

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**

**ÁREA: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS DE GRADO**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA COMO  
PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CARRERA  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN – UPEA GESTIÓN 2017”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**POSTULANTE: EDGAR BLANCO CHURA  
TUTOR: LIC. RONALDO BAPTISTA CAYOJA**

**EL ALTO - BOLIVIA**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, Sr. José Blanco y Sra. Guillermina Chura por cuanto supieron guiarme y apoyarme siendo ellos, mis primeros maestros. A mi familia, por el apoyo moral. Y todos quienes me alentaron para que pueda cumplir con la meta de verme realizado en lo personal y profesional.

**Edgar Blanco Chura**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso que siempre guía mi camino y por darme la oportunidad de lograr culminar la Licenciatura en Ciencias de la Educación.

A la Universidad Pública de El Alto y a los Docentes de la Carrera de Ciencias de la Educación por los conocimientos impartidos durante mi proceso de formación.

Al Lic. Ronaldo Baptista Cayoja, por el asesoramiento con toda su experiencia académica en el plano temático y metodológico, y haber guiado el estudio con responsabilidad y profesionalidad.

**Edgar Blanco Chura**

## ÍNDICE

## PÁGINAS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

<b>PRESENTACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	4
<b>1.1. Descripción del problema</b> .....	4
1.1.1. Formulación del problema .....	6
1.1.2. Preguntas de investigación .....	6
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</b> .....	11
1.3.1. Objetivo general .....	11
1.3.2. Objetivos específico .....	12
<b>1.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	12
1.4.1. Delimitación espacial .....	12
1.4.2. Delimitación temporal.....	13
1.4.3. Unidad de análisis .....	13
<b>1.5. FORMULACIÓN HIPOTESIS</b> .....	13
1.5.1. Identificación de variables .....	14
1.5.2. Operacionalización de variables .....	14

### CAPÍTULO II

#### SUSTENTO TEÓRICO

<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN</b> .....	18
2.1.1. Concepto y naturaleza de la planificación .....	18
2.1.