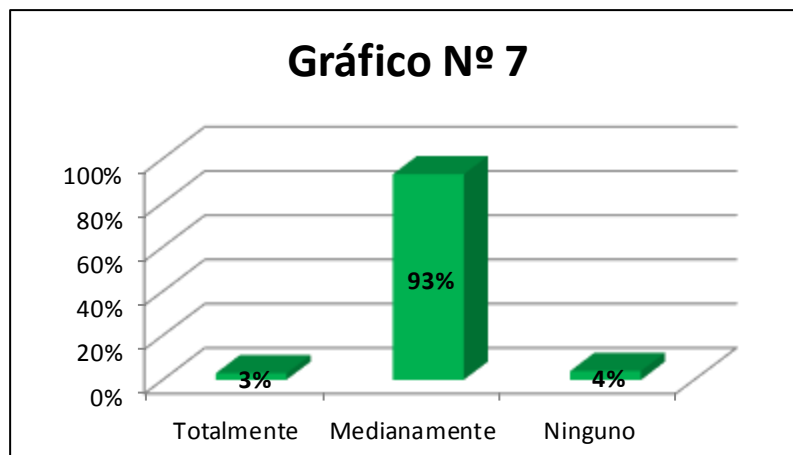
estamentarias; pero sin embargo se debe trabajar mucho más en las relaciones estamentarios para mayor desarrollo de la Universidad.

7. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad Universitaria es fluida y abierta?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 7

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	10	0.03	3%
Medianamente	340	0.93	93%
Ninguno	15	0.04	4%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Elaboración propia

De acuerdo al gráfico nº 7, el 93% de los estudiantes responden que la comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es medianamente fluida y abierta, por el resultado podemos entender que en la universidad la relación interpersonal estamentaria es medianamente favorable, de alguna manera influye en la convivencia armónica de los miembros de la institución, el 4% indica que de ninguna manera hay una comunicación interpersonal fluida y abierta, el cual hace que entre estamentos de la comunidad universitaria haya brechas comunicacionales perjudicando a una relación horizontal y abierta, y el 3% señalan que en la comunidad universitaria existe totalmente la comunicación interpersonal en la comunidad universitaria de forma abierta y fluida, este porcentaje minoritaria solo se refiere a unos cuantos de la población estudiantil, pero lo bueno de este resultados podría ayudar a mejorar

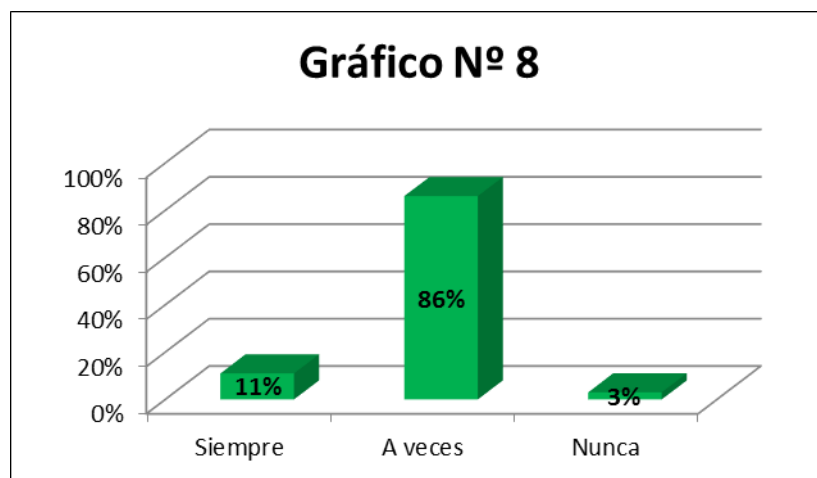
y cada vez más influir a que haya la relación interpersonal abierta y fluida para una mejor coordinación de los procesos institucionales de la Universidad.

8. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los estudiantes de la Universidad, personal docente y administrativo?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 8

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	42	0.11	11%
A veces	313	0.86	86%
Nunca	10	0.03	3%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 8, podemos apreciar que el 86% aseveran que a veces se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los estudiantes, con el personal docentes y los administrativos, se puede reflexionar con el resultado que los estudiantes entre estudiantes practican el compañerismo a veces, porque seguramente cada uno vela su interés personal y muy poco solidario son con sus compañeros, por otro lado los estudiantes muestran respeto a los docentes lo propio los docentes hacia los estudiantes, ya sea en el marco de la academia y aspectos políticos de la institución, también la relación de compañerismo con los administrativos se aprecia que se practica el compañerismo y respeto, que de alguna manera los estamentos tienes que tener mayor apertura al compañerismo y al respeto mutuo entre los estamentos, el 11% indican siempre se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los miembros de la comunidad universitaria, dando a conocer que debe mantenerse e equilibrio en el marco de

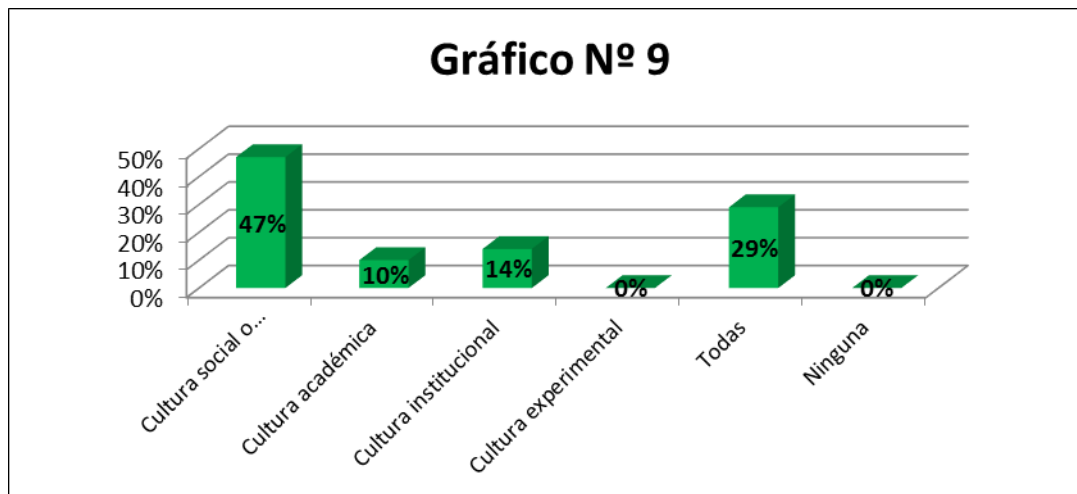
resto estamentaria en todo los ámbito institucionales el cual es bueno para la institucionalidad y el desarrollo académico y un 3% indican que nunca hay el compañerismo y el respeto mutuo entre los miembros de la comunidad universitaria, aunque el porcentaje es poco considerable. Los resultados sobresalientes en el porcentaje significan que en la universidad prevalece de alguna manera el compañerismo y el respeto mutuo entre los miembros de la comunidad Universitaria.

9. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 9

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Cultura social o pública	172	0.47	47%
Cultura académica	35	0.10	10%
Cultura institucional	50	0.14	14%
Cultura experimental	0	0.00	0%
Todas	108	0.29	29%
Ninguna	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente:

Elaboración propia

Según el gráfico nº 9, se tiene como resultados de la siguiente manera, el 49% responden que la cultura organizacional es social o pública, esta respuesta quiere decir que en la Universidad hay la práctica de organizarse de acuerdo a la situación o demanda del comportamiento social de los miembros de la Universidad y de la sociedad del contexto, tal vez con el propósito de responder a las demandas exigidas o congraciarse con la comunidad universitaria y con la sociedad, el 29% de los universitarios responden que en la Universidad se

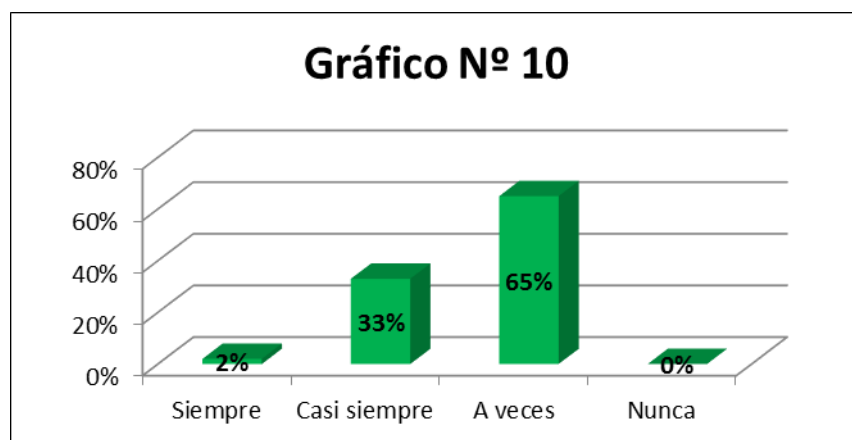
practican todas las culturas mencionados, haciendo notar que en la universidad no se puede definir con exactitud que cultura organización es practicada, por eso responde de esa manera, el 14% señala que hay la cultura institucional, estas pocas aseveraciones respecto a la pregunta, cree que la comunidad universitaria pone en práctica la cultura institucional, posiblemente ven que la universidad está preocupado en buscar estatus institucional ante la sociedad en todo los quehaceres académicos de la Universidad, y el 10% confirma que en la Universidad está presente la cultura académica, el cual implicaría que la universidad está preocupado en mostrar academia en todo los niveles desde el pregrado hasta el posgrado, respondiendo de esta manera la demanda de los universitarios, de profesionales y de la sociedad en su conjunto.

10. ¿Los administrativos, docentes y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 10

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	9	0.02	2%
Casi siempre	120	0.33	33%
A veces	236	0.65	65%
Nunca	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 10, el 65% de los encuestados señalan que en la Universidad a veces se respeta las normas internadas de la universidad, seguramente los estudiantes ven permanentemente que las normas están agraviados en todo el

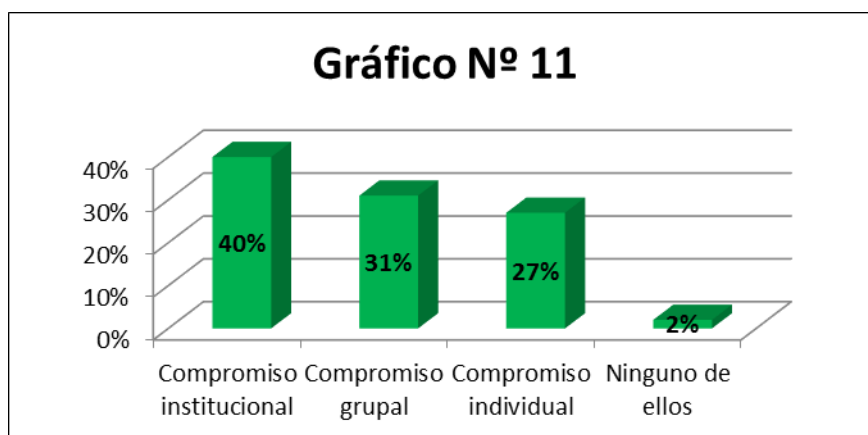
accionar de la universidad, el cual significa que la comunidad universitaria como autoridades, docentes, administrativos y estudiantes carecen de conocimiento y hacer acatar en función de las normas establecidos en la Universidad, el cual hace que merme el desenvolvimiento armónico de los procesos educativos en la Universidad, perjudicando la institucionalidad y desarrollo de la misma, el 33% indica que casi siempre se respeta las normas, esta respuesta nos permite hacer notar que un porcentaje menor intenta respetar las normas para el buen desarrollo de los procesos universitarios y el 2% un porcentaje muy menor señala que se respeta las normas establecidos en la universidad, esos pocos seguramente respetan o ven respetar las normas de la institución permitiendo el buen accionar de la Universidad, ojala en un tiempo corto este porcentaje sea predominante para visibilizar el cambio en el comportamiento de la Universidad respecto a las normas internas.

11. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades con la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 11

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	146	0.40	40%
Compromiso grupal	113	0.31	31%
Compromiso individual	97	0.27	27%
Ninguno de ellos	9	0.02	2%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

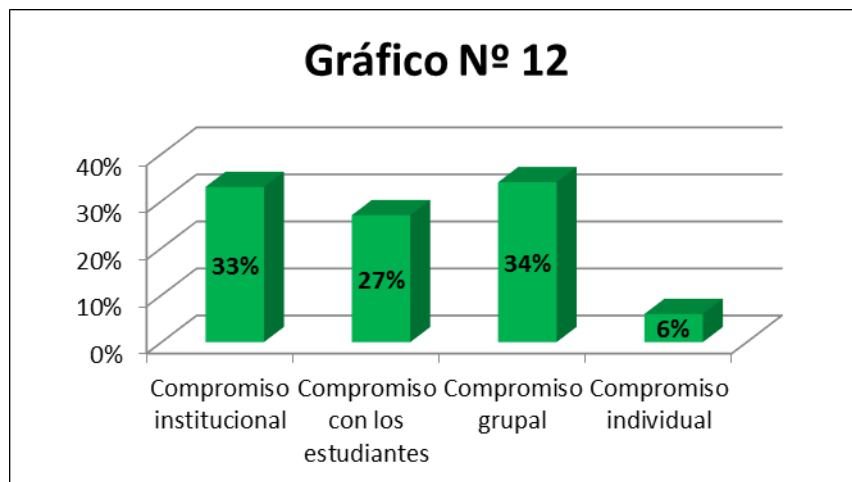
En el gráfico nº 11, se expresa que el 40% de las autoridades tienen el comportamiento de compromiso institucional, estos datos permiten aseverar que las autoridades que ejercen la función directiva, un porcentaje elevado muestra el compromiso con la institución, eso permite decir que hacen esfuerzo de cumplir con la funciones asignadas de acuerdo al estatuto de la UPEA, y que la Universidad sea visible como una Universidad que cumple con el encargo social, la visión y misión establecida para tal efecto, el 31% de los universitarios responden que las autoridades muestran ese comportamiento grupal, por el cual se comprende que las autoridades que han ejercido cargos directivos en la universidad y en las carreras, han mostrado el manejo administrativo con interés grupales generando desconformidad y división al interior de la Universidad y de las carreras, un 27% aseveran que las autoridades han mostrado comportamientos e intereses individuales centrado en una sola persona, dejando de lado los procesos académicos o la razón de la autoridad, permitiendo generar pequeños reyes, esta actitud perjudica al normal desarrollo de la Universidad o de una Carrera y un 2% de los estudiantes dicen que no muestran ningún tipo de comportamiento, como estas autoridades fueran invisibles con su accionar, tal vez esta respuesta es referida a las autoridades interinas que se han estado suscitándose en la Universidad, con los cargos de rectorado, vicerrectorado, decanaturas y directores de carreras.

12. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 12

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	120	0.33	33%
Compromiso con los estudiantes	98	0.27	27%
Compromiso grupal	123	0.34	34%
Compromiso individual	24	0.06	6%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

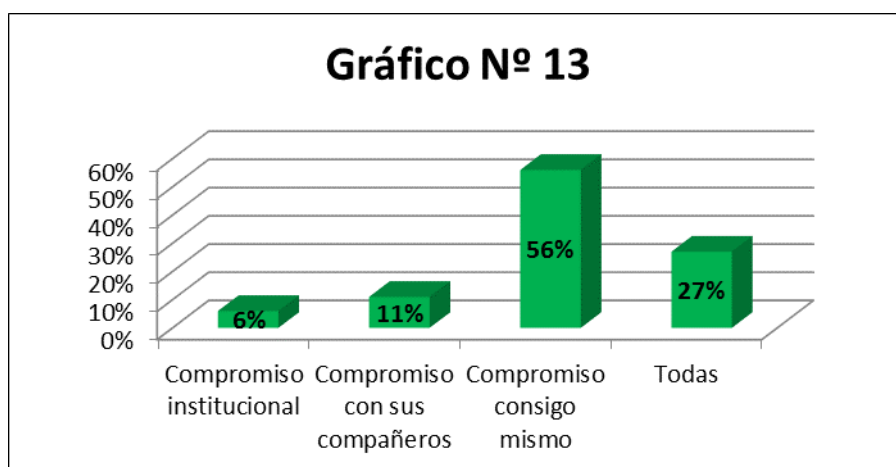
En el gráfico n° 12, se puede ver que el 34% señalan que el comportamiento de los docentes en la Universidad es de compromiso grupal, se puede comprender que los docentes se agrupan en grupos de interés, de esta forma aspiran a optar un cargo jerárquico en las carreras y a nivel de la Universidad, por otro lado también es la forma de garantizarse el trabajo como docentes en la institución, que de alguna manera es la forma de generar movimientos políticos, descuidando las políticas institucionales, el otro 33% de los universitarios indican que los docentes muestran el comportamiento institucional, este resultado nos hace entender que hay muchos docentes preocupados en el desarrollo institucional como en los procesos, administrativos, académicos, interrelación con la sociedad e instituciones, desarrollo económico, status universitario y otros, un 27% de la respuesta señala que los docentes manifiestan comprometidos con los interés de los estudiantes, el cual nos hace percibir este porcentaje de los docentes están más preocupados en atender las expectativas de los estudiantes, otros incluso está en afanes de congraciarse con los estudiantes, de esta forma obtener réditos personales en situaciones necesarios y un 6% de los docentes están preocupados en aspectos personales e individuales, pero es un porcentaje inferior a todos los anteriores.

13. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 13

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	22	0.06	6%
Compromiso con sus compañeros	42	0.11	11%
Compromiso consigo mismo	203	0.56	56%
Todas	98	0.27	27%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico nº 13, el 56% de los universitarios exterioriza que los estudiantes tienen compromiso consigo mismo, mostrando que están preocupados por sus intereses personales, como concluir la carrera en el tiempo establecido, para ello muchos hacen esfuerzo en el proceso académico, otros también se prestan a situaciones políticas, de esa forma obtener beneficios personales como obtener beca de trabajo, beca de comedor u otras ayudas, el 27% responde que los estudiantes están comprometidos consigo mismo, compromiso con sus compañeros y compromisos institucionales, este grupo de estudiantes expone un enfoque integral haciendo notar que los estudiantes están preocupados por todos y por la institución aunque es un porcentaje menor al primero, pero muy rescatable para la institucionalidad de la Universidad, el 11% de los estudiantes encuestados contestaron que los universitarios encararan el compromiso con sus compañeros, velando los intereses de sus compañeros, como a que los docentes, las autoridades y administrativos sean justos con los estudiantes y que los procesos académicos cubran las expectativas en la formación de la profesión, y el 6% tiene el compromiso institucional, con el cual se puede comprender que hay estudiantes que tienen el

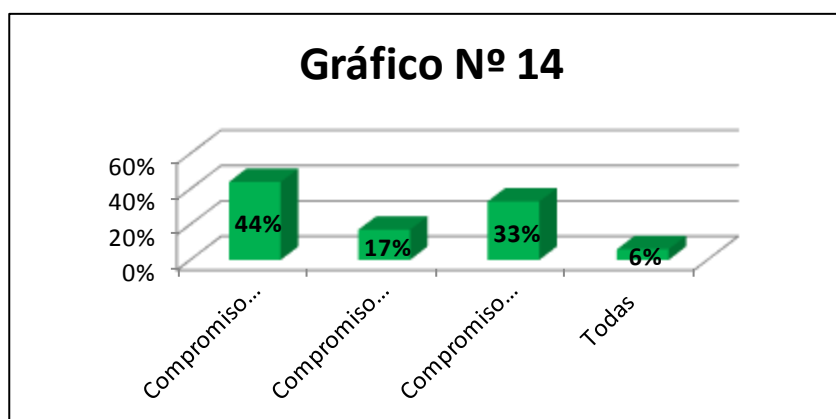
interés de que la universidad sea un referente para toda la comunidad universitaria y para la sociedad. En conclusión en este gráfico se aprecia que los estudiantes tienen compromiso consigo mismo.

14. ¿Cuál es comportamiento de los administrativos con la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 14

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	162	0.44	44%
Compromiso con sus compañeros	61	0.17	17%
Compromiso consigo mismo	120	0.33	33%
Todas	22	0.06	6%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

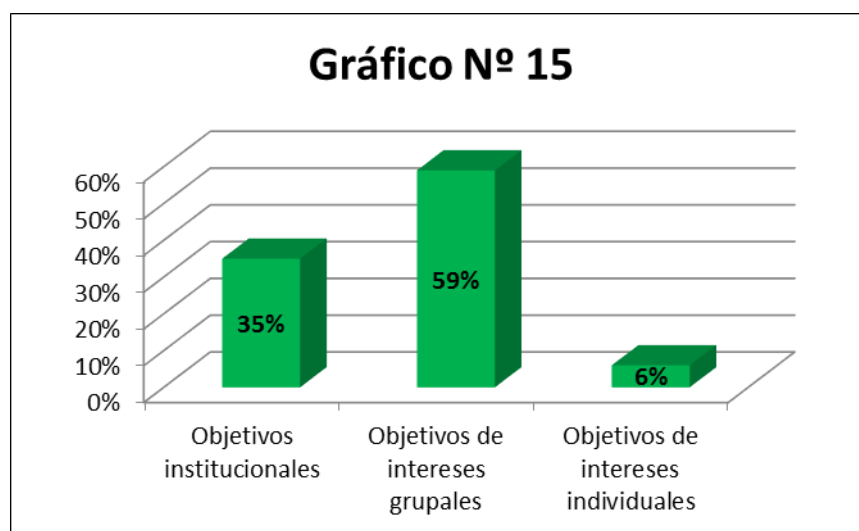
En el gráfico nº 14, se aprecia que el 44% de los administrativos reflejan que tiene compromiso institucional, los datos permiten razonar que los administrativos están comprometidos con la institución, posiblemente sea por el fuente laboral ya que ello depende su forma de vida y de sus familia, por eso se esfuerzan en pensar y trabajar en la institucionalidad más que los estudiantes, los docentes y autoridades, el 33% de los encuetados señalan que los administrativos tienen compromiso consigo mismo, por ello se entiende que los administrativos velan por sus interés propios como en ascenso en el puesto laboral u ocupar puestos directivos, el 17% de los administrativos muestran compromiso con sus compañeros, practicando el compañerismo, la interrelación interpersonal y otros interés del conjunto de los administrativos y un 6% de los estudiantes responden

que los administrativos exponen todos los compromisos como lo institucionalidad, compañerismo, compromiso consigo mismo, esto nos hace vislumbrar que es una preocupación integral mostrando el comportamiento con los miembros de la comunidad universitaria.

**15. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?
CUADRO DE FRECUENCIA Nº 15**

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Objetivos institucionales	128	0.35	35%
Objetivos de intereses grupales	215	0.59	59%
Objetivos de intereses individuales	22	0.06	6%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 15, el 59% de los estudiantes aseveran que en la Universidad se logran los objetivos de interés grupales, en verdad esta respuesta es alarmante, porque hace pensar que se trabaja muy poco en logro de los objetivos institucionales, dando prioridad a los objetivos grupos que generalmente son creadas por algunos autoridades, algunos docentes y algunos dirigentes estudiantiles, preocupados para satisfacer apetitos grupales de esta manera servirse de la Universidad, el 35% dicen que en la Universidad se logran objetivos institucionales, este porcentaje es alentador, porque implica que se está trabajando en el logro de la visión, misión y los objetivos institucionales, respaldando de esta forma al desarrollo institucional en todo sus ámbitos y el 6% de los universitarios señalan que se están logrando

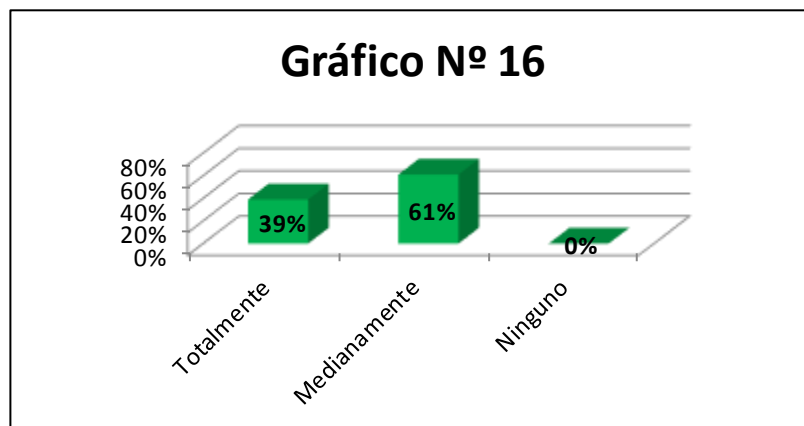
objetivos de interés individuales, esta contestación permite ver que en la Universidad hay miembros de la universidad de buscar beneficios individuales, esta experiencia se ha podido ver particularmente en autoridades que han ejercido cargos jerárquicos en UPEA.

16. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema universitario de Bolivia?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 16

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	143	0.39	39%
Medianamente	222	0.61	61%
Ninguno	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 16, se tiene los siguientes resultados, el 61% de los universitarios afirman que la Universidad está medianamente acreditada en el marco del sistema universitario, el resultado permite exteriorizar claramente la realidad de la Universidad, siendo conscientes que en el XI congreso del sistema universitario en ciudad de Oruro, la Universidad Pública de El Alto es reconocida por el Sistema Universitario Boliviano; pero sin embargo, también señala en la segunda resolución en su segundo artículo que la Universidad Pública de El Alto, debe adecuar su Estatuto al Sistema Universitario Boliviano, este hecho se ha recordado nuevamente en el XII congreso en la Ciudad de Santa Cruz, entonces

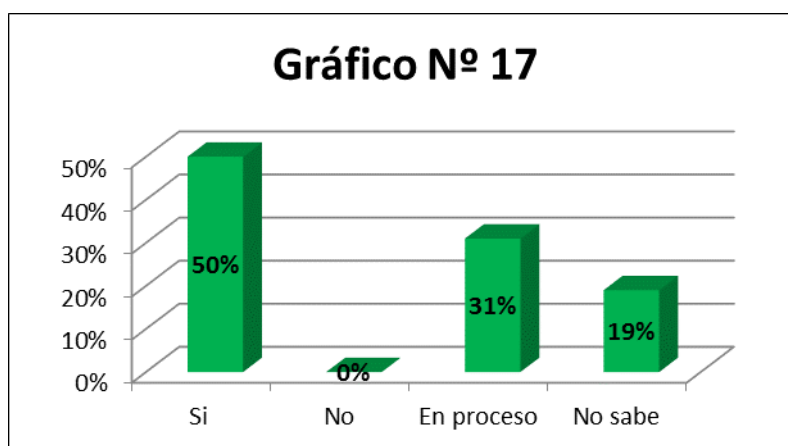
los universitarios están conscientes de la existencia de la resolución y las autoridades están haciendo muy poco en cumplir esa resolución, el 39% responden que la Universidad está totalmente acreditada por el Sistema Universitaria Boliviana; en la universidad para no recordad la resolución del congreso, todas las autoridades aseveran que la Universidad está totalmente acreditada para no generar susceptibilidades en la comunidad universitaria y nadie señala lo contrario, entonces se puede decir que la Universidad tiene resolución pendiente a cumplir y ser presentada y expuesta en un Congreso del Sistema Universitario Boliviana.

17. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 17

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	181	0.50	50%
No	0	0.00	0%
En proceso	112	0.31	31%
No sabe	72	0.19	19%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo el gráfico n° 17, ilustra que el 50% de los encuestados responden que la Universidad cuenta con el plan de desarrollo institucional, para los procesos administrativos, académicos, investigación científica, producción intelectual, procesos de evaluación, búsqueda de acreditación e interrelación con la sociedad y del Estado, de esta forma puede darse el desarrollo institucional, el 31% aseguran que la Universidad se encuentra en la proceso de elaboración de un plan de desarrollo institucional, para ello las autoridades

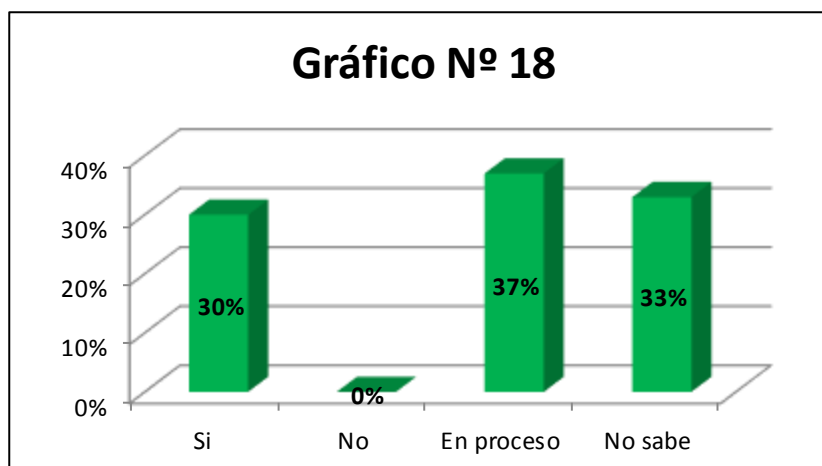
están gestando seminarios, talleres, asambleas, consejos universitarios, todo con el propósito de elaborar el plan de desarrollo institucional y un 19% indican que no sabe, esta última parece ser más sensato por que la comunidad universitaria parece ser que carece de información al respecto, por eso los resultados son variantes, lo que queda claro es que la Universidad está trabajando en tener el plan de desarrollo institucional, de esta forma contar con un plan a largo plazo en beneficio de la comunidad Universitaria y a la sociedad.

18.¿Las Carreras existentes en la Universidad cuentan con planes de estudios aprobados y acreditadas por la CEUB?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 18

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	110	0.30	30%
No	0	0.00	0%
En proceso	135	0.37	37%
No sabe	120	0.33	33%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº18, se tiene como resultado que el 37% responden que las carreras de la Universidad Pública de El Alto que los planes de estudio están en proceso de acreditación o certificación de la CEUB, muchas de estas carreras son de reciente creación que está en sus primeros años, pero ya cuentan con mallas curriculares pero que todavía están en procesos de aprobación en las instancias

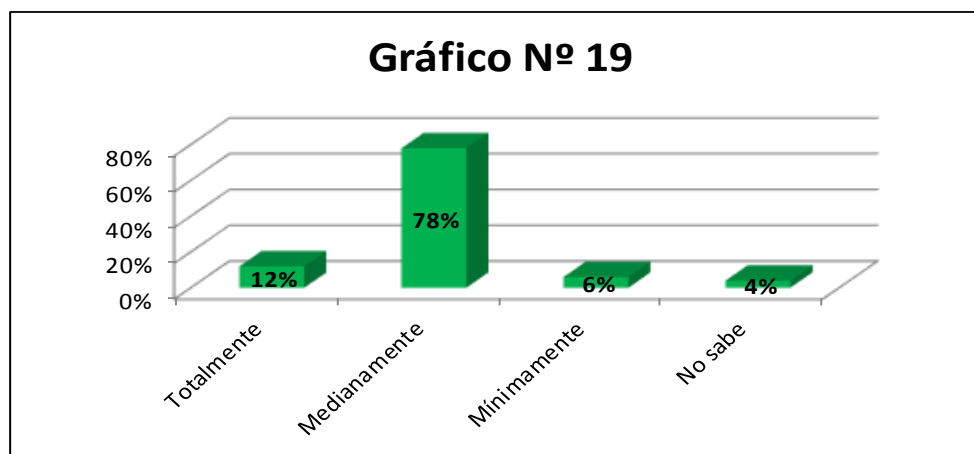
correspondientes, por otro lado muchas carreras están reformulando sus mallas curriculares a la necesidad actual, el otro 30% indican que las carreras de la Universidad si están con todo sus documentos correspondientes que significa que cuentan con una malla curricular aprobada en toda sus instancias, para que de esta forma no tengan dificultades los egresados para proseguir con la modalidad de titulación y trámites correspondientes de los títulos y un porcentaje alto señala que no sabe sobre los planes de estudio, esta población se puede admitir que no cuenta con información sobre los planes de estudio, creyendo a las jefaturas de las carreras que todo está en orden ni tampoco han tenido la necesidad de averiguar, hay la posibilidad de que los encuestados sean estudiantes de primeros años, que poco se preocupan por estos casos y nadie dice que no está aprobado en instancias correspondientes.

19. ¿La misión, visión y los objetivos institucionales está orientada de acuerdo a las demandas de nuevos profesionales y de la sociedad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 19

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	42	0.12	12%
Medianamente	286	0.78	78%
Mínimamente	21	0.06	6%
No sabe	16	0.04	4%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

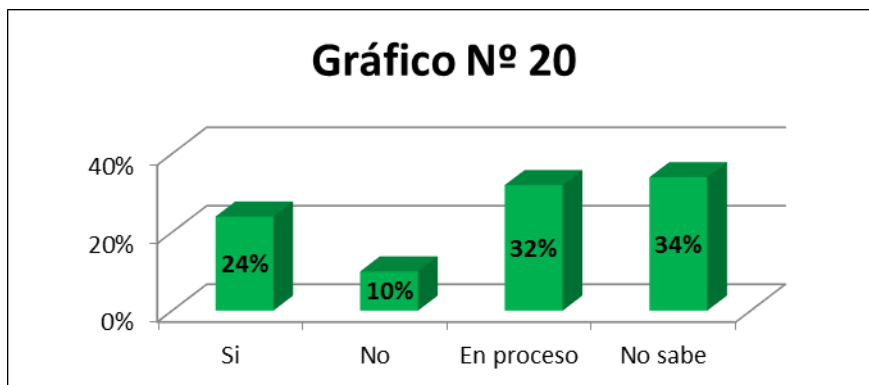
En el gráfico n° 19, se expresa que el 78% advierte que la misión, visión y los objetivos institucionales está orientada medianamente de acuerdo a las demandas de nuevos profesionales y de la sociedad, por el cual se entiende que todavía la Universidad tiene que trabajar en satisfacer las expectativas que demanda los nuevos profesionales, la sociedad alteña y del contexto boliviano, para que sea una Universidad de status e imagen del País y porque no de Latinoamérica, el 12% de los encuestados responden que la Universidad está orientado totalmente la misión, visión y objetivos institucionales de acuerdo a la demanda de los nuevos profesionales y de la sociedad, es un porcentaje menor, pero una respuesta alentador donde la Universidad estaría cumpliendo con el encargo social como una entidad de formar profesionales competentes para el mercado laboral y el desarrollo del País, el 6% responden que la Universidad está mínimamente orientado la misión , visión y objetivos institucionales a la demanda de los nuevos profesionales y de la sociedad, el cual permite señalar que son pocos a dar esta respuesta y un 4% no sabe si la universidad está orientado la expectativa de los estudiantes universitarios y de la sociedad.

20. ¿La UPEA cuenta con planes institucionales aprobados en las instancias y consensuados por los estamentos de la comunidad universitaria?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 20

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	88	0.24	24%
No	36	0.10	10%
En proceso	119	0.32	32%
No sabe	122	0.34	34%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

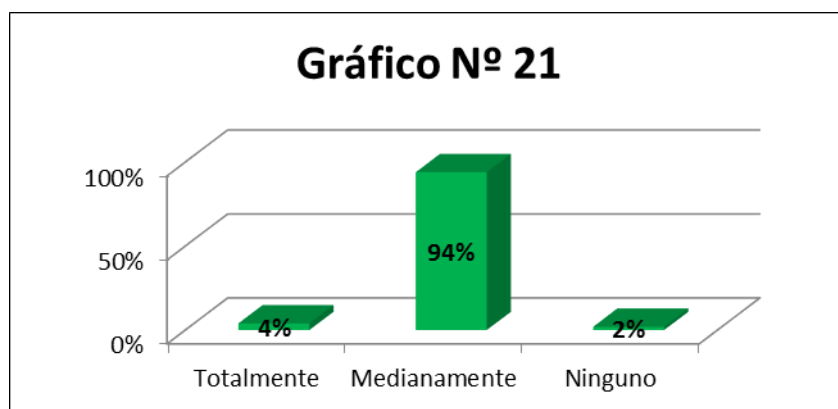
Según el gráfico, nº 20, el 34% responde que no sabe sobre los planes institucionales, con el cual podemos llegar a señalar que carecen de información al respecto los estudiantes y le dan poca importancia a situaciones institucionales, el 32% aseveran que la Universidad Pública de El Alto está en proceso de elaboración los planes institucionales de consenso de la comunidad Universitaria, siendo que las autoridades están trabajando en consolidar los proyectos y dirigentes estudiantiles, que de alguna manera está perjudicando las autoridades interinas permanentes en la Universidad, cada uno de ellos solo hacen lo necesario como pagar salarios y otros situaciones administrativas, dejando de lado programas y proyectos institucionales, el 24% afirman que si la Universidad cuenta con planes institucionales aprobados de consenso en la comunidad Universitaria, estos acurren en algunas carreras y no tanto así a nivel institucional y un 10% indican que la Universidad no cuenta con planes institucionales aprobados en consenso de la comunidad universitaria. En el gráfico se puede ver que las respuestas están dispersas, sin embargo podemos llegar a la conclusión que la Universidad está en proceso de elaboración de los planes institucionales en consenso de la comunidad Universitaria.

21. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 21

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	15	0.04	4%
Medianamente	342	0.94	94%
Ninguno	8	0.02	2%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

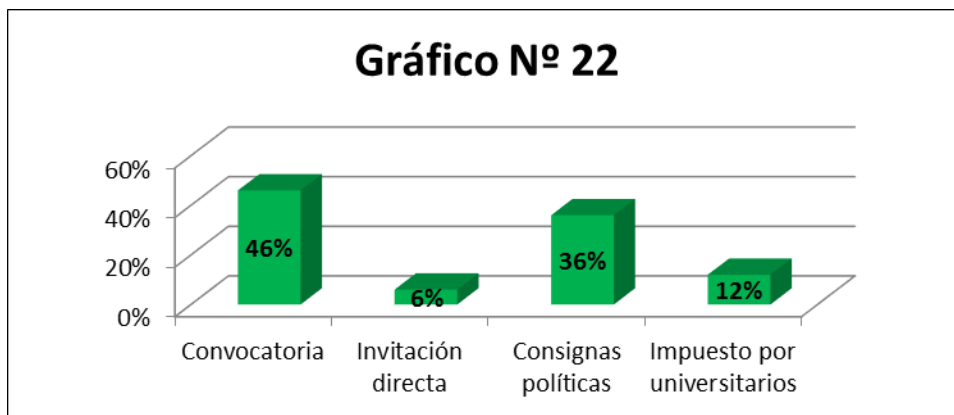
De acuerdo al gráfico n° 21, el 94% de los encuestados responden que la Universidad Pública de El Alto está medianamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura; por el cual se comprende, que hay la necesidad de mejorar el aspecto organizativo en la Universidad, todos los trabajadores como: administrativos y docentes requiere organizar de acuerdo a la necesidad del desarrollo institucional, por eso los encuestados advierten que los recursos humanos están teniendo la dificultad de responder a las demandas estudiantiles y a la sociedad, el cual hace que no haya eficiencia laboral en sus funciones asignados en la institución, de igual forma el equipamiento está distribuido sin mayores estudios y necesidades para distribuir equitativamente de acuerdo a las demandas de Áreas y Carreras, en cuanto a la infraestructura es el más desorden desde la edificación de los bloques de la Universidad, muchas Carreras cuentan con ambientes, laboratorios adecuados y cómodos, y otras carreras carecen de ambientes y laboratorios, las autoridades velan más la comodidad de los administrativos descuidando aulas en beneficio de los universitarios, el 4% indican que la Universidad Pública de El Alto está totalmente o adecuadamente organizado como para prestar servicio eficiente a los estudiantes universitarios y a la sociedad y un 2% un porcentaje menor revelan que de ninguna manera la Universidad está adecuadamente organizado, aunque es un porcentaje poco significativo. En conclusión la Universidad requiere reorientarse mejor la organización de los recursos de la institución para responder con eficiencia a la demanda estudiantil, de la sociedad y del Estado.

22. Las autoridades de la UPEA, integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de:

CUADRO DE FRECUENCIA N° 22

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Convocatoria	168	0.46	46%
Invitación directa	21	0.06	6%
Consignas políticas	133	0.36	36%
Impuesto por universitarios	43	0.12	12%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

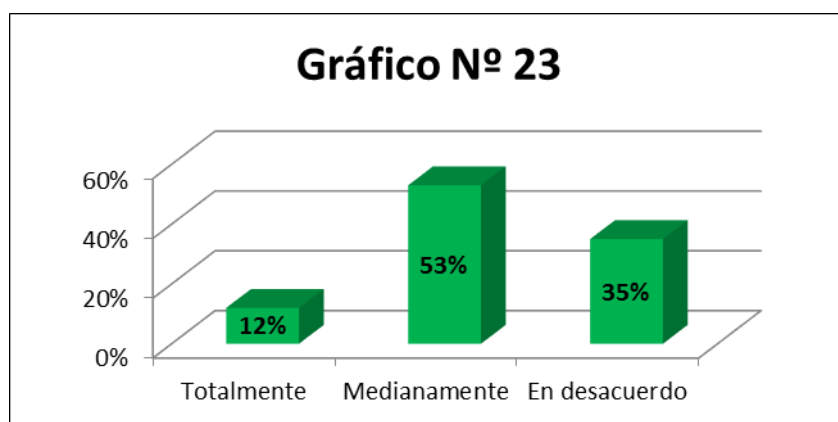
En el gráfico n° 22, se tiene como resultado que el 46% reconocen que las autoridades integran y seleccionan a los recursos humanos mediante convocatoria, los talentos humanos que componen como administrativos y docentes se incorporan al trabajo mediante convocatorias públicas que son emitidas en medios de prensa escrita, para la selección mediante mérito y examen de suficiencia, que garantiza la selección correcta apego al estatuto de la UPEA, de esta manera buscar la institucionalidad en la contratación del personal que trabaja al servicio de la comunidad universitaria, el 36% afirman que ingresan a trabajar a la Universidad por consignas políticas, esto hace creer que han entrado por favoritismo de las autoridades y las autoridades han ofrecido cargos en forma de pago a los favores hechas para subir o mantenerse en el cargo jerárquico, estos hechos son repudiados por la comunidad universitaria, generando confrontaciones entre docentes y estudiantes generando una inestabilidad institucional, el 12% aseguran que el personal que se incorporan a trabajar en la Universidad son impuesto por universitarios, tal vez se refieren cuando los universitarios sugieren que algunas direcciones sean ocupados por algunos profesionales con el argumento de que está identificado con la Universidad, o es autonomista, hasta la justificación de que son fundadores, muchas de lo que justifican son verdades y otras son componendas de interés grupales e individuales y un 6% indican que son incorporados a trabajar por invitación directa, esto ocurre en administrativos por conveniencia de algunas autoridades, en docentes la invitación directa está admitido por el estatuto, que los estudiantes pueden invitar a los docentes de su interés. Se puede concluir señalando que los resultados que expresan los porcentajes aseveran que el personal que trabaja en UPEA es incorporado por medio de convocatoria, pero también un buen porcentaje revela que entran a trabajar por consignas políticas.

23. ¿Estás de acuerdo con la actual administración de las autoridades de la UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 23

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	45	0.12	12%
Medianamente	192	0.53	53%
En desacuerdo	128	0.35	35%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

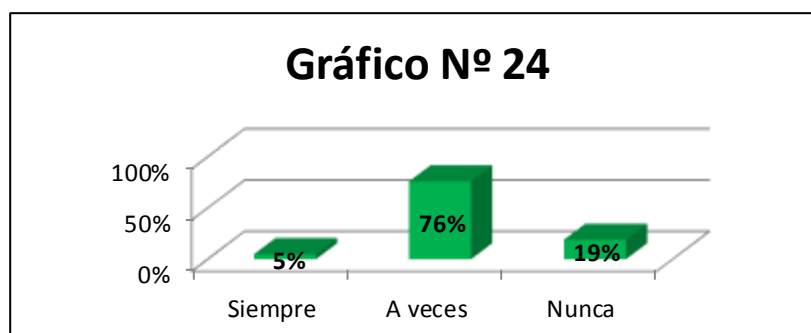
De acuerdo al gráfico n° 23, el 53% de los universitarios aprecian que la administración de las autoridades actualmente es medianamente; con el cual señalan que la administración no está acertadamente dirigiendo a la expectativa de la comunidad universitaria, mostrando improvisación, en los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación, revelando como una Universidad inestable y poco seria, el cual hace que la sociedad prejuzgue el comportamiento institucional de la Universidad, el 35% señalan que están en desacuerdo con la administración de las autoridades, siendo que la universidad está en permanente conflicto interne en aspectos organizativos, permitiendo que la Universidad se muestre como inestable, el cual repercute en el abandono y susceptibilidad en los universitarios, por los comentarios internos de la institución y de la población que visibiliza las problemáticas existentes en la institución y un 12% está totalmente de acuerdo con la forma de administración universitaria de las autoridades, pero es un porcentaje menor, por eso la Universidad debe trabajar en elevar el porcentaje para una Universidad de referencia nacional e internacional.

24. ¿Se realiza evaluación institucional en UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 24

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	18	0.05	5%
A veces	127	0.76	76%
Nunca	71	0.19	19%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 24, el 76% expresan que a veces se realiza evaluación institucional en la Universidad Pública de El Alto, como que la Universidad tiene poca práctica de realizar evaluación institucional, siendo uno de los procesos muy elementales para establecer el logro de la visión, visión y los objetivos institucionales para ver el estado de desempeño de la Universidad como formador de nuevos profesionales, pero sin embargo la respuesta a vez es alentador, el 19% señalan que nunca se realiza una evaluación institucional, seguramente este grupo de encuestado no ha apreciado ninguna actividad de evaluación en la Universidad, si la universidad hizo evaluación parece que no es nada significativo o visible, por eso este porcentaje de estudiantes brindan esta respuesta y un 5% marcan que la Universidad siempre realiza evaluación institucional, esta respuesta seguro a apreciado que en alguna dirección o repartición han hecho evaluación, este hecho hace que señalen que la Universidad realiza evaluación institucional, si fuera así un alto porcentaje sería lo más óptimo. Se concluye que los resultados reflejan que en la Universidad a veces se hace evaluación institucional, el cual es rescatable por lo menos a veces realizan evaluación institucional, ojala algún rato sea una cultura

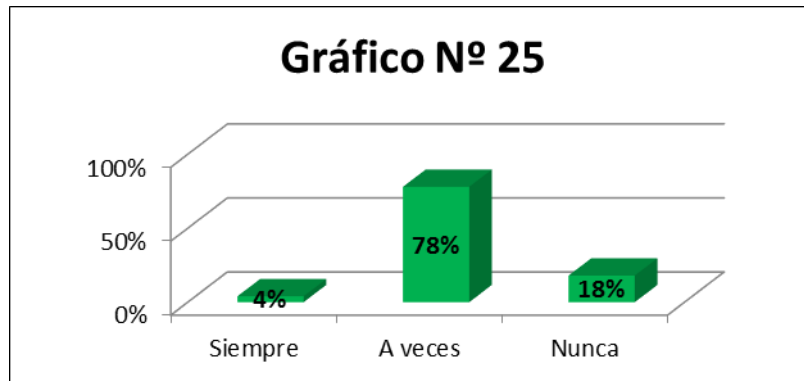
institucional de realizar evaluación institucional como recomienda las políticas contemporáneas para el desarrollo institucional.

25. ¿La Universidad a través de sus autoridades se preocupa en cualificar a los estudiantes y a la comunidad universitaria?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 25

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	13	0.04	4%
A veces	286	0.78	78%
Nunca	66	0.18	18%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

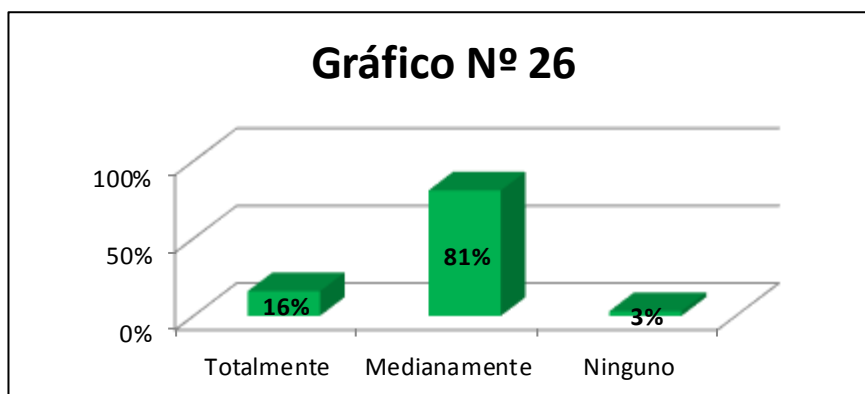
Según el gráfico nº 25, se aprecia como resultado que el 78% responden que en la Universidad las autoridades a veces se preocupan en cualificar a la comunidad universitaria, siendo que el personal que trabaja muy pocas veces son cualificadas para rendir con más eficiencia en las labores encargadas, sean como administrativos o docentes, este resultado significa que la Universidad debe enfatizar en cualificar al personal que trabaja en la institucional, si fueran capacitados permitiría mayor eficiencia en las funciones que ejercen en beneficio de la comunidad universitaria, en cuanto a los estudiantes se limitan a realizar seminarios para reforzar los conocimientos científicos sin mayor relevancia ni rose internacional, el 18% considera que nunca se realiza la cualificación al personal de la Universidad, seguramente es visible las falencias en los funcionarios y docentes de la Universidad y un 4% aseveran que siempre se cualifica a la comunidad Universitaria, el cual implicaría que los docentes, administrativos y estudiantes gozan de la cualificación para mejorar su trabajo y estudio, el cual ayudaría a buen servicio de la Universidad.

26. ¿La Universidad cuenta con equipamiento institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 26

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	57	0.16	16%
Medianamente	297	0.81	81%
Ninguno	11	0.03	3%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

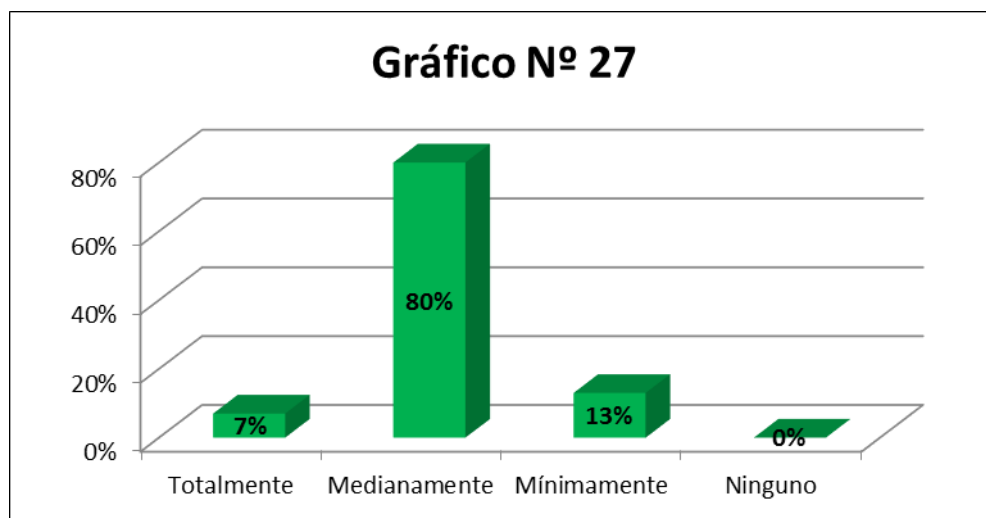
En el gráfico nº 26, el 81% responde, que la Universidad está medianamente equipada como institución, el cual implica que tiene lo necesario, como: biblioteca central y de carreras, institutos de investigación, radio UPEA, laboratorios de informática, data show, laptop, cámaras de vigilancia, internet, proyectoras, buses por facultad, laboratorios de área de salud, laboratorios de electrónica, laboratorio de gas y petroquímica, las cuales están al servicio de los educandos para formar profesionales investigadores y con conocimiento científico, el 16% señala que la Universidad está totalmente equipada como una universidad moderna del contemporáneo, no se puede negar que algunas carreras han priorizado el equipamiento de última tecnológica de acuerdo a la necesidad de cada área y carrera, pero no se puede generalizar para toda la Universidad y un 3% aseguran que la Universidad no cuenta con ningún equipamiento, haciendo entender que la Universidad carece de equipamiento aunque el porcentaje es nada relevante. En conclusión la universidad cuenta con equipamiento necesario para desarrollar el proceso académico.

27. ¿Los ambientes de estudio y equipamiento son adecuados para el proceso académico?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 27

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	25	0.07	7%
Medianamente	292	0.80	80%
Mínimamente	48	0.13	13%
Ninguno	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

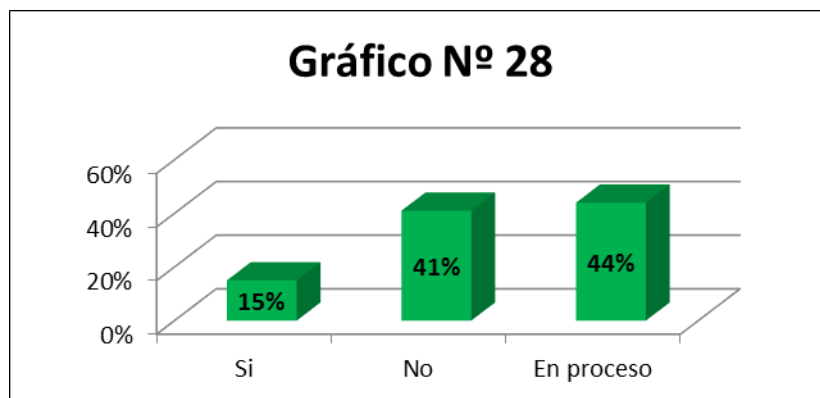
En el gráfico n° 27, el 80% aseguran que los ambientes de estudio y equipamiento son medianamente adecuados para encarar los procesos académicos en la Universidad, que de alguna manera influye en el desarrollo curricular, disminuyendo la eficiencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los educandos; por otro lado, también hace que los docentes puedan desenvolverse con alguna falencia para utilizar la didáctica acorde al contenido y a la necesidad, el 13% indican que los ambientes y equipamientos es mínimamente adecuado para el proceso académico, es decir que requiere que se mejore los ambiente y equipamiento que tiene la Universidad y el 7% señalan que la Universidad cuenta con ambientes y equipamiento totalmente adecuado para desarrollar los procesos académicos, con el cual se puede indicar que la Universidad está preparado de acuerdo a los parámetro internacionales en prever los ambientes y contar con el equipamiento

adecuado. En conclusión se puede decir que la Universidad esta medianamente adecuado los ambientes y equipamiento para los procesos académicos, hacia la formación de nuevos profesionales de los estudiantes de la Universidad Pública de El Alto.

28. ¿La UPEA cuenta con centros de investigación especializada por área?
CUADRO DE FRECUENCIA Nº 28

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Si	53	0.15	15%
No	150	0.41	41%
En proceso	162	0.44	44%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 28, se tiene como resultado que el 44% de los estudiantes responden que la Universidad está en procesos de establecer centros de investigación especializada por área, vislumbrado que los centros de investigación van a ser generador de status de la Universidad, para mostrar distintas investigaciones científicas por áreas, de esta forma satisfacer las demandas de la sociedad, por eso el interés de implementar los institutos de investigación por área, el 41% señalan que en la Universidad no cuenta con centros de investigación por área, seguro no han vistos los centros de investigación que genere ciencia o producción científica, como en el anterior respuesta señalan que está en proceso de implementación, entonces la Universidad está recién implementando centros de investigación y un 15% indican que la Universidad cuenta con centros de investigación especializada, este grupo de universitarios conocen que algunas áreas y carreras cuentan con centros de investigación, el cual significa que de apoco se está implementando los centros de investigación, en un tiempo no muy lejano la Universidad

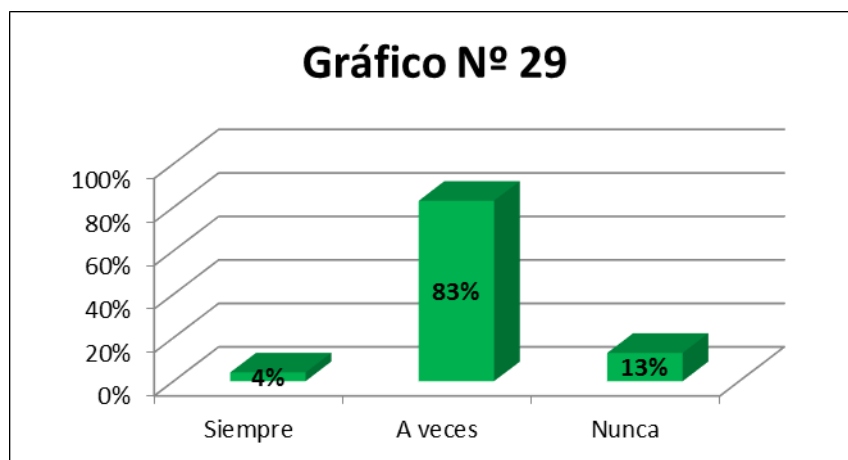
contará con centros de investigación especializada por área y carrera para promover ciencia y tecnología.

29. ¿Las autoridades de la Universidad contribuye y apoya investigaciones emprendidas por los estudiantes universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 29

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	16	0.04	4%
A veces	301	0.83	83%
Nunca	48	0.13	13%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo el gráfico n° 29, se puede advertir que el 83% de los encuestados señalan que a veces las autoridades apoyan económicamente a los emprendimientos de investigación de los universitarios, en mucho de los casos las autoridades como el rector y los directores no tienen la práctica de prever presupuesto para apoyar investigaciones de los estudiantes, si alguna vez apoyan es por la buena voluntad de las autoridades, pese que la Universidad, las carreras e institutos de investigación cuenta con IDH, Ingresos, Directos de Hidrocarburo, las cuales es posible utilizar para investigaciones, el 13% indica que las autoridades que nunca apoyan a las investigaciones emprendidas, este porcentaje de universitarios seguramente ninguna vez contaron con apoyo económico de las autoridades para realizar investigaciones, ya que las investigaciones serias se requieren de recursos económicos y los estudiantes requieren dichos recurso por estas razones son frustrados las investigaciones

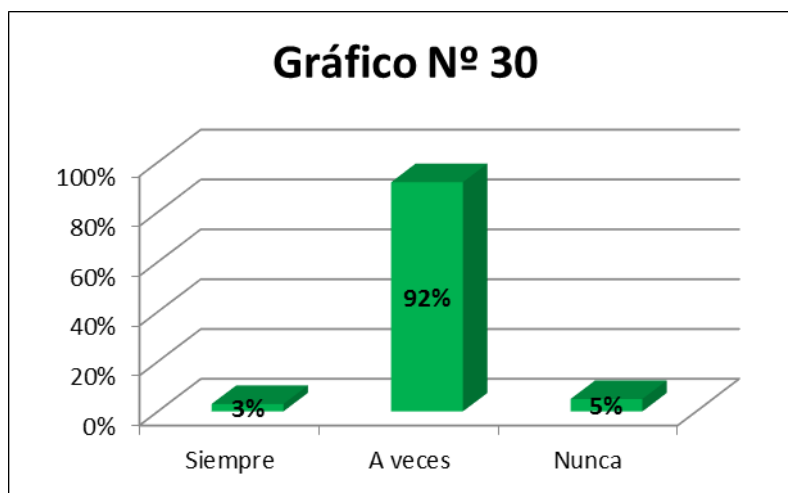
emprendidas y un 4% revelan que siempre las autoridades apoyan las investigaciones emprendidas por los estudiantes, posiblemente estos universitarios han tenido la suerte de tener apoyo económico para sus investigaciones, pero es un porcentaje menor sin mayor relevancia.

30. ¿La UPEA contribuye a la transformación y al cambio de la sociedad, a través de lineamientos políticas propuestas por la institución?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 30

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	10	0.03	3%
A veces	335	0.92	92%
Nunca	20	0.05	5%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 30, el 92% de los estudiantes señalan que a veces la Universidad Pública de El Alto contribuye a la transformación y cambio de los estudiantes y de la sociedad con las políticas institucionales, dejando entender que las políticas institucionales tienen poco impacto en la transformación y cambio de los universitarios y la sociedad, el 3% indican que siempre la Universidad contribuye con políticas institucional hacia el cambio y la transformación de los educandos universitarios y su posterior influencia en beneficio de la población y un 5% aseveran que la Universidad de ninguna manera contribuye a la transformación y al cambio de los estudiantes y de la población . Se puede comprender según los

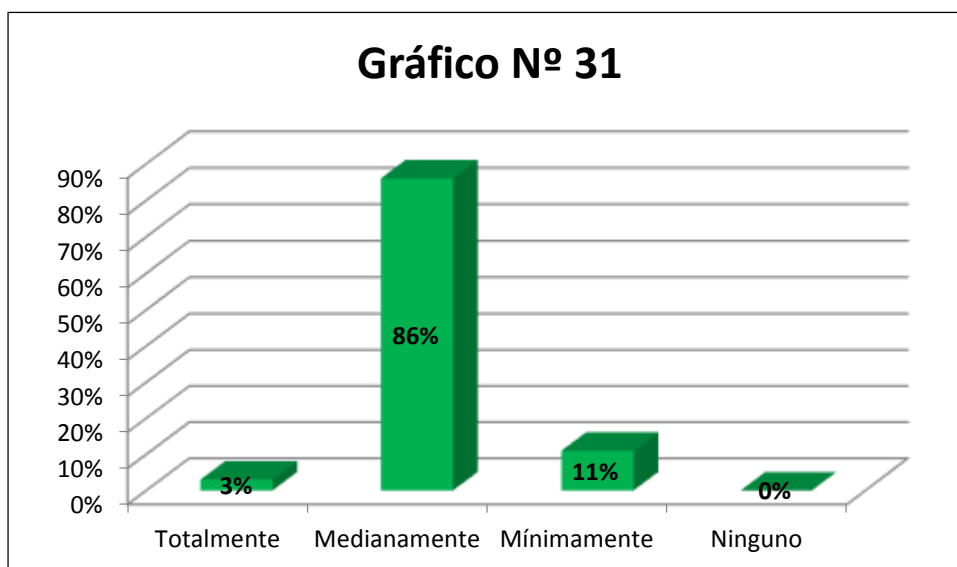
resultados del interrogante, que la universidad todavía debe trabajar mucho para que genere el impacto de transformación y cambio en los beneficiarios directos de los estudiantes y a la sociedad que espera la contribución de las política institucionales de la Universidad, para el desarrollo de la Ciudad de El Alto, de las provincias y del País.

31. ¿El proceso académico de la Universidad, responde a las exigencias y demandas de los estudiantes?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 31

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	12	0.03	3%
Medianamente	312	0.86	86%
Mínimamente	41	0.11	11%
Ninguno	0	0.00	0%
Σ	365	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 31. Se advierte que el 86% de las respuestas confirman que los procesos académicos de la Universidad cumplen medianamente a las exigencias de los Universitarios, en mucho de las respuestas se refieren particularmente a la inestabilidad institucional, señalando que perjudica el normal desarrollo de los procesos académicos de la Universidad, el 11% indican que cumple mínimamente

las exigencias de los procesos académicos en la Universidad con los estudiantes, otro de los aspectos que se puede resaltar es sobre las convocatorias muy rebuscadas que emiten las Carreras, dando lugar a tener pocos docentes contratados e interinos, el cual hace que haya más docentes invitados o personal administrativos eventuales para trabajar en la Universidad, que de alguna manera influye en los procesos académicos y un 3% de los estudiantes respondieron que hay un total satisfacción a las exigencias de los universitarios, sin embargo es un porcentaje menor, esta respuesta implicaría masificar con trabajo institucional de la Universidad. Entonces se puede concluir señalando que la Universidad tiene debilidades en cumplir todas las expectativas en los procesos académicos en beneficio de los Universitarios de la Universidad, teniendo como tarea en impulsar y cubrir las expectativas académicas a la exigencia de la Comunidad Universitaria.

4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS ADMINISTRATIVOS DE UPEA

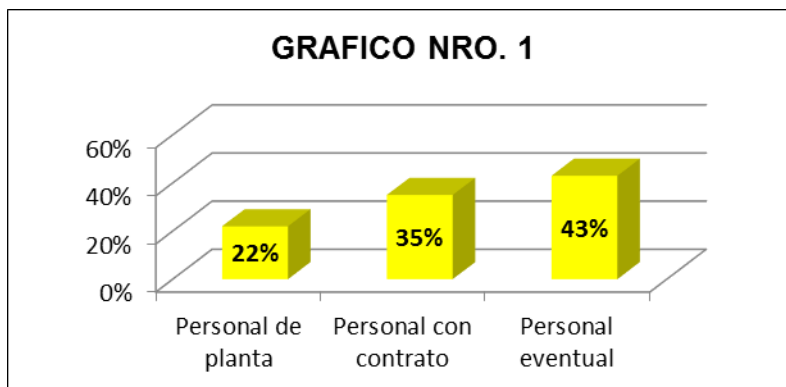
Los resultados han sido obtenidos mediante el cuestionario aplicado a una muestra de 237 administrativos de la Universidad Pública de El Alto, las cuales son representadas en tablas, gráficos y su posterior interpretación y análisis de los resultados, estas son:

1. ¿Cómo personal administrativo cuál es su estado laboral?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 1

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Personal de planta	53	0.22	22%
Personal con contrato	82	0.35	35%
Personal eventual	102	0.43	43%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Según el gráfico n° 1, se advierte que el 43% los administrativos responden que son personal eventual, el cual implica que los trabajadores administrativos de la Universidad Pública de El Alto cuenta el mayor porcentaje con personal eventual, es decir no cuenta con personal institucionalizado y una cantidad considerable son exestudiantes de la Universidad de todas las carreras que cuenta el casa de estudio de educación superior, el 35% de los administrativos son trabajadores con contratos determinados, los cuales muestran en su trabajo susceptibilidad de sus compañeros y mayor atención con sus superiores con la intensión de que sean personal de planta, muchos de los administrativos han ingresado como trabajador en la universidad por apoyar en las campañas en la candidatura de los ex-rectores y de los actuales y el 22% de los administrativos son trabajadores de planta, muchos de ellos aseguran

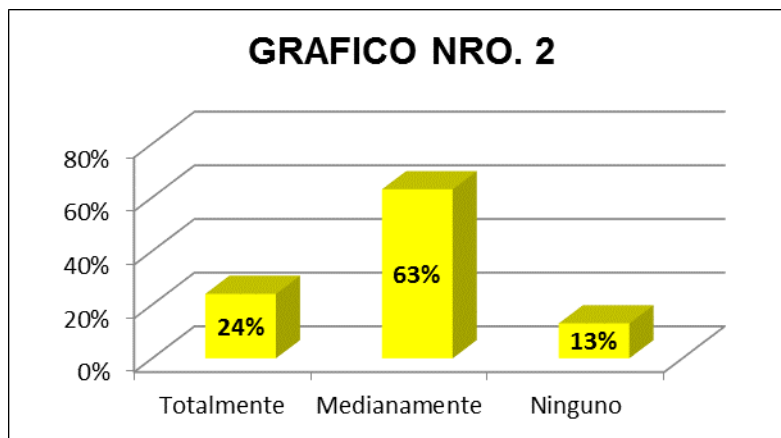
haberse presentado a convocatorias que han emanado en la Universidad, y otros aseveran que son fundadores de la Universidad. Los resultados nos muestran que el personal administrativo de la Universidad son pocos los institucionalizados y de planta y la mayoría son personal a contrato y eventual.

2. El estatuto orgánico de la UPEA, está orientado al desarrollo y estabilidad institucional.

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 2

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	65	0.24	24%
Medianamente	150	0.63	63%
Ninguno	31	0.13	13%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº2, se puede ver que el 63% responde que el estatuto orgánico de la UPEA es medianamente orientado al desarrollo y estabilidad institucional, porque la universidad hasta la actualidad no ha mostrado estabilidad por algunas particularidades del estatuto de la Universidad, como el voto universal, la periodicidad de cátedra, que las autoridades deben ser electos con el 75% de votación, los cuales hace que este en permanente cuestionamiento a las autoridades y el cual genera inestabilidad institucional en todo los aspecto de la Universidad, el 24% de respuesta asumen que el estatuto de la UPEA es totalmente orientado al desarrollo y a la estabilidad institucional, ya que aseveran que la Universidad está acorde al sistema universitario Boliviano el cual hace que la universidad busque la estabilidad institucional al igual que los demás

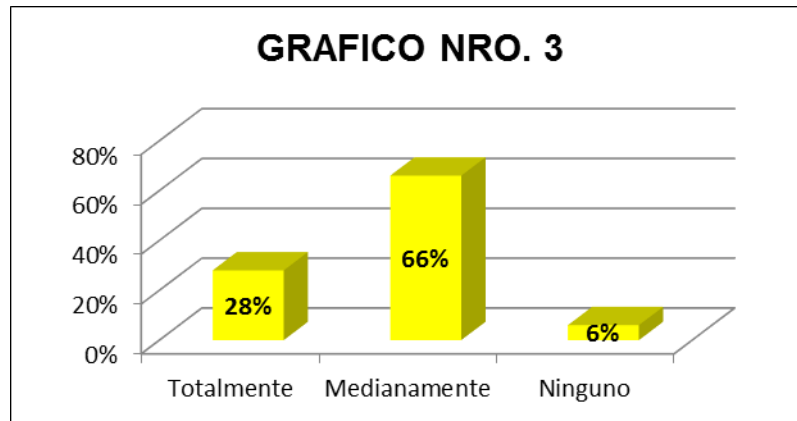
universidades y el 13% de los administrativos aprecian que el estatuto de la UPEA no muestra ninguna posibilidad de que la Universidad Pública de El Alto haya el desarrollo y estabilidad institucional. Por ello se puede decir que el estatuto orgánico de la UPEA, tiene cuestionamientos a su normatividad interna, el cual hace que perjudique al desarrollo y a la estabilidad institucional que tanto espera la comunidad universitaria.

3. ¿Las normas y los reglamentos de la UPEA ayuda a la estabilidad institucional?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 3

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	67	0.28	28%
Medianamente	156	0.66	66%
Ninguno	14	0.06	6%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 3, se demuestra que el 66% asegura que las normas y reglamentos ayudan medianamente a la estabilidad institucional de la Universidad, porque muchas de ellas desorientan el mecanismo de la administración de la comunidad universitaria o en otros casos genera conflictos por interpretaciones incorrectas o por sostener la normatividad a letra muerta, el 28% de los administrativos dicen que las normas y reglamentos de la UPEA son totalmente favorables para la estabilidad institucional, aunque el porcentaje es menor de lo anterior, pero es considerable y el 6% de los encuestados indican que las normas y los reglamentos de ninguna manera favorece a la estabilidad institucional de la Universidad, por eso casi siempre la Universidad se encuentra en

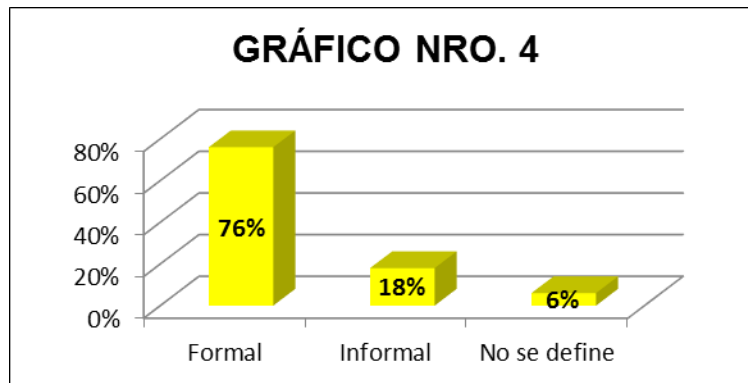
problemas y mal visto por la población. En conclusión de acuerdo a los resultados, se puede decir que las normas y los reglamentos que cuenta la Universidad Pública de El Alto son desfavorables, aunque un porcentaje menor dicen lo contrario; con estos resultados es sugerible realizar un congreso para poder mejorar y reorientar las normas y los reglamentos, para alcanzar al desarrollo institucional y la estabilidad institucional.

4. ¿La universidad a su criterio cómo está organizada?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 4

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Formal	181	0.76	76%
Informal	42	0.18	18%
No se define	14	0.06	6%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 4, se tiene como resultado que el 76% responden que la Universidad está organizado formalmente, este porcentaje deja entender que la Universidad está organizado como tiene que organizarse una institución de educación superior en concordancia de la CUBE, el cual hace que la organización en la Universidad no es improvisada, el 18% indican que la universidad todavía necesita organizarse y creen que la organización es informal en la Universidad, posiblemente esta respuesta se deba a que muchas direcciones de distintos reparticiones son nombradas interinamente por las autoridades de turno con la consigna de que ayuden a hacer gestión, por eso dan poca importancia a la institucionalización, estos

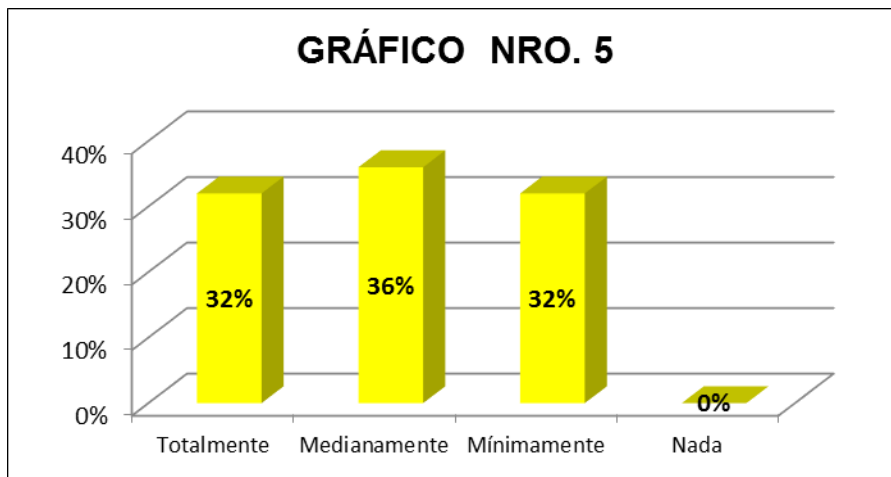
hechos la comunidad universitaria ve como cargos políticos y prebendas, y que todavía en el aspecto organizacional es informal por los hechos citados y el 6% demuestran que la universidad todavía no se define el aspecto organizativo en la Universidad. En este caso se puede concluir señalando que los resultados muestran que la Universidad está organizado formalmente como debe ser una casa de estudio de educación superior, para llevar acertadamente los procesos académicos y administrativos en beneficio de la comunidad universitaria.

5. ¿El ambiente de trabajo en la universidad es acogedor y gratificante?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 5

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	75	0.32	32%
Medianamente	86	0.36	36%
Mínimamente	76	0.32	32%
Nada	0	0.06	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como en el gráfico n°5, se aprecia que el 36% de los encuestados administrativos revelan que el ambiente en el trabajo es medianamente acogedor y gratificante trabajar en la Universidad, siendo que se vive permanente acoso laboral por las autoridades y los estudiantes, el cual hace que el trabajador administrativo este en permanente susceptibilidad, el 32% responden que en la universidad hay totalmente un ambiente de trabajo y gratificante para los administrativos, ya que los trabajadores gozan de todos los beneficios que debe ofrecer una institución apego a Ley

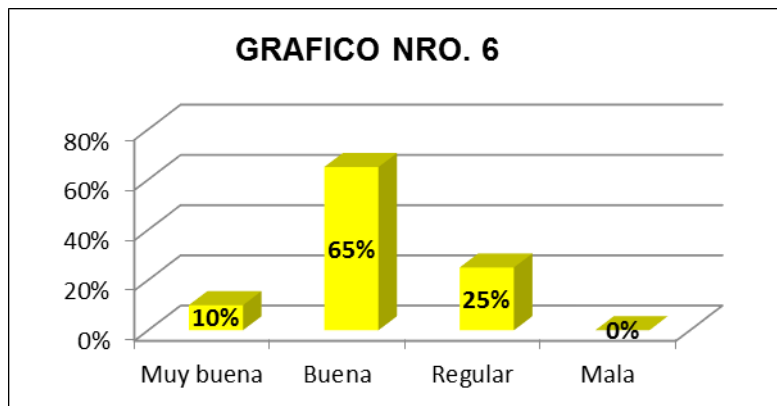
general de trabajo, como aportes a AFPs. Caja de salud, aguinaldos, bono de té, lactancia; el otro 32% de responden que es mínimamente acogedor y gratificante el ambiente laboral en la Universidad. Bueno los resultados son similares, posiblemente estas respuestas se han dependiendo del tipo de trabajador administrativo, es decir, si son trabajadores de planta, a contrato y eventual, cada uno de ellos tienen distinta forma de ver el ambiente de trabajo por eso los porcentajes son similares y no hay tanta diferencia de porcentaje, sin embargo la Universidad todavía debe trabajar en superar las cosas que contravienen a los trabajadores administrativos.

6. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 6

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Muy buena	23	0.10	10%
Buena	155	0.65	65%
Regular	59	0.25	25%
Mala	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 6, el 65% aseveran que la relación estamental de administrativos, docentes y estudiantes son buena, este resultado deja entender que las relaciones estamentarias son favorables, los cuales hacen que el trabajo sea con compromiso institucional para el desarrollo de la universidad y brindar calidad de servicio a los educandos y de esta forma beneficiar a la sociedad en su conjunto, el 25% de los administrativos

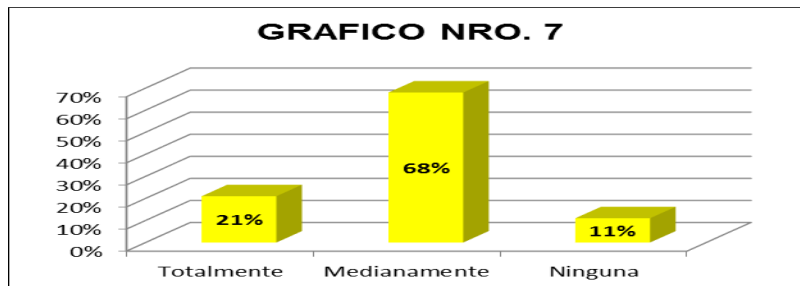
señalan que la relación entre estamentos de la comunidad universitaria es regular, este grupo que respondieron el cuestionario ven que las relaciones deben mejorarse, porque son relaciones regulares, el cual dificulta a la buena interrelación de los miembros de la universidad, el 10% exterioriza que la relación estamentarias es muy buena, el porcentaje es alentadora, porque se encuentra respuestas como muy buena las relaciones, lo cual significa que hay una comprensión entre los miembros de la Universidad y nadie dice que las relaciones estamentarias es mala, siendo que los estamentos de la comunidad universitaria van por buen camino en las relaciones humanos como base de generar un ambiente de trabajo. Esta respuestas permite concluir que en la Universidad Pública de El Alto las relaciones estamentarias son buenas, el cual permitirá que los objetivos, misión y la visión de la Universidad se puedan lograr con la participación activa de los miembros de la Universidad, sin embargo se debe tomar en cuenta los otros porcentajes menores, para sumar a los indicadores de muy buena y buena.

7. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es fluida y abierta?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 7

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	50	0,21	21%
Medianamente	162	0.68	68%
Ninguna	25	0.11	11%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico n° 7, que el 68% señalan que es medianamente fluida y abierta la comunicación interpersonal en la

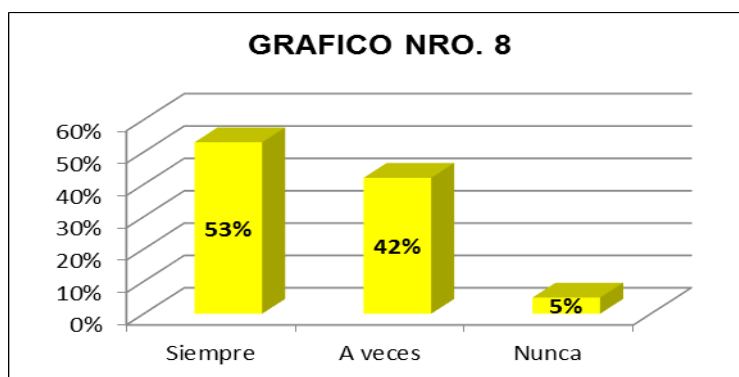
comunidad universitaria, siendo que los miembros que trabajan en la Universidad sienten que la comunicación es vertical de arriba hacia abajo, el cual hace que la comunicación sea formal fría desde las autoridades y de cargos superior a inferiores, el 21% del personal advierten que es totalmente fluida y abierta la comunicación interpersonal, este porcentaje hace comprender que hay una comunicación horizontal en los miembros de la comunidad universitaria, quienes se encuentran satisfechos en la forma de comunicación y hace que el rendimiento de trabajo sea óptimo y eficiente, y el 11% indican que la comunicación en ningún momento es fluida y abierta, el cual es negativo y perjudicial para el desarrollo laboral en las funciones que cumplen los trabajadores. Los resultados nos hace entender que la comunicación interpersonal en la comunidad Universitaria es medianamente fluida y abierta, por otro lado también se advierte que dicen totalmente fluida y abierta, estos resultados son alentadores y hace que la comunidad Universitaria pueda llegar a una comunicación interpersonal horizontal entre los miembros de la Universidad.

8. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los trabajadores en la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 8

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	126	0.53	53%
A veces	100	0.42	42%
Nunca	11	0.05	5%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico nº 8, el 53% de los administrativos responden que si se practican el compañerismo y el respeto mutuo, en verdad estos indicadores

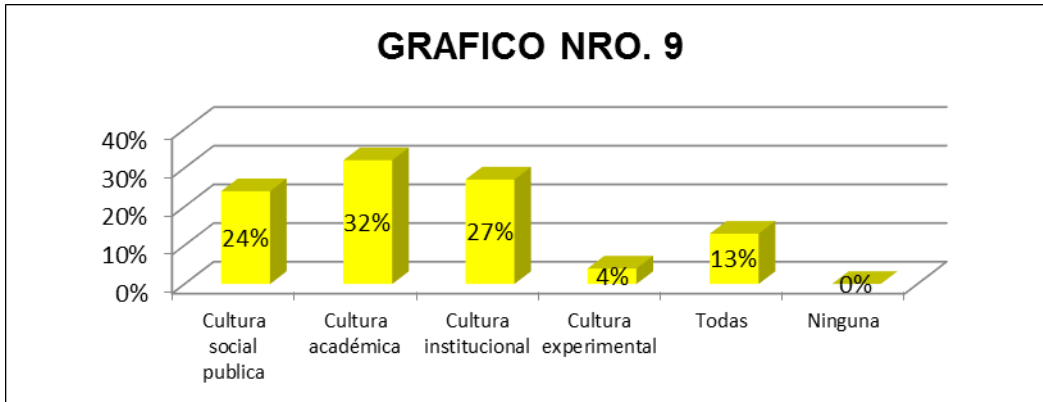
son muy confortables en el marco de trabajo como docentes, administrativos y estudiantes universitarios y de esta forma se practique las buenas costumbres, el 42% de los interrogados marcan que a veces hay el compañerismo y respeto mutuo, aunque es un porcentaje considerable pero es menor a lo anterior, estos resultados preocupan de alguna manera, porque no es tan frecuente el compañerismo, eso hace que merme el rendimiento de trabajo y genere un distanciamiento de los trabajadores de sus colegas de trabajo y el 5% afirma que en la Universidad nunca hay el compañerismo y respeto mutuo, posiblemente sean administrativos que no hayan encontrado apoyo y oportunidades de interrelacionarse entre compañeros de trabajo. Los resultados de más alto porcentaje demuestran que en la Universidad el personal que trabaja encuentra el compañerismo y respeto entre ellos, de esta forma los trabajadores muestran madures en las funciones que desempeñan cada uno de los administrativos, pero se debe revertir los porcentajes que señalan a veces, de esta forma llegar a la práctica del compañerismo con respeto mutuo.

9. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 9

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Cultura social publica	56	0.24	24%
Cultura académica	76	0.32	32%
Cultura institucional	65	0.27	27%
Cultura experimental	10	0.04	4%
Todas	30	0.13	13%
Ninguna	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

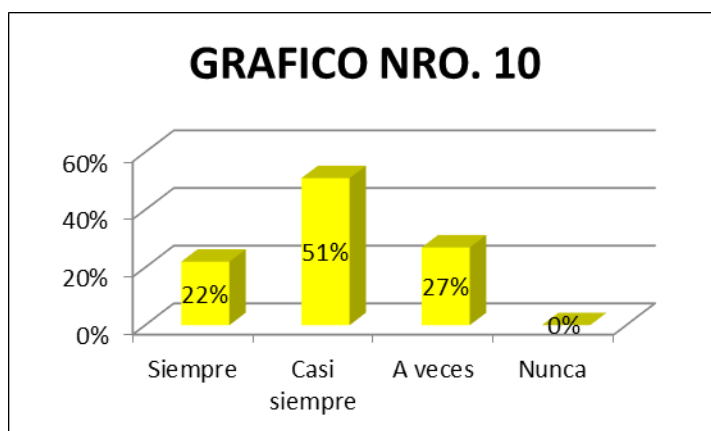
En el gráfico nº 9, el 32% de los resultados señalan que en la Universidad se practica la cultura académica, el cual hace entender que en la Universidad se da mayor importancia a la academia, eso es bueno a que la casa de educación superior este centrado con mayor énfasis a la académica, el 27% indican que la Universidad practica la cultura institucional, ello nos puede deslumbrar que la Universidad vela los procesos de la institución para lograr los objetivos, la misión y la visión institucional, de esta forma satisfacer las demandas de la comunidad universitaria, el 24% de los administrativos creen que se practica la cultura social y pública, la Universidad de esta forma se da a conocer como una universidad que se preocupa por la cultura social pública, el 13% de las respuestas señalan que la Universidad pone en práctica la cultura académica, institucional, social pública y experimental, es decir todas, bueno de alguna manera la Universidad debe poner en practica todo lo señalado para cumplir con la razón de ser de la Universidad y un porcentaje menor exteriorizan que la Universidad vive una cultura experimental, dejando entender que no se define qué cultura pone en práctica. En conclusión se puede decir que se tiene una respuesta dividida, es difícil precisar las diferencias son menores, pero sin embargo la práctica de culturas señaladas se entre lazan para el buen funcionamiento de la Universidad.

10. ¿Los administrativos, docentes y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 10

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Siempre	52	0.22	22%
Casi siempre	120	0.51	51%
A veces	65	0.27	27%
Nunca	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 10, el 51% de los administrativos dicen que casi siempre se respetan las normas internas establecidas en la Universidad, siendo que la comunidad universitaria está consiente que las normas universitarias se han hecho para cumplirlas y respetarlas todos los que son parte de la Universidad, el 27% expresan que a veces se respetan las normas internas de la Universidad dentro de la institución, hay estamentos de administrativos, docentes y estudiantes que eluden o maniobran algunos normas por intereses grupales o individuales para favorecerse de alguna manera y el 22% aseguran que siempre la comunidad Universitaria respeta las normas internas establecidas en la institución, quienes son conscientes de cumplir las normas y que hace la buena convivencia institucional por todo los miembros de la Universidad. Entonces se puede concluir señalando que los miembros de la universidad la mayoría casi siempre y siempre respetan las normas, el cual hace que en la institución haya una convivencia de respeto a las normas en los procesos universitarios y siendo

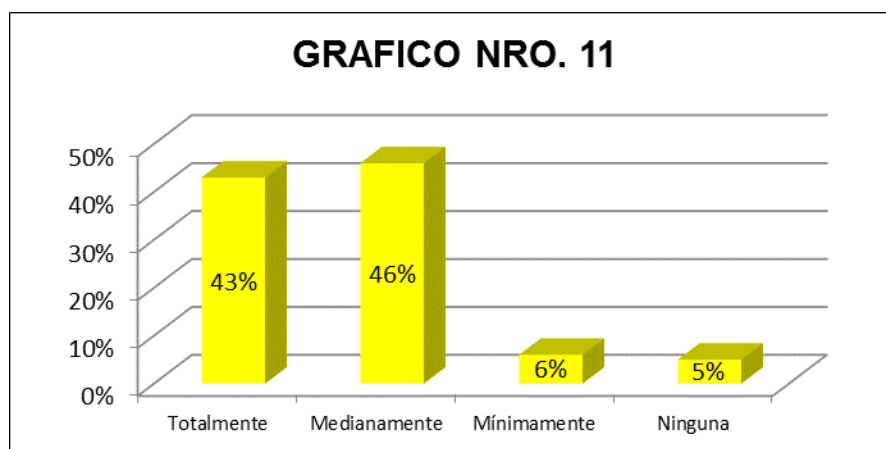
conscientes el beneficio del respeto de las normas que rigen la vida Universitaria por la comunidad universitaria.

11. ¿La universidad tiene su propia identidad y particularidad a diferencia de otras?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 11

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Totalmente	102	0.43	43%
Medianamente	110	0.46	46%
Mínimamente	13	0.06	6%
Ninguna	12	0.05	5%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico nº 11, se tiene el 46% como respuesta que señalan, que la Universidad tiene medianamente su propia identidad y particularidad a diferencia a otras Universidades, ven las mismas características que las otras universidades estatales que cuenta Bolivia, el 43% indican que hay un total diferencia y una identidad propia a diferencia de otras universidades, seguramente se refieren a las características propia que tiene la Universidad como el voto universal, la periodicidad de cátedra, las elecciones de autoridades con 75% de voto, revocatoria y otras que son poco visibles, el 6% también indican que hay una mínima diferencia que otras universidades y un 5% aseveran que no hay ninguna diferencia a otras universidades, posiblemente estos últimos las respuestas de los porcentajes reflejan al desconocimiento de la universidad. Los resultados hacen entender que la Universidad Pública de El Alto tiene su propia

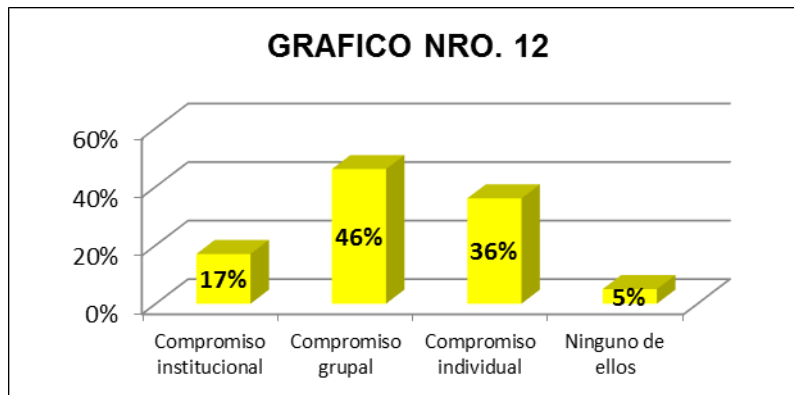
identidad y particularidad, siendo una universidad creado por el pueblo para el pueblo mediante demandas de la población alteña y de las provincias, obteniendo la autonomía y los recursos con movilizaciones de meses ante los gobiernos de turno, rompiendo esquemas convencionales en la modalidad de organización de la Universidad de la CEUB.

12. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades con la Universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 12

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	40	0.17	17%
Compromiso grupal	112	0.47	46%
Compromiso individual	85	0.36	36%
Ninguno de ellos	0	0.00	5%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 12, responden el 46% que las autoridades tienen el comportamiento de compromiso grupal con el entorno de las autoridades; por ello se comprende, que las autoridades de la Universidad ejercen sus funciones respondiendo a interés grupales que acompañan y apoyan las políticas propuestas de las autoridades, dejando de lado los intereses y el desarrollo institucional de educación superior, el 36% aseveran que las autoridades velan los compromisos individuales, como autoridades se tiene al: Rector/a, Vicerrector/a, Secretario General, Decanos/as, directores/as, estas autoridades para la comunidad universitaria muestran acciones que vigilan beneficios personales descuidando la mancomunidad universitaria, el 17% de los administrativos reconocen que las autoridades tienen un

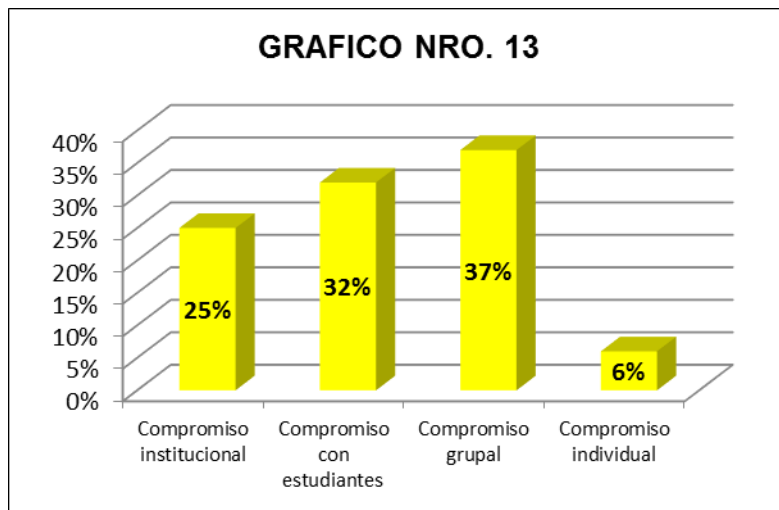
compromiso institucional en favor de los miembros de la Universidad, el cual es aquel que se preocupa para el desarrollo institucional en todo los aspectos y componentes del quehacer de la educación superior y el 5% de grupo reducido indican que las autoridades no muestran ningún de los compromisos, entran por cumplir o les todo ejercer la función. Se puede concluir señalando que los resultados reflejan que las autoridades de la Universidad están más preocupados en cumplir a compromisos grupales e individuales, haciendo nos entender que les interesa muy poco la institución como tal, posiblemente muestran esta actitud las autoridades, porque ha habido reiteradas autoridades con cargo interino y las autoridades electas están en permanente campaña para impedir las revocatorias.

13. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 13

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	60	0.25	25%
Compromiso con estudiantes	76	0.32	32%
Compromiso grupal	87	0.37	37%
Compromiso individual	14	0.06	6%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 13, el 37% de los docentes expresan un comportamiento de compromiso grupal, seguramente es visible el accionar de los docentes, porque hay grupos organizados que pretender copar cargos jerárquicos o de docencia, impidiendo a otros profesionales, el 32%

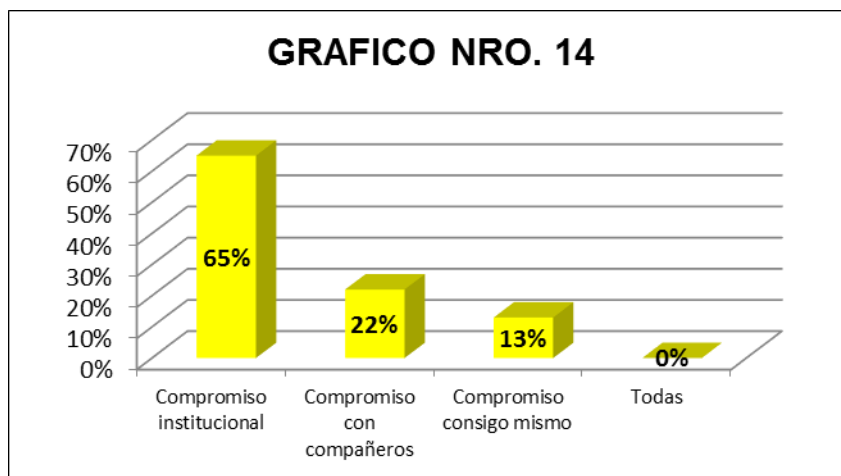
de los docentes tiene compromiso con estudiantes, la Universidad existe por brindar servicio a los educandos y formar nuevos profesionales, todos los trabajadores deben centrarse a dar prioridad a los estudiantes, este porcentaje muestra la preferencia del proceso académico, el 25% aseguran que los docentes que trabajan en la Universidad tienen compromiso institucional, quienes velan el interés de todo los procesos del sistema universitario y el desarrollo de la misma, y el 6% muestra una actitud de compromiso individual, particularmente se preocupan en tener un puesto laboral y no dan importancia lo que sucede en su alrededor. Como conclusión se tiene que el alto porcentaje de los docentes se preocupan por compromisos grupales y el otro porcentaje refleja el compromiso con los estudiantes e institucional, estos resultados son alentadores para el bien estar y el desarrollo de la Universidad y se debe aprovechar estas fortalezas.

14. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 14

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA A ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	154	0.65	65%
Compromiso con compañeros	52	0.22	22%
Compromiso consigo mismo	31	0.13	13%
Todas	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

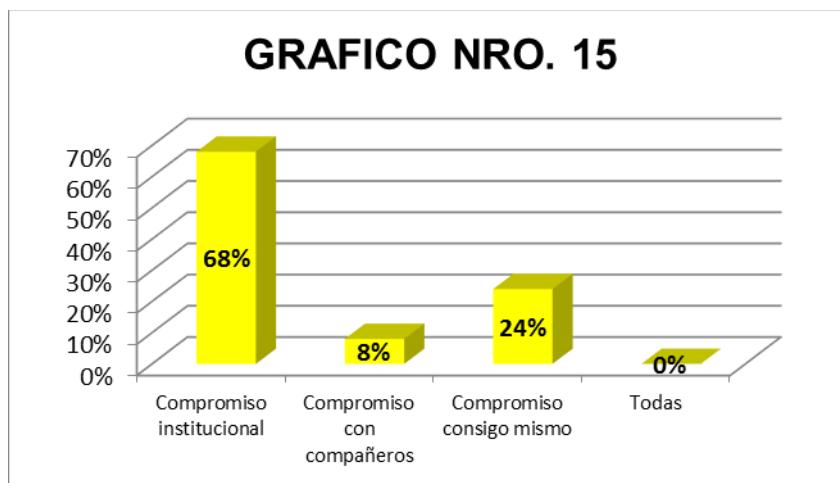
En el gráfico nº 14, podemos apreciar que el 65% de los estudiantes muestran compromiso institucional, quienes muestran el interés de que la Universidad tenga su estatus universitarios como referencia ante otras Universidades, de esta forma no sufran discriminación ante la sociedad y en el mercado laboral, el 22% señalan que los estudiantes tiene comportamiento de beneficios con sus compañeros, que seguramente se preocupan para el bien estas de sus compañeros en los procesos académicos, ambientes, equipamiento, becas y otros; para que este forma los estudiantes Universitarios tengan comodidades en el proceso de estudio, el 13% de los estudiantes se preocupan por compromisos de su propio beneficio, posiblemente estos estudiantes pertenezcan como aliados a las autoridades u ocupen cargos estudiantiles. Los resultados permiten apreciar que los estudiantes universitarios muestran compromiso institucional, ello hace entender que están preocupados a que la Universidad tenga un estatus que refleje calidad.

15. ¿Cuál es el comportamiento de los administrativos con la universidad?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 15

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA A ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUAL (hi%)
Compromiso institucional	162	0.68	68%
Compromiso con compañeros	18	0.08	8%
Compromiso consigo mismo	57	0.24	24%
Todas	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



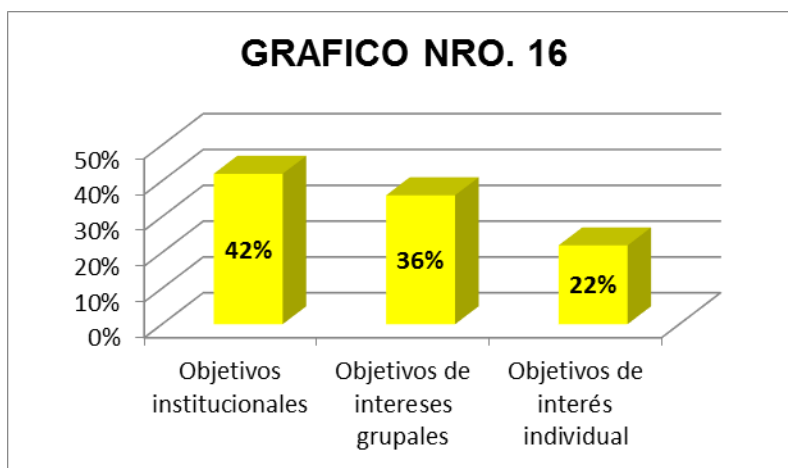
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 15, el 68% de los administrativos indican que están comprometidos con la institución, el cual nos hace entender que los administrativos trabajan por compromiso institucional, quienes se preocupan a que la universidad funcione con eficiencia y calidad y sea uno de los mejores ante la sociedad, el 24% responde que los administrativos tiene compromiso consigo mismo, esta respuesta se atribuye a quienes están en permanente búsqueda de ascenso de puesto para tener mejores ingresos o tener cierto poder sobre alguien y un 8% señala que los administrativos muestran un compromiso con sus compañeros, incidiendo en comportamiento individual y poco compromiso con sus colegas de trabajo, deja entender que en el personal falta relaciones humanas. En conclusión los resultados resaltan que los administrativos demuestran compromiso institucional, para que la Universidad se refleje como uno de los mejores a nivel Nacional y tenga status social como referente de calidad.

16. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?
 CUADRO DE FRECUENCIA N° 16

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Objetivos institucionales	99	0.42	42%
Objetivos de intereses grupales	85	0.36	36%
Objetivos de interés individual	53	0.22	22%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propio



Fuente: Elaboración propia

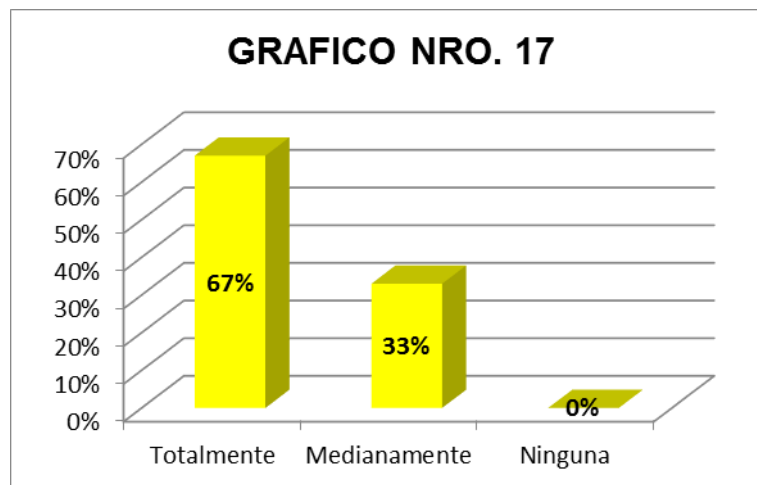
Según el gráfico n° 16, el 42% de las respuestas señalan que la Universidad está logrando los objetivos institucionales, lo cual es una respuesta que es favorable para el desarrollo de la institución y para la comunidad universitaria, el 36% revelan que en la Universidad se logran objetivos de interés grupales, esta respuesta debe preocuparnos ya que estarían incumpliendo la visión, misión y objetivos de la Universidad, dando paso a grupos con interés particulares y un 22% exteriorizan que la Universidad está logrando intereses individuales, quienes seguramente están preocupados por sus propios objetivos, sacando ventajas de orden individual. Los porcentajes del gráfico hace comprender que los administrativos velan por los objetivos institucionales, el cual beneficia las expectativas de todo los miembros de la Universidad, pero el porcentaje menor hace preocupar, porque se logran los objetivos grupales e individuales, negando las oportunidades de desarrollo institucional e imagen de educación superior de la Universidad Pública de E Alto.

17. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema universitario de Bolivia?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 17

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	158	0.67	67%
Medianamente	79	0.33	33%
Ninguna	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

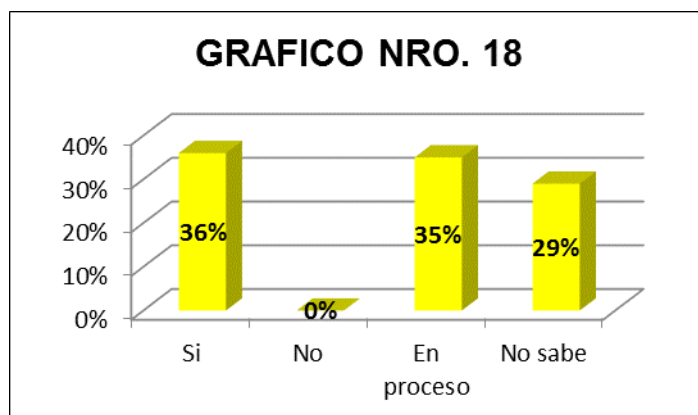
En el gráfico nº 17, el 67% de las respuestas indican que la Universidad Pública de El Alto está totalmente acreditada y reconocido por el sistema universitario de Bolivia, desde el XI Congreso del Sistema Universitario Boliviana, el cual nos permite reflexionar que la Universidad es uno de las Universidades Estatales al igual de jerarquía que las otras universidades, por eso la Universidad aúna todo los esfuerzos para responder a las demandas sociales de la ciudad de El Alto, del País y del Estado, el 33% señalan que la Universidad está medianamente acreditada por el sistema universitario, posiblemente este resultado es por los administrativos que conocen las resolución que se emitió en el XI primer congreso del sistema Universitario de Bolivia, en cuanto se incorporó al sistema Universitario en el XI Congreso, donde en la segunda resolución en un primer artículo incorpora a la Universidad Pública de El Alto al sistema Universitario de Bolivia, pero en sus segundo artículo de la misma resolución señala que la Universidad Pública de El Alto debe adecuar su estatuto y sus reglamentos hasta el próximo congreso del sistema Universitario y nadie responde que no está acreditado. De acuerdo a los resultados podemos concluir señalando que los administrativos están convencidos que la Universidad Pública de El Alto está acreditado totalmente y es igual de jerarquía que las otras Universidades y el porcentaje menor admite que es parte del sistema pero con algunas dudas.

18. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 18

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Si	86	0.36	36%
No	0	0.00	0%
En proceso	84	0.35	35%
No sabe	67	0.29	29%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Evaluación propia

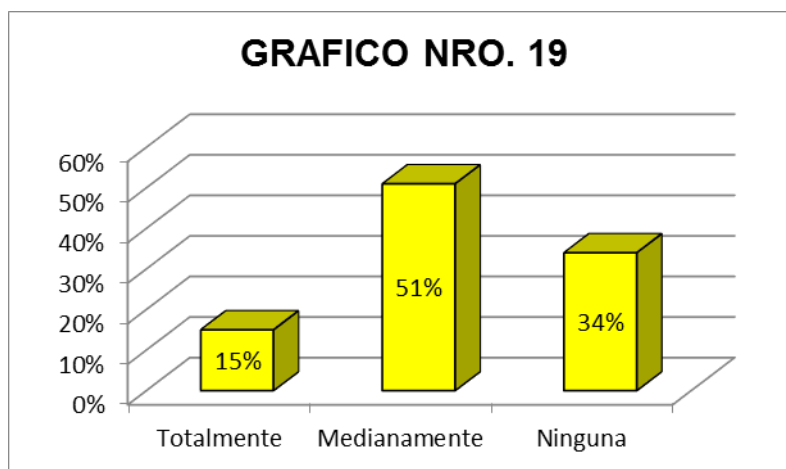
En el gráfico nº 18, se advierte que el 36% de los encuestados señalan que si cuenta con un plan de desarrollo institucional la Universidad, de esta forma la Universidad se proyecta para el proceso académico en la Universidad y satisfacer las demandas de los educandos y de la sociedad y porque no del Estado, el 35% de los administrativos indican que está en proceso de elaboración del plan de desarrollo institucional la Universidad, haciendo entender que están trabajando y proyectando para un futuro mejor de la Universidad y un 29% asevera que no sabe si la Universidad cuenta o no con un plan de desarrollo institucional la Universidad. Los resultados del trabajo de campo muestran respuestas muy dispersas que es difícil de aseverar alguna conclusión, sin embargo los porcentajes muestran que de alguna manera los administrativos saben que hay o están en proceso de elaboración de un plan de desarrollo institucional, para que la Universidad esté preparado para los retos que piden los estudiantes y la sociedad.

19. ¿Las políticas institucionales de la UPEA responden a las necesidades de los administrativos?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 19

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	35	0.15	15%
Medianamente	120	0.51	51%
Ninguna	82	0.34	34%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

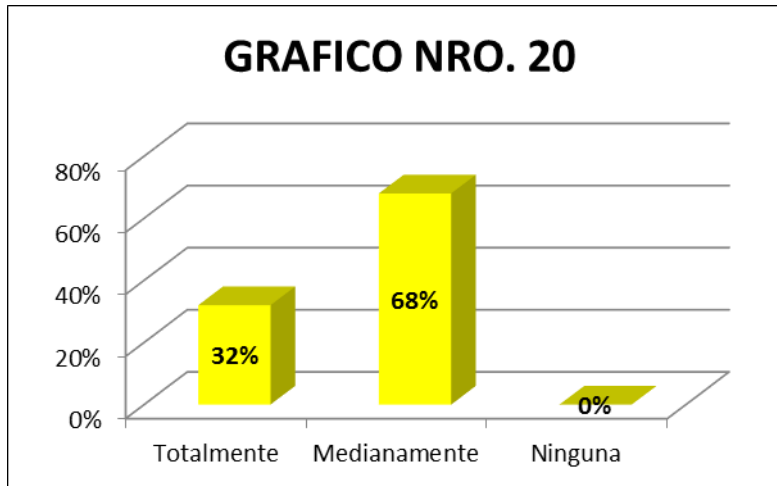
Según el gráfico nº19, el 51% señalan que es medianamente satisfactorio las políticas institucionales en la Universidad a las necesidades de los administrativos, el cual hace que los administrativos se queden de alguna manera desamparada por la Universidad y por sus autoridades, el 34% de los administrativos indican que las políticas de la Universidad de ninguna manera son convenientes para los administrativos, generando un permanente zozobra, ya que cada cambio de autoridades los administrativos quedan en el limbo si se respetarán sus derechos laborales o no, por eso muchos administrativos también ayudan en las campañas para asegurarse de un puesto laboral y un 15% de los administrativos dicen que es totalmente favorable las políticas institucionales, pensado a satisfacer las necesidades en beneficio de los trabajadores administrativos de la Universidad. Se puede concluir señalando que las políticas institucionales de la Universidad son medianamente satisfactorios a cubrir las necesidades demandadas para los administrativos.

20. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?

CUADRO DE FRECUENCIA Nº 20

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	75	0.32	32%
Medianamente	162	0.68	68%
Ninguna	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

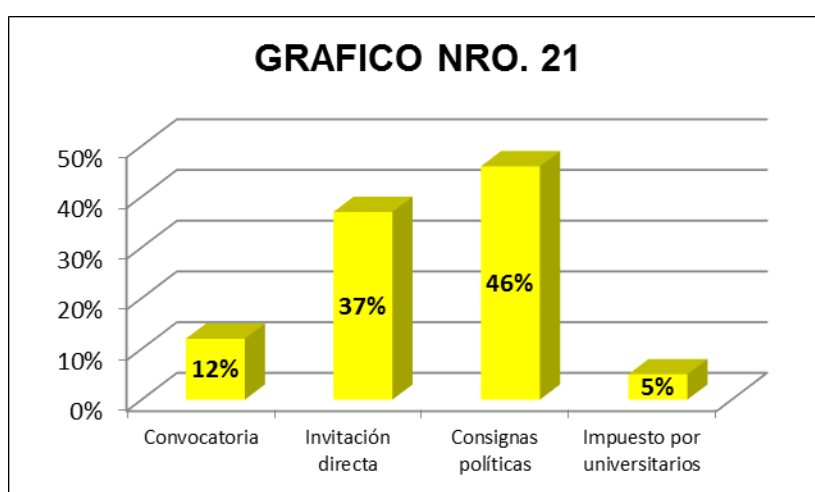
De acuerdo al gráfico n° 20, el 68% de los administrativos responden que medianamente están organizados los recursos humanos, muchos de ellos no están en puestos laborales de acuerdo a su profesión, generando ineficiencia en las funciones laborales, el equipamiento en la Universidad es regular para cumplir las tareas asignadas, las cuales han sido adquiridas con los recursos de IDH, en cuanto a la infraestructura también señalan que esta medianamente organizada los ambientes de acuerdo a las direcciones existentes para cumplir con las funciones asignadas, por eso, se puede decir que se tiene la infraestructura necesaria para atender a la comunidad universitaria y el 32% aducen que está totalmente organizado los recursos existen en la Universidad, de esta forma pueda ayudar a optimizar la eficiencia laboral para cumplir con la comunidad universitaria. Los resultados nos indican que la Universidad están organizado medianamente los recursos humanos, equipamiento e infraestructura para que el personal administrativo cumpla con las funciones laborales, el cual posiblemente desfavorezca a la optimización laboral en la Universidad.

21. Las autoridades de la UPEA, integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de

CUADRO DE FRECUENCIA N° 21

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Convocatoria	28	0.12	12%
Invitación directa	87	0.37	37%
Consignas políticas	110	0.46	46%
Impuesto por universitarios	12	0.05	5%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 21, se tiene como resultado que el 46% indican que las autoridades de turno integran al personal administrativo por medio de consignas políticas, el cual hace comprender que la mayoría del personal administrativa no ingresan por medio de convocatoria como debiera ser, lo común es ingresar por amistades por cuestiones políticas que han hecho campaña los estudiantes egresados para un cierto autoridad, el 37% ingresa como trabajador por medio de invitación de las autoridades por algunas dadas que han pactado entre autoridad y el interesado a trabajar, el 12% indican que los trabajadores administrativos ingresan como trabajador por medio de convocatoria, el cual se puede decir que es la forma correcta de enrolar como personal administrativo y el 5% también responden que muchas de los administrativos son sugeridas y aprobadas en el Honorable Consejo Universitario por los universitarios que ejercen alguna dirigencia para buscar favores posteriores, muchos de los administrativos tiene que sostener grupos de dirigentes para campañas o

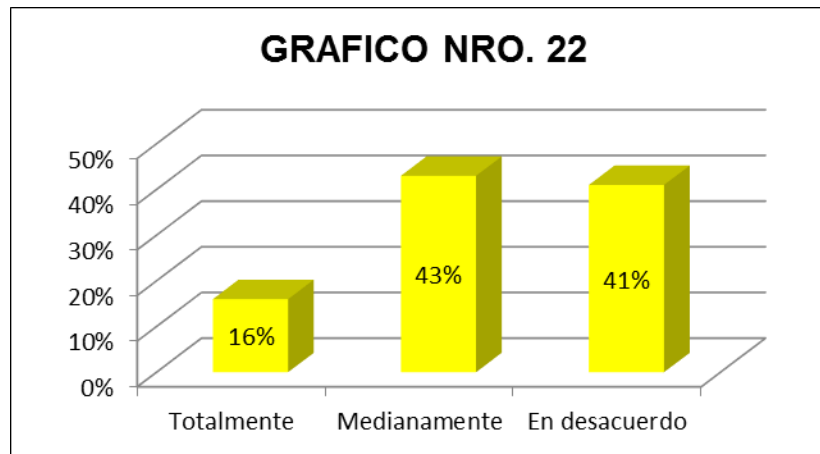
alguna actividad que promueven. Como análisis a las respuestas obtenidas se puede señalar que los trabajadores administrativos de la UPEA, ingresan o han ingresado por medio de dadas o acuerdos de consignas políticas de apoyo mutuo, para mantenerse en los cargos directivos y por el otro lado son estudiantes egresados de distintas carreras quienes de alguna manera aseguran un espacio laboral.

22. ¿Está de acuerdo con la actual administración de las autoridades de la UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 22

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	39	0.16	16%
Medianamente	102	0.43	43%
En desacuerdo	96	0.41	41%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 22, se obtiene como resultado que el 43% de los encuestados indican que la actual administración de las autoridades son aceptadas medianamente, seguramente porque la mayoría de las autoridades electas han salido con procesos y no están más en UPEA, por problemas internas muchas veces no se ha llevado elecciones para autoridades, muchos han sido nombrados por instancias correspondientes autoridades interinas que casi nada hacen, más que proseguir algunas formalidades que requiere dar las autoridades en la Universidad, el 41% de los administrativos afirman que están en desacuerdo con la actual

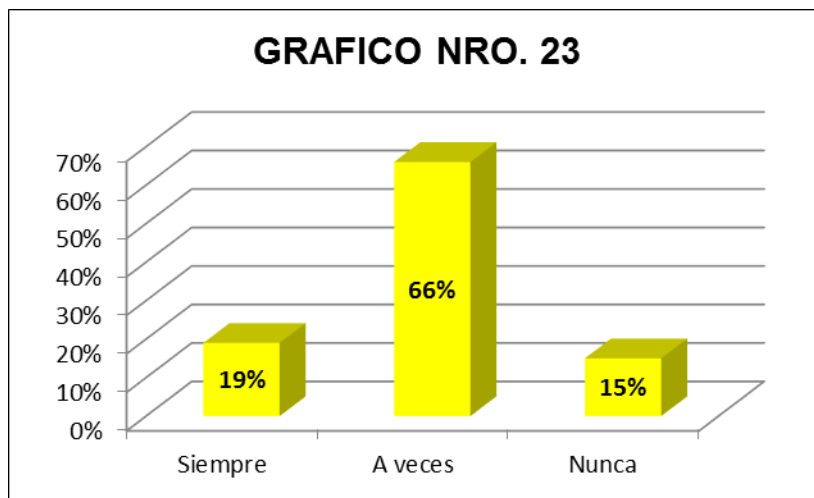
administración de las autoridades, porque casi todos sean dedicado más a actividades políticas y han generado puentes o escalera para enrolar a partidos políticos hasta a cargos gubernamentales y un 16% señalan que están totalmente de acuerdo con la actual administración de las autoridades, posiblemente sean trabajadores administrativos que apoyan la gestión de las autoridades. Como deducción se puede señalar que la mayoría de los administrativos están medianamente de acuerdo con la forma de administración de las autoridades; porque, ven más hacer políticas individuales o grupales descuidando las funciones que requiere que se cumplan en beneficio de la Universidad.

23. ¿Se realiza evaluación institucional UPEA?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 23

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA Hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Siempre	46	0.19	19%
A veces	156	0.66	66%
Nunca	35	0.15	15%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al gráfico n° 23, se encuentra como resultado que el 66% aprecian que a veces se realiza la evaluación institucional, esta acción en la Universidad no es común, como que se considera irrelevante la evaluación institucional, sin embargo la Universidad debe realizar permanentemente la evaluación institucional, el 19% revela que siempre se realiza la evaluación

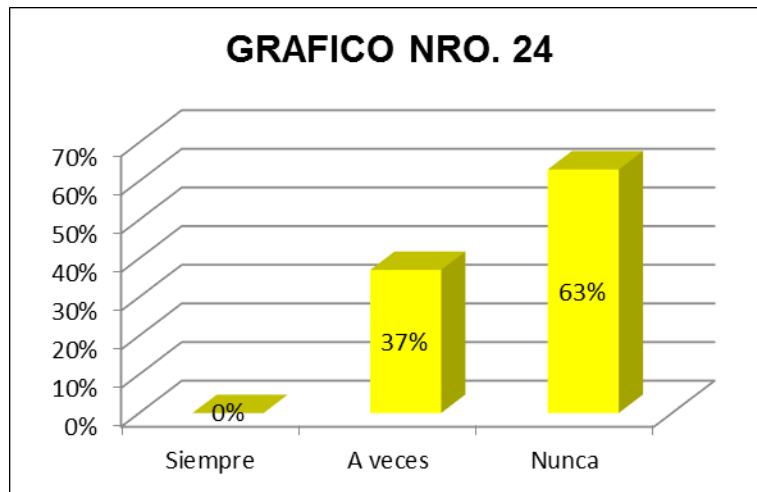
institucional, posiblemente los administrativos han visto que se realizan evaluación institucional, tal vez por la rotación de personal que trabaja en la Universidad y el 15% señala que nunca se ha realizado evaluación institucional, este resultado es alarmante que significa que nunca han visto que en la Universidad hayan realizado evaluación institucional. Los resultados que arrojan en este interrogante nos hace entender que en la Universidad a veces se realiza evaluación institucional, aunque no es tan mal por lo menos se hace evaluación, pero se debe generar una cultura de evaluación para la calidad y excelencia de la Universidad Pública de El Alto.

24. ¿La Universidad a través de sus autoridades se preocupa en cualificar al personal que trabaja?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 24

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Siempre	0	0.00	0%
A veces	87	0.37	37%
Nunca	150	0.63	63%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico n° 24, se ve que el 63% manifiesta que nunca se preocupa en cualificar al personal que trabaja como administrativo en la Universidad, el personal es visto como simples recursos, las cuales son perjudiciales para optimizar la eficiencia para cumplir sus funciones de forma satisfactoria para la comunidad universitaria, el 37% de los encuestados indican que a veces se realiza algunos talleres o cursos de

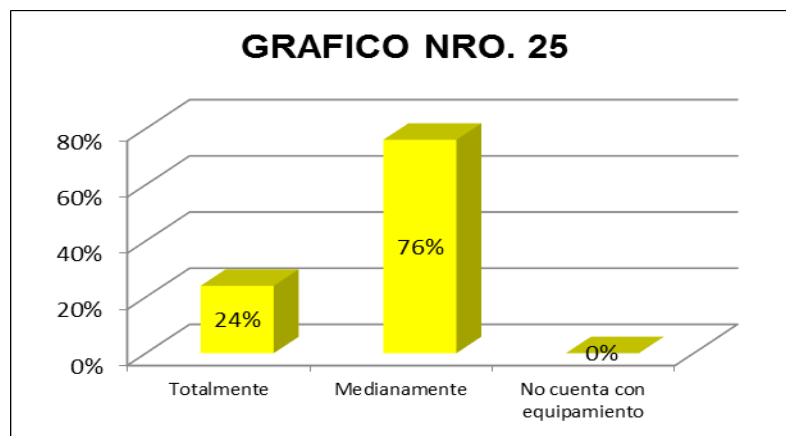
cualificación al personal administrativo, los cuales son pequeños parches a enormes necesidades como especializaciones o cursos que signifiquen mayor contribución formativa para cada personal que se desenvuelve en las funciones asignados y ninguno manifiesta que se realiza siempre la cualificación personal. En estos porcentajes se puede determinar que en la Universidad se preocupan muy poco por cualificar al personal que trabaja en la Universidad, esta políticas deben ser cambiada para fortalecer las funciones de los administrativos y de esta forma cumplir mejor sus tareas encomendados.

25. ¿La Universidad cuenta con equipamiento necesario para desempeñar las funciones asignadas?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 25

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	57	0.24	24%
Medianamente	180	0.76	76%
No cuenta con equipamiento	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico n° 25, el resultado es de 76% que indican que hay medianamente los equipamientos en las fuentes laborales para cumplir con las funciones asignadas, el cual no es tan mal, pero se debe seguir implementando equipamiento necesario para mejorar el rendimiento laboral de acuerdo a la exigencia de la Universidad, el 24% marcan que hay

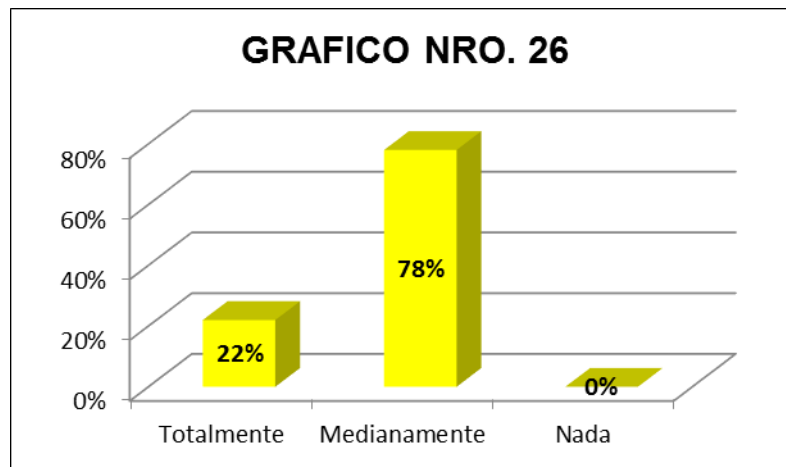
totalmente el equipamiento para encarar mejor el trabajo, el cual es alentador que la Universidad este equipada como para encarar el trabajo a la exigencia de la comunidad Universitaria, nadie ha señalado que no se cuenta con equipamiento. El equipamiento en las fuentes laborales se ve a simple vista que cuentan con equipamiento necesario como también aseveran los administrativos medianamente, entonces los administrativos deben poner mayor empeño en las funciones asignadas para brindar servicio a la Comunidad Universitaria.

26. ¿La infraestructura asignada a los administrativos es adecuado y confortable?

CUADRO DE FRECUENCIA N° 26

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	51	0.22	22%
Medianamente	186	0.70	78%
Nada	0	0.00	0%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 26, el 78% de los administrativos exteriorizan que la infraestructura es medianamente adecuada y confortante para encarar las funciones asignadas, si bien se ve infraestructura en la Universidad todavía requiere condicionar en aspectos de detalle como energía, temperatura, cortinas, ascensor, piso y otros detalles, sin embargo se cuenta con infraestructura necesaria, el 22% manifiestan que la infraestructura es totalmente adecuado y confortable, seguramente los

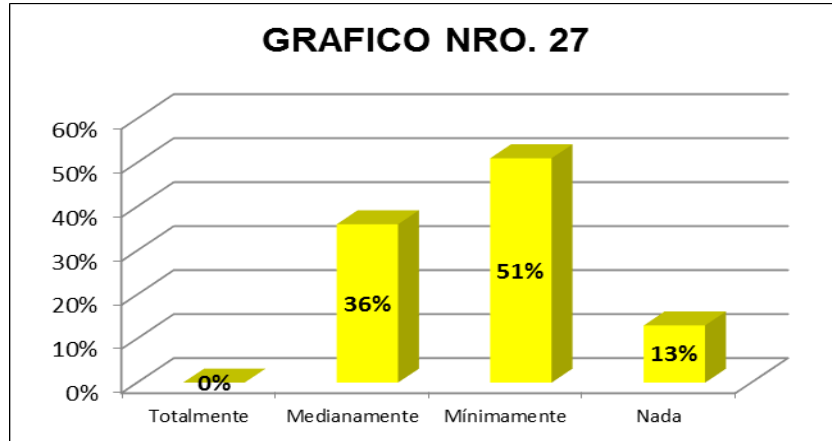
administrativos que indican esta respuesta cuentan con ambientes de trabajo a la satisfacción de los trabajadores, las cuales son una minoría, sería bueno que la dirección de infraestructura se preocupe para condicionar los ambientes para todo los trabajadores, de esta forma cubrir las necesidades para el personal administrativo. Los resultados nos hacen entender, que la Universidad está medianamente adecuado y confortable, de alguna manera cubre las necesidades ambientales para los trabajadores con algunas falencias que seguramente son superables.

27. ¿La Universidad apoya a los trabajadores en proyectos de interacción social?

27 CUADRO DE FRECUENCIA N° 27

ESCALA (Xi)	FRECUENCIA ABSOLUTA Ni	FRECUENCIA RELATIVA hi	FRECUENCIA PORCENTUA L (hi%)
Totalmente	0	0.00	0%
Medianamente	86	0.36	36%
Mínimamente	120	0.51	51%
Nada	31	0.13	13%
Σ	237	1	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n° 27, se tiene como resultado el 51% de los administrativos confirman que hay un mínimo de apoyo de la Universidad para encarar proyectos de interacción con la sociedad de la población alteña y otras, el 36% indican que hay medianamente apoyo en proyectar actividades de interacción con la población y un 13 % responde que no se tiene ningún apoyo para emprender proyectos de interacción. En este caso si es mínimo el apoyo para la interacción

social con la sociedad, pues la Universidad no dispone con suficientes recursos económicos como para fomentar proyectos de interacción, también se ha observado que no hubo proyectos que realmente impacten a la sociedad.

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis como respuesta tentativa o antelada, es la guía del proceso de investigación, siendo que los resultados de la investigación pretenden aprobar o rechazar dicha hipótesis.

La comprobación de hipótesis de la investigación, se da en base a los resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos, las cuales han pasado por el proceso de interpretación y análisis, dichos resultados se comparan con la hipótesis planteada en la investigación.

Al terminar de analizar todo los datos recabados del trabajo de campo, se ha podido constatar que la Universidad Pública de El Alto, muestra debilidad y falencia de una organización sólida para promover el desarrollo organizacional, el cual generar suspicacia en los miembros de la comunidad universitaria, en la sociedad y al Estado; por otro lado, la universidad tiene dificultad en instituir la estabilidad institucional, por la ausencia de la práctica de clima, cultura, comportamiento y cambio organizacional, por la comunidad universitaria.

Siendo que la hipótesis que se plateó en la investigación, fue el siguiente:

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INFLUYE FAVORABLEMENTE PARA ALCANZAR EL PROCESO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Por lo tanto, la hipótesis de la presente investigación es rechazada, porque la Universidad no ha trabajado en el desarrollo institucional por ende tampoco hay estabilidad institucional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, se ha hecho un análisis exhaustiva cada uno de los resultados de recolección de datos que se adquirió mediante cuestionario y observación de las respuestas, de los docentes, estudiantes universitarios y de los administrativos, se llega a las siguientes conclusiones, con la ayuda de tablas de frecuencia y gráficos que están expuestas en el anterior capítulo.

1. La investigación muestra sobre el sistema organizacional de la Universidad Pública de El Alto, que de alguna manera está orientado de acuerdo al Sistema Universitario Boliviano, de tal manera que la comunidad universitaria está medianamente satisfecho, por que encuentran debilidades en el aspecto de elección de autoridades como el voto universal implementada por la única universidad estatal, donde es el predominio de los estudiantes y que los docentes casi no representan nada a rato de emitir su voto, por otro lado el Honorable Consejo Universitario es dirigida por un presidente docente y estudiante elegido por los consejeros de HCU por estamentos, siendo que los autoridades como el rector y la federación universitario local asisten al consejo como cualquier otro consejero, el otro caso es la periodicidad de cátedra, que significa que no hay docentes titulares, sino docentes a contrato por un periodo de cuatro años; en cuanto a la reglamentación del estatuto de la UPEA, está redactada la forma de los procesos académicos, administrativos y la convivencia institucional, el cual hace que la Universidad está organizado formalmente para cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

2. A través del estudio se puede determinar que el clima organizacional en la Universidad Pública de El Alto es media o regular, porque el ambiente institucional, las relaciones estamentales, la comunicación interpersonal, el

compañerismo y el respeto mutuo; es poco practicado por los estamentos de la comunidad universitario, se podría decir que les importa muy poco promover una convivencia entre el personal que trabaja y estudia, cada estamento velan sus interés particulares; estos sean autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, generando un clima inestable perjudicando a los proceso académico administrativos en la Universidad.

3. La cultura organizacional en la Universidad es considerado irrelevante, ya que en muchas direcciones o departamentos se preocupan poco en generar instrumentos organizacionales para el mayor efectividad en el cumplimiento de las funciones, al mismo tiempo no se trabaja en la coordinación permanente de los quehaceres institucionales, motivación permanente, comunicación horizontal y fluido, poco práctica de relaciones humanas, generar un ambiente de trabajo, estimular el compañerismo, fomentar el trabajo en equipo, valorar el talento humano, estabilidad laboral; creyendo que es suficiente brindar condiciones para cumplir sus funciones de trabajo y garantizar salario.
4. En cuanto al comportamiento organizacional en la Universidad los estamentos que componen la institución de educación superior manifiestan un compromiso más individual y grupal, dejando de lado los compromisos institucionales por interés particulares y compromisos políticos que han pactado en los procesos electorales, los cuales perjudican en el cumplimiento de los planes y políticas institucionales, estas actitudes son rechazadas por la comunidad universitaria, porque ven que afecta al desarrollo institucional, las cuales generan in conformidad, siendo el motivo de permanente reclamo y conflictos en la Universidad, creando una inestabilidad institucional que es visible para la población en general.
5. Se puede advertir en la universidad que tiene dificultades en promover el desarrollo organizacional por falta de plan de desarrollo institucional de

mediano y largo plazo, por poco compromiso de las autoridades y también de los docentes, estudiantes y administrativos; que cada estamento está preocupado en sus intereses particulares dejando de lado el desarrollo institucional.

6. Los estamentos que componen la Universidad se han preocupado muy poco en que la Universidad gestione la estabilidad institucional, dejando entre dichos la imagen y status institucional ante la sociedad y el Estado.
7. La Universidad cumple parcialmente la misión, visión y objetivos institucionales propuestos como institución, en ello se puede apreciar que las autoridades están enfocados en políticas implementadas en su gestión, abandonando los intereses colectivos que ha estatuido la Universidad, estos hechos también molestan a la comunidad universitaria, porque no está respondiendo a los intereses de los estudiantes a la sociedad y al estado, como formadora de nuevos profesionales, por eso se conciben perjudicial a la Universidad en: imagen, status e incumpliendo de la razón de la existencia de la Universidad.
8. En cuanto a la calidad académica sus actores de la Universidad, se han preocupado en regularizar los aspectos normativos de la Universidad y de las carreras existentes, constituyendo planes de estudio y programas aprobados en las instancias correspondientes, para que de esta forma se garantice los procesos académicos y la titulación de nuevos profesionales, sin embargo hay descuido en consolidar el plan de desarrollo institucional, quedan en intentos y borradores, el cual limita a que la Universidad tengan bien establecido de lo que desea a mediano y largo plazo como una institución de educación superior, que responda a la demanda de los educandos, de la sociedad y del Estado.

9. La gestión y administración de la Universidad es encarada con escasa eficiencia y eficacia las funciones administrativas como: planificación, incorporar al talento humano, organización, dirección y evaluación; porque, las autoridades en todo sus niveles descuidan en realizar planes, programas y proyectos que consoliden los procesos académicos, en la selección e incorporan de los talentos humanos es tomada a ligera sin los procesos adecuados en la contratación de personal, dando prioridad a los allegados a las autoridades, en cuanto a la organización no es adecuado a la exigencia de trabajo que debe encarar la educación superior, en la dirección las autoridades toman decisiones sin mayor participación y consenso, desalentando a la comunidad universitaria de sus actos y en la evaluación no se ha trabajado, hasta ahora no sean creado direcciones ni comisiones para entrar la autoevaluación institucional y menos se han pensado en acreditaciones internacionales.
10. La optimización de la infraestructura y de los recursos, en la Universidad se han trabajado en construcción de nuevos edificios para oficinas y aulas, de esta forma cubrir las necesidades de infraestructura, en cuanto al equipamiento sea ha equipado con lo más necesario para encarar los procesos académicos y administrativos con los recurso de ingresos directos de hidrocarburo, en el talento humano se ha descuidado, porque no sean asignado recursos económicos y no se realiza programas de capacitación para el personal que trabaja en la institución que significa en todo los niveles, las cuales inciden a que el personal no esté capacitado para optimizar sus funciones que le toca ejercer en la Universidad y elevar de esta forma el rendimiento laboral en beneficio de la comunidad universitaria.
11. La Universidad cuenta con centros de investigación, como central y por carreras para promover la ciencia, tecnología e investigación en todas las disciplinas, de esta forma puedan contribuir con nuevos conocimientos para el desarrollo de la ciudad de El Alto, del Departamento y del País, sin

embargo los institutos de investigación carecen de equipamiento e ítems de investigadores, solo se cuenta con algunos ítem a contrato temporal el cual hace que se trabaje con proyectos pequeños y no así de mayor impacto a largo plazo.

12. La Universidad promueve muy poco la interacción social; porque, no hay proyectos o programas para las instituciones, empresas y organizaciones para contribuir o socializar los conocimientos científicos, para que de esta forma se pueda contribuir con ciencia y tecnología, para el desarrollo de los aparatos productivos o para la ciudadanía de ser hombres y mujeres de bien en la sociedad, la Universidad debe trabajar en generar proyectos y programas para la sociedad que demanda a la institución. Lo que si la Universidad ha logrado es promocionar y entregar nuevos profesionales titulados a la sociedad que ha apostado a dicha casa de estudio superior.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez hecha las conclusiones del análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo y del sustento teórico, se realiza las siguientes recomendaciones:

1. La Universidad Pública de El Alto, debe generar aspectos organizacionales más operativos y funcionales, para que permita optimizar el desarrollo organizacional y estabilidad institucional, de esta forma promover una Universidad con status académica y científica, para el bienestar de la comunidad universitaria y la sociedad.
2. Es sugerible que la Universidad enfatice en forjar el clima, cultura, comportamiento y cambio organizacional, como un aspecto que permita el desarrollo organizacional y estabilidad institucional, para que la universidad tenga imagen, status social y académica; las cuales favorecerán en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, siendo beneficioso en mantener una casa de estudio sólida y estable en todo los ámbitos de función universitaria.
3. Las autoridades los docentes, los estudiantes y administrativos todos tienen que enfocarse al desarrollo académico, significa que la institución debe elaborar su plan de desarrollo institucional, las carreras deben ajustar sus mallas curriculares, los docentes deben capacitarse para el procesos académico, los estudiante tienen que sensibilizarse a la responsabilidad y a la excelencia académica, los administrativos deben cumplir con sus funciones asignadas eficientemente, para que de esta forma la Universidad logre su imagen y estatus académico ante la sociedad que demanda.

4. Los procesos administrativos en la Universidad deben encaminarse a los nuevos paradigmas de pluripersonal, donde permita encarar desafíos y retos, para optimizar los procesos de planificación, incorporación y selección de talentos humanos, organización, dirección y evaluación; para ello las autoridades que ejercen funciones directivas deben ser gerentes gestores con virtudes gerenciales en la toma de decisiones y la dirección con visión de cambio total que ofrezca estabilidad institucional, para ser una Universidad de prestigio a nivel nacional y por qué no a nivel internacional.
5. En cuanto al talento humano que presta servicios laborales en la Universidad, requiere capacitar desde los directivos hasta el último personal; para que de esta forma acompañen a la transformación y cambio de la Universidad en los procesos académicos y administrativos.
6. Los centro de investigación que existen en la Universidad es sugerible que primero trabajen a que la comunidad universitaria generen clima, cultura y comportamiento organizacional y gestar cambios profundos en los procesos administrativos y académicos; es decir, deben enfatizar primero solucionar problemas de casa para luego resolver problemas de la sociedad y del Estado.
7. La Universidad ha sido creado por la organizaciones vivas y por la juventud que buscaba transformación en la ciudad de El Alto y de las provincias, sin embargo la Universidad todavía no está cumpliendo, quedando como una deuda social, por eso es importante que la Universidad reoriente los acciones académicas y administrativos, para transformar, cambiar y desarrollar la Universidad para la expectativa de los que apostaron por la Universidad Pública de El Alto.

CAPITULO VI MARCO PROPOSITIVO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN BASE A (CUTRO-C.O.) COMO MEDIO DE ESTABILIDAD INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

“CUATRO-C.O. = CLIMA, CULTURA, COMPORTAMIENTO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL”

6.1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional son sistemas formales e informales, de todos los recursos existentes en la institución u organización, que son desarrolladas con la participación de los miembros de la comunidad universitaria, para alcanzar los cambios planificados, esperados y logro de los fines y objetivos institucionales.

La estabilidad institucional es la búsqueda de la excelencia institucional en los procesos universitarios, mediante la optimización de gestión y gerencia universitaria, para la satisfacción de los que componen la Universidad y de la sociedad.

La propuesta de desarrollo organizacional en base a (CUATRO-C.O.) como medio de estabilidad institucional, es relevante e importante, para que la Universidad logre un status académica y social, de esta forma sea una universidad visible y competitiva con otras universidades del sistema universitario.

El propósito de las líneas de acción, es fortalecer, sensibilizar y capacitar a las autoridades, docentes, administrativos y a estudiantes de la Universidad, para fortalecer el desarrollo organizacional y constituir la estabilidad institucional para una Universidad de educación superior de excelencia.

La metodología que se utilizará son: talleres, seminarios, simposios, asambleas, reuniones serán participativos en las sesiones planificadas, mediante estrategias de lluvia de ideas, dinámicas de grupo, investigación bibliográfica sobre las sesiones desarrolladas.

En la propuesta está consignado, de problema, justificación, objetivo general y específico, plan de acción, factibilidad de la propuesta, presupuesto y cronograma.

6.2. NATURALEZA DE LA PROPUESTA

La investigación ha dado como resultado que la Universidad muestra deficiencia en el desarrollo institucional para la estabilidad institucional, las cuales están reflejando de forma negativa en los procesos de administración, organización, curricular, académica, dirección, evaluación, actividades laborales e interacción universidad y sociedad.

Estas problemáticas han estado latente en toda su vigencia como universidad, creada de alguna manera por una necesidad del pueblo alteño, forzando de esta manera a los gobiernos de turno su creación de la Universidad y posterior autonomía; ya que, a un principio la Universidad era creado con la visión de que sea dirigida por los gobernantes, distinto a otras universidad del sistema Universitario Boliviano sin autonomía, las cuales han generado un inconformidad de docentes y estudiantes, siendo la razón de exigir mediante marchas y protestas la autonomía universitaria y en el año 2009 fue aceptada en el XI Congreso Nacional de Universidad en la Ciudad de Oruro.

Un vez reconocida por el sistema universitario, la Universidad hace su mayor esfuerzo sobre regularizar sus procesos académicos, organizativo para responder a las exigencias de la comunidad universitaria y de la sociedad, sin embargo

todavía la Universidad está en esos anti bajos y la búsqueda de su propia identidad institucional.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Es relevante realizar la propuesta de desarrollo institucional en base a (CUATRO-C.O.) es para garantizar la estabilidad institucional en la Universidad Pública de El Alto, porque la Universidad tiene la necesidad de que supere las debilidades que manifiesta, para que de esta forma la Universidad tenga su propio vuelo, emprendimiento y desarrollo institucional, para responder al encargo social de la razón de existencia de la Universidad.

La propuesta beneficiará a la comunidad universitaria, porque permitirá cambiar la realidad de la institución, con el cual tendremos estudiantes satisfechos, por el tipo de universidad, docentes motivados e identificados con los procesos académicos, autoridades con alta responsabilidad y compromiso institucional y la sociedad en conjunto satisfechos con la Universidad como formadora de nuevos profesionales.

El plan de propuesta pretende encausar al desarrollo institucional, por medio de diversidad estrategias sobre la importancia del desarrollo organizacional para la estabilidad institucional, la propuesta está enfocado en resaltar sobre: cultura, clima, comportamiento y cambio organizacional, las cuales permitirán preparar y sensibilizar a los actores principales de la comunidad universitaria de esta forma mostrar una nueva imagen de universidad.

6.4. MISION Y VISIÓN

6.4.1. MISION

La Universidad Pública de El Alto es gestor de desarrollo organizacional de (CUATRO-C.O) de esta forma forjar la estabilidad institucional, para la formación de profesionales con educación integral en distintas disciplinas, competentes, con alto grado de reflexión crítico, convicciones sociales, responsables y emprendedoras para el mercado laboral en satisfacción social y la consolidación de la educación superior estatal en la ciudad de El Alto.

6.4.2. VISIÓN

Constituir una Universidad Pública estable y consolidado en los procesos administrativos, académicos, organizacionales, ciencia y tecnología e interacción social; para el bienestar de la comunidad Universitaria, para cumplir el encargo social y respuesta al Estado.

6.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

6.5.1. Objetivo general

Implementar el modelo de desarrollo organizacional en base a (CUATRO-C.O.) para promover la estabilidad institucional en la universidad Pública de El Alto.

6.5.2. Objetivos específicos

Fomentar la organización científica en los procesos administrativos de la Universidad.

Fortalecer el clima organizacional a través de sensibilización a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes.

Optimizar la cultura organizacional e institucional en la Universidad mediante la sensibilización a los miembros de la comunidad universitaria.

Orientar el comportamiento organizacional hacia una institución de calidad y excelencia.

Adaptar al personal que trabaja y estudia hacia el cambio organizacional para buscar estatus académico y científico.

6.6. LÍNEAS DE ACCIÓN EN BASE A (CUATRO-C.O.)

- a) Socialización del plan estratégico propuesta
- b) Nombrar un coordinador/a para ejecutar el plan estratégico
- c) Fomentar una organización científica
- d) Fortalecer el clima organizacional
- e) Optimizar la cultura organizacional
- f) Orientar el comportamiento organizacional
- g) Dirigir hacia el cambio organizacional.

6.6.1. Socialización y nombramiento de coordinador/a

<p>Objetivo: Socialización del plan estratégico y el nombramiento de un/a coordinador/a para ejecutar los planes de acción de desarrollo organizacional para la estabilidad institucional.</p>			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Socialización del plan estratégico.	Seminario	Computadora. -Data show. -Equipo de sonido	Proponente del plan estratégico.
Reuniones con las autoridades de la Universidad.	Acuerdos de la comunidad universitaria.	-Estatuto de UPEA -Material de escritorio. -Documentos.	-Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes

6.6.2. Organización científica de la Universidad

<p>Objetivo: Fomentar la organizacional científica en los procesos administrativos de la Universidad.</p>			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Taller de orientación sobre organización científica.	Expositiva y debate	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Equipo de sonido	Facilitador
Revisión de los instrumentos organizativos vigentes.	Reuniones con los estamentos de la Universidad.	Computadora. -Estatuto de UPEA -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Equipo de sonido.	-Moderador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Trabajo colectivo de instrumentos organizacionales.	Trabajo en equipos.	-Estatuto de UPEA -Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.

6.6.3. Clima organizacional

<p>Objetivo: Fortalecer el clima organizacional a través de sensibilización a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes.</p>			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Reflexión sobre la importancia de clima organizacional.	Reflexión individual y colectiva.	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Elaborar mensajes en carteles la práctica del clima organizacional.	Socialización de los mensajes a la comunidad universitaria.	-Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Gigantografía. -Equipo de sonido.	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Evaluación y retroalimentación de los anteriores actividades	Evaluación participativa mediante lluvia de ideas.	-Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes

6.6.4. Cultura organizacional

Objetivo: Optimizar la cultura organizacional e institucional en la Universidad mediante la reflexión con los miembros de la comunidad universitaria.			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Reflexionar sobre la práctica de la cultura organizacional en la Universidad	Lluvia de ideas	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Marcadores -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Producir materiales de difusión	Trabajo en equipo	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Marcadores -Equipo de sonido -Afiches -Trípticos -Volantes -Otros	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Fomentar la cultura organizacional e institucional, mediante feria en el patio central de UPEA.	Feria de socialización a la comunidad educativa	-Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Gigantografía. -Equipo de sonido. -Trípticos. -Trípode. -Fanelógrafos -Otros	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Conformar comités de promoción de cultura organizacional e institucional por carreras y de UPEA	Comisión de trabajo	-Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Equipo de sonido	-Honorable consejo de UPEA y de Carreras.

6.6.5. Comportamiento organizacional

Objetivo: Orientar el comportamiento organizacional hacia una institución de calidad y excelencia.			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Organizar seminario sobre la importancia y las características de comportamiento organizacional en la Universidad.	Seminario expositiva y dialogativa	Computadora. -Data show. -Afiches -Volantes -Equipo de sonido	-Facilitador -Coordinadora -Autoridades de docentes. -Asociación de estudiantes.
Tomar políticas de comportamiento organizacional de UPEA.	Talleres dinámicas	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Marcadores -Equipo de sonido	-Moderador externo -Autoridades. -Administrativos de docentes. -Asociación de estudiantes. -Centro de estudiantes.
Organizar seminarios para cada carrera de la Universidad.	Seminarios de socialización sobre las políticas de comportamiento organizacional.	-Computadora. -Data show. -Equipo de sonido	-Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Evaluación de la concientización de las políticas de comportamiento organizacional.	Evaluación participativa mediante lluvia de ideas.	-Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Marcadores. -Equipo de sonido	-Moderador externo -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes

6.6.6. Cambio organizacional

<p>Objetivo: Adaptar al personal que trabaja y estudia hacia el cambio organizacional para buscar estatus académico y científico.</p>			
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	MATERIALES	RESPONSABLES
Realizar un diagnóstico sobre la aceptabilidad o resistencia a cambio.	Diagnóstico participativa	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Bolígrafos. -Marcadores -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades de docentes. -Asociación de estudiantes. -Centro de Administrativos.
Generar reuniones por carrera, para adoptar cambios organizacionales.	Asambleas de carreras o sesiones Honorables consejos de Carreras	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Equipo de sonido -Material de escritorio.	-Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Establecer principios de cambio organizacional para buscar calidad académica y excelencia científica.	Trabajo en comisión y equipos de trabajo	Computadora. -Data show. -Marcadores. -Papel resma. -Equipo de sonido -Material de escritorio.	-Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes.
Concientización a la comunidad educativa sobre cambio organizacional.	Seminarios talleres por carrera.	-Computadora. -Data show. -Equipo de sonido	-Facilitador -Autoridades. -Administrativos. -Asociación de docentes. -Centro de estudiantes

6.7. FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL

Las autoridades, la federación de docentes universitarios, la federación universitaria local y el plantel administrativo, ven con interés de trabajar con las temáticas planteadas en el plan de acción.

Siendo que la comunidad universitaria están conscientes de que las autoridades de distintos niveles, docentes, estudiantes y administrativos necesitan talleres que permita mejorar y llegar al desarrollo institucional, al mismo tiempo sabe que se necesita trabajar de forma conjunta para lograr la estabilidad institucional.

6.8. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La propuesta de los talleres requiere un presupuesto moderado y posible de cubrir con ítems que contempla el plan operativo de la Universidad, donde tiene asignado para capacitaciones al personal, que se requiere para pagar a la secretaria, coordinador de los talleres, para contratar facilitadores, compra de material de escritorio y refrigerios.

6.9. FACTIBILIDAD SOCIAL

La comunidad universitaria está a la espera de talleres de impacto que genere beneficio a los miembros de la Universidad y de esta forma fortalezca el desarrollo institucional y la estabilidad institucional.

6.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2017

ACTIVIDADES	MES UN DIA POR SEMANA				MES UN DIA POR SEMANA				MES UN DIA POR SEMANA				MES UN DIA POR SEMANA				MES UN DIA POR SEM.
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Socialización y nombramiento de coordinador/a	X	X															
Fomentar una organización científica			X	X	X												
Fortalecer el clima organizacional						X	X	X									
Optimizar la cultura organizacional									X	X	X						
Orientar el comportamiento organizacional												X	X	X			
Dirigir hacia el cambio organizacional.															X	X	X

6.11. PRESUPUESTO

INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fólderes	1.000	1 Bs.	1.000 Bs.
Bolígrafos	1.000	1Bs.	1.000 Bs.
Papel boom tamaño carta	10.000	0.10 Ctv.	1.000 Bs.
Papel resma	200	1 Bs.	200 Bs.
Secretaria	1	1.800 Bs.	7.200 Bs.
Coordinador	1	3.000 Mes	12.000 Bs.
Facilitadores	5	3.000 por módulo	15.000 Bs.
Refresco personal para inauguración y clausura.	2.000	1 Bs.	2.000 Bs.
Sándwiches para inauguración y clausura.	2.000	3 Bs.	6.000 Bs.
No previstos			1000 Bs.
TOTAL			46.400 Bs.

Nota: los equipos de computación, data show y sonido, son con los equipos que cuenta el auditorio de la Universidad, lo cual no se comprará ni alquilará.

ANEXOS

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

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DOCENTE

Estimado/a docente/a

El presente cuestionario tiene por objeto, realizar una investigación científica, con fines de utilidad y aportes a la “Universidad Pública de El Alto”, donde usted trabaja.

Marque con una X la respuesta que considere conveniente de acuerdo a las escalas. El cuestionario es anónimo, no es necesario colocar su nombre.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FORMAL

1. La Universidad está organizada de acuerdo a los parámetros generales del décimo segundo congreso del sistema universitario.
 Si No Un poco

2. El estatuto orgánico de la UPEA, está en el marco del desarrollo y estabilidad institucional.
 Totalmente Medianamente Ninguno

3. ¿La UPEA, cuenta con las normas, reglamentos e instrumentos de organización institucional como: organigrama, flujogramas, manual de funciones, reglamentos de faltas y sanciones?

MODELO ORGANIZATIVO

4. ¿A qué modelo organizacional y enfoque administrativo asemeja la actual estructura organizacional en la UPEA?
 Clásico Sistémico Humanista Otro

CLIMA ORGANIZACIONAL

5. ¿Cuál es el estado de clima organizacional en la Universidad?
 Alta Media Baja No se determina

6. ¿El ambiente de trabajo en la universidad es acogedor y gratificante?
 Totalmente Medianamente Minimamente Nada

7. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?
 Muy Buena Buena Regular Mala

8. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es fluida y abierta?
 Totalmente Medianamente Ninguna

9. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los miembros que trabajan el Universidad?
 Siempre A veces Nunca

CULTURA ORGANIZACIONAL

10. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?
 Cultura social o pública Cultura académica Cultura institucional
 Cultura experimental Todas Ninguna

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

11. ¿Los administrativos, docentes y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la universidad?
 Siempre Casi siempre A veces Nunca
12. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades con la Universidad?
 Compromiso institucional Compromiso grupal
 Compromiso individual Ninguna de ellos
13. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la universidad?
 Compromiso institucional Compromiso con los estudiantes
 Compromiso grupal Compromiso individual
14. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la universidad?
 Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas
15. ¿Cuál es el comportamiento de los administrativos con la universidad?
 Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas

LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

16. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?
 Objetivos institucionales Objetivos de intereses grupales
 Objetivos de intereses individuales

CALIDAD ACADÉMICA EN LA PRÁCTICA INSTITUCIONAL

17. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema universitario de Bolivia?
 Totalmente Medianamente Ninguna
18. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?
 Si No En proceso

19. ¿Las carreras existentes en la Universidad cuentan con planes de estudios aprobados y acreditados por la CEUB?
 Si No Algunos
20. ¿La misión, la visión y los objetivos institucionales está orientada de acuerdo a las demandas de nuevos profesionales y de la sociedad?
 Totalmente Medianamente Ninguna

OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

21. ¿La UPEA cuenta con planes institucionales aprobados en las instancias y consensuados por los estamentos de la comunidad universitaria?
 Si No En proceso
22. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?
 Totalmente Medianamente Ninguna
23. Las autoridades de la UPEA, integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de
 Convocatoria Invitación directa
 Consignas políticas Impuesto por universitarios
24. ¿Está de acuerdo con la actual administración de las autoridades de la UPEA?
 Totalmente Medianamente En desacuerdo
25. ¿Se realiza evaluación institucional UPEA?
 Siempre A veces Nunca

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

26. ¿La Universidad a través de sus autoridades cualifica mediante talleres o cursos a los recursos humanos?
 Siempre A veces Nunca
27. ¿Los ambientes de trabajo administrativo y pedagógico son adecuados para el proceso académico?
 Totalmente Medianamente Nada

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

28. ¿La UPEA cuenta con centros de investigación especializada por área?
 Si No En proceso
29. ¿Los profesionales y los estudiantes universitarios desarrollan investigaciones con miras al desarrollo humano de la región y del País?
 Siempre A veces Nunca

30. ¿La Universidad contribuye y apoya investigaciones emprendidas por los profesionales o por los estudiantes universitarios?
- Siempre A veces Nunca

INTERACCION SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

31. ¿La UPEA satisface las demandas sociales tanto regionales y nacionales?
- Totalmente Medianamente Nada
32. ¿La UPEA contribuye a la transformación y al cambio de la sociedad, a través de lineamientos políticas propuestas por la institución?
- Siempre A veces Nunca

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

CUESTIONARIO PARA UNIVERSITARIOS/AS

Estimado/a Universitario/a

El presente cuestionario tiene por objeto, realizar una investigación científica, con fines de utilidad y aportes a la “Universidad Pública de El Alto”, donde usted estudia.

Marque con una X la respuesta que considere conveniente de acuerdo a las escalas. El cuestionario es anónimo, no es necesario colocar su nombre.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

1. Usted cree que la Universidad está organizada a la expectativa de los estudiantes universitarios.
 Totalmente Medianamente Ninguno
2. El estatuto orgánico de la UPEA, estará orientado al desarrollo y estabilidad institucional.
 Totalmente Medianamente Ninguno
3. ¿Las normas y los reglamentos de la UPEA ayuda a la estabilidad institucional?
 Totalmente Medianamente Ninguno

MODELO ORGANIZATIVO

4. ¿La universidad a su criterio cómo está organizada?
 De forma formal Informal No se define

CLIMA ORGANIZACIONAL

5. ¿El ambiente de estudio en la universidad es acogedor y gratificante?
 Totalmente Medianamente Mínimamente Nada
6. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?
 Muy Buena Buena Regular Mala
7. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es fluida y abierta?
 Totalmente Medianamente Ninguna
8. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los estudiantes de la Universidad, personal docente y administrativo?
 Siempre A veces Nunca

CULTURA ORGANIZACIONAL

9. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?
- Cultura social o pública Cultura académica Cultura institucional
 Cultura experimental Todas Ninguna

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

10. ¿Los administrativos, docentes y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la universidad?
- Siempre Casi siempre A veces Nunca
11. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades con la Universidad?
- Compromiso institucional Compromiso grupal
 Compromiso individual Ninguna de ellos
12. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con los estudiantes
 Compromiso grupal Compromiso individual
13. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas
14. ¿Cuál es el comportamiento de los administrativos con la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas

LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

15. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?
- Objetivos institucionales Objetivos de intereses grupales
 Objetivos de intereses individuales

CALIDAD ACADÉMICA EN LA PRÁCTICA INSTITUCIONAL

16. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema universitario de Bolivia?
- Totalmente Medianamente Ninguna
17. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?
- Si No En proceso No sabe
18. ¿Las carreras existentes en la Universidad cuentan con planes de estudios aprobados y acreditados por la CEUB?
- Si No Algunos No sabe
19. ¿La misión, la visión y objetivos institucionales está en el marco de la búsqueda de calidad académica y satisfacción social?

- Totalmente Medianamente Mínimamente No sabe

OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

20. ¿La UPEA cuenta con planes institucionales aprobados en las instancias y consensuados por los estamentos de la comunidad universitaria?
 Si No En proceso No sabe
21. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?
 Totalmente Medianamente Ninguna
22. Las autoridades de la UPEA, integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de
 Convocatoria Invitación directa
 Consignas políticas Impuesto por universitarios
23. ¿Está de acuerdo con la actual administración de las autoridades de la UPEA?
 Totalmente Medianamente En desacuerdo
24. ¿Se realiza evaluación institucional UPEA?
 Siempre A veces Nunca

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

25. ¿La Universidad a través de sus autoridades se preocupa en cualificar a los estudiantes y a la comunidad universitaria?
 Siempre A veces Nunca
26. ¿Los ambientes de estudio y equipamiento son adecuados para el proceso académico?
 Totalmente Medianamente Mínimamente Nada

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

27. ¿La UPEA cuenta con centros de investigación especializada por área?
 Si No En proceso
28. ¿La Universidad contribuye y apoya investigaciones emprendidas por los estudiantes universitarios?
 Siempre A veces Nunca

INTERACCION SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

29. ¿La Universidad apoya a los universitarios en proyectos de interacción para satisfacer las demandas sociales tanto regionales y nacionales?
Totalmente Medianamente Nada
30. ¿La UPEA contribuye a la transformación y al cambio de la sociedad, a través de lineamientos políticas propuestas por la institución?
 Siempre A veces Nunca

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

CUESTIONARIO PARA PLANTEL ADMINISTRATIVO

Estimado/a seños o señora

El presente cuestionario tiene por objeto, realizar una investigación científica, con fines de utilidad y aportes a la “Universidad Pública de El Alto”, donde usted trabaja.

Marque con una X la respuesta que considere conveniente de acuerdo a las escalas. El cuestionario es anónimo, no es necesario colocar su nombre.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo personal administrativo cuál es su estado laboral?
 Personal de planta Personal con contrato Personal eventual

2. Usted cree que la Universidad está organizada a la expectativa de los trabajadores.
 Totalmente Medianamente Ninguno

3. El estatuto orgánico de la UPEA, está orientado al desarrollo y estabilidad institucional.
 Totalmente Medianamente Ninguno

4. ¿Las normas y los reglamentos de la UPEA ayuda a la estabilidad institucional?
 Totalmente Medianamente Ninguno

MODELO ORGANIZATIVO

5. ¿La universidad a su criterio cómo está organizada?
 De forma formal Informal No se define

CLIMA ORGANIZACIONAL

6. ¿El ambiente de trabajo en la universidad es acogedor y gratificante?
 Totalmente Medianamente Mínimamente Nada

7. ¿Cuál es la relación estamental de los administrativos, docentes y universitarios?
 Muy Buena Buena Regular Mala

8. ¿La comunicación interpersonal de la comunidad universitaria es fluida y abierta?
 Totalmente Medianamente Ninguna

9. ¿Se practica el compañerismo y el respeto mutuo entre los trabajadores en la Universidad?
 Siempre A veces Nunca

CULTURA ORGANIZACIONAL

10. ¿Cuál es la cultura organizacional practicada en la Universidad Pública de El Alto?
- Cultura social o pública Cultura académica Cultura institucional
 Cultura experimental Todas Ninguna

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

11. ¿Los administrativos, docentes y estudiantes universitarios respetan las normas internas establecidas en la universidad?
- Siempre Casi siempre A veces Nunca
12. ¿Cuál es el comportamiento de las autoridades con la Universidad?
- Compromiso institucional Compromiso grupal
 Compromiso individual Ninguna de ellos
13. ¿Cuál es el comportamiento de los docentes en la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con los estudiantes
 Compromiso grupal Compromiso individual
14. ¿Cuál es el comportamiento de los estudiantes universitarios en la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas
15. ¿Cuál es el comportamiento de los administrativos con la universidad?
- Compromiso institucional Compromiso con sus compañeros
 Compromiso consigo mismo Todas

LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES

16. ¿En la Universidad actualmente cuales son los objetivos que se logran?
- Objetivos institucionales Objetivos de intereses grupales
 Objetivos de intereses individuales

CALIDAD ACADÉMICA EN LA PRÁCTICA INSTITUCIONAL

17. ¿La Universidad está acreditada en el marco del sistema universitario de Bolivia?
- Totalmente Medianamente Ninguna
18. ¿La Universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional PDI?
- Si No En proceso No sabe

OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

19. ¿La UPEA está adecuadamente organizado los recursos humanos, equipamiento e infraestructura?
- Totalmente Medianamente Ninguna

20. Las autoridades de la UPEA, integran y seleccionan a los recursos humanos por medio de
 Convocatoria Invitación directa
 Consignas políticas Impuesto por universitarios
21. ¿Está de acuerdo con la actual administración de las autoridades de la UPEA?
 Totalmente Medianamente En desacuerdo
22. ¿Se realiza evaluación institucional UPEA?
 Siempre A veces Nunca

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

23. ¿La Universidad a través de sus autoridades se preocupa en cualificar al personal que trabaja?
 Siempre A veces Nunca
24. ¿La infraestructura asignada a los administrativos es adecuado y confortable?
 Totalmente Medianamente Nada

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

25. ¿La UPEA cuenta con centros de investigación especializada por área?
 Si No En proceso
26. ¿La Universidad contribuye y apoya investigaciones emprendidas en la comunidad universitaria?
 Siempre A veces Nunca

INTERACCION SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

27. ¿La Universidad apoya a los trabajadores en proyectos de interacción social?
 Totalmente Medianamente Mínimamente Nada
28. ¿La Universidad promueve la transmisión y fortalecimiento de la cultura humana, tanto regional, nacional e internacional?
 Totalmente Medianamente Mínimamente Nada

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, Harry y otros. "Cultura organizacional, aspecto teórico práctico y metodológicos", Ed. Santafé – Bogotá, Edit. Legis, 1992.

ANTUNEZ, Serafín y GAIRIN, Joaquín. "La organización escolar", 4ta. Edición en Barcelona, Edit. Grao, 1999.

ANDER EGG, Ezequiel. "Diccionario de pedagogía", Edt. San Marcos, Ed. Perú, 199

ALMEIDA, Othoniel. "Comportamiento organizacional", Ed. México, Edit. Prentice- Halla Hispanoamericana S.A., 1987.

ARMENGOL ASPARO, Carmen. "La cultura de colaboración, reto para una enseñanza de calidad", Edit. Muralla S.A., Ed. Madrid, 2003.

BENNIS,W.G. "Desarrollo organizacional: su naturaleza y sus orígenes y perspectivas", Edit. Fondo educativo Interamericano, Ed. México, 1973.

BRUNET, L. (2011) "El clima de trabajo en las organizaciones", Ed. México, Edit. Trillas.

BUTELMAN, Ida y otros. "Pensando las instituciones, sobre teorías y prácticas educativas", Edt. Paidós, Buenos Aires, México, Barcelona, 2006

CUNIOLI P., Julia – BALDNIEZO C., Santiago y BORDA L., Filman. "Organización de la Unidad Educativa (Programa de gestión educativa), módulo N° 3, Ed. INFOPER, Tarija – Bolivia, 1999.

BRETONES, F.D. y MANAS, M.A. "La organización creadora de clima y cultura, psicología de los grupos y de las organizaciones", Edit. Piramide, Ed. Madrid, 2008.

COMMONS, J. R. "The economics of collective action". Madison: University of Wisconsin Press, 1950

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de recursos humanos", Edit. McGraw-Hill, Ed. Bogotá – Colombia, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. "Recursos humanos", Edit. McGraw-Hill, Ed. Bogotá – Colombia, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. "Proceso administrativo", Edit. 3ra. McGraw-Hill, Ed. Mexico, 2001.

CHUQUIMIA CHUQUIMIA, Ryder C. "Diseño del proyecto y desarrollo de la actividad investigativa científica", 2da edición, Edit. Gráfica Jivas, Ed. La Paz-Bolivia, 2005.

COMITE EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA. "XI Congreso Nacional de Universidades", llevada en la Universidad Técnica de Oruro-Bolivia, 2009.

DuBrin, Andrew j. "Relaciones Humanas, comportamiento humano en el trabajo", Edit. 9na edición Pearson Prentice Hall, Ed. México, 2008.

ESCUADERO, J.M. "Los desafíos de las reformas escolares. Cambio educativo y formación para el cambio, Sevilla, biblioteca Universitaria, 1991"

FERRER, Pérez L. "Guía práctica de desarrollo organizacional", Edit. Trillas, Ed. México, 1976.

GAIRIN, J. "Modelos organizativos, modelos directivos" Forum Europeo de Administradores de la Educación en Catalunya, documento policopiado, 1991.

GAIRIN, J. "Comprender los claves culturales de los conflictos para realizar proyectos de centro, proyecto curricular de centro como instrumento para la calidad educativa, Edit. UNED, Sevilla, 1995.

GARCIA, S. y DOLAN, S. "La dirección por valores", Edit. McGraw-Hill Interamericano S.A., Ed. España, 1997.

GENTO PALACIOS, Samuel. "Participación en la gestión Educativa", Edit. Santillana, Ed. Argentina, 1994.

GENTO PALACIOS, Samuel. "Instituciones Educativas para calidad total", Edit. La Muralla S.A., Ed. Madrid, 2002.

GÓMEZ, L. (2011) "Módulo de psicología organizacional", Ed. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Edit. UNAD Bogotá.

GUTIERREZ, Ramiro. "La antropología y el análisis cultural aplicado a la educación", La Paz, PEIB – CEE, 1994.

GUTIERREZ, Feliciano. "Glosario pedagógico" Ed. Gráfico. Edit. La Paz – Bolivia 4ta Ed., 2000.

GUTIERREZ, Feliciano. "Diccionario pedagógico", Edit.3ra Gráfica Gonzales, Ed. La Paz – Bolivia, 2008.

GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, "Desarrollo organizacional", Edt. McGraw-Hill, Ed. México, 2008.

GRANDE, Bernardo y PEMOFF, Javier. "Innovación educativa institucional", Edt. Magisterio del Río de Plata, Ed. Argentina, 2002.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAUTISTA LUCIO, Pilar. "Metodología de la investigación", 2da edición, Edit. McGRAW-HILL, Ed. 1991

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAUTISTA LUCIO, Pilar. "Metodología de la investigación", 3ra edición, Edit. McGraw-HILL, Ed. 2003

KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. "Administración una perspectiva global", Edit. McGraw – Hill, 6ta. Ed. México, 1998.

KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. "Administración una perspectiva global", Edit. McGraw – Hill, 12vo. Ed. México, 2003.

KOLD, D. "Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos", Edit. Prentice – may, Ed. Buenos Aires – Argentina, 1986.

KURT, Lewin. "Teoría dinámica de la personalidad", Edit. McGraw – Hill, Ed. New Cork, 1976.

LLAPACU, René L. "Organización y cultura organizacional en las instituciones educativas", Edit. Márquez, Ed. El Alto- Bolivia, 2007.

LEWIN, Field. "Teoría y ciencias sociales", New York, Haper, 1971.

"LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VIA A LA EXCELENCIA UNIVERSITARIA", CHUQUIMIA CHUQUIMIA, Ryder C. Tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre – Bolivia, 1998.

MARTIN, Bris. "Clima organizacional de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación", Edit. Universidad de Alcalá MEC, Ed. Madrid, 1999.

OSPINA, Martín, "Planificación, gestión participativo para el desarrollo local", Ed. Lima – Perú, Centro de investigación social y educación popular, 2000.

OLAZ, A. (2009) "Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias". Edit. Murcisa, Ed. España.

"ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA RURAL", ROQUE YUJRA, Julio. Tesis de la Universidad Unión Evangélica, 1998.

OPPENHEIMER, Andrés. “Basta de Historia, la obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro”, Edit. Sudamericana S.A., Ed. Buenos Aires Argentina, 2010.

OPPENHEIMER, Andrés. “Crear o morir, la esperanza de Latino América y las cinco claves de la Innovación”, Edit. C.V. Blid. S.A., Ed. México, 2014.

OWENS, R.G. Y STEINHOFF, C.R. “Towards a theory of organizational culture” Edit. Journal of Education Administration, Vol. 27, 1989.

OROZCO FUENTES, Berha. “de lo profesional a la formación en competencias: giros conceptuales en la noción de formación universitaria, en F.M. Valle, formación en competencias y certificación profesional”, Edit. CESU-UNAM, Ed. México, 2002.

SCHLEMENSON, Aldo y otros. “Organizar y conducir la escuela”, reflexiones de cinco directores y un asesor, Edit. Paidós SAICF, Ed. Argentina, 1996.

STEPHEN P., Robbins – Traducido por DERAS Q., Aldo. “Comportamiento organizacional”, teoría y práctica, Edit. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. 3ra, Ed. En castellano, Ed. México, 1996.

STEPHEN P., Robbins – Traducido por DAVILA, José. “Comportamiento organizacional”, Edit. Pearson – Prentice Hall, Ed. En castellano, Ed. México, 2004.

SKINER, B. “Ciencia y conducta humana”, Edit. Fontanella S.A., Ed. Barcelona, 1969.

TERRY, George y STEPHEN, Franklin “Principios de la administración”, Edit. Continental S.A. Ed. México, 1997.

TORREZ, Rosa. “Innovación y cambio organizacional” ([http://innovaciones y cambios. Blogspot.com](http://innovacionesycambios.blogspot.com) 07-11-2011).

TUNNERMANN BERHEIM, Carlos y DE SOUZA CHAUI, Marilena. “Desafíos de la universidad en la sociedad del conocimiento, cinco años después de la Conferencia Mundial sobre educación superior”, Edit. Universidad de São Paulo-Brazil, 2003.

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO. “Estatuto orgánico, reglamentos generales y resoluciones del II Congreso Ordinario”, Edit. Marquez. Edt. El Alto La paz, 2008.

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO. “Revolución institucional, administración y académica”, Revista, Edit. Ingrafort Srl. Ed. El Alto-Bolivia, 2010.

YENDEL, Nora S. "Institución y cambio educativo, una relación interferida", Edt. Magisterio del Río de la Planat, Ed. Buenos Aires Argentina, 2006.

VILLAMIZAR H., Jesús. "Cultura organizacional", Edit. Legis, Ed. Santafé Bogotá – Colombia, 1994.

VON H., B. "Traducido por MARTINEZ, Roca. "Tratado de psicología empresarial", Ed. Barcelona, 1970.

BIBLIONET

www.unesco.org/images/ (20-09-2015)

www.pieb.org/campesinoson (20-09-2015).

www.publicaciones.anvies.mx/pedf/revista/878_52A3ES.vinvulouniversidad-sectorproductivo. (20-09-2015)

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
(05-01-2016)

<https://www.tarragona.cat/serveis-a-la-persona/serveis-socials/observatori-social-de-la-ciutat-de-tarragona/fixers/altres/eines-per-laccio/guia-teoria-del-cambio> (05-01-2016)

<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v10n2/v10n2a05.pdf> (05-01-2016)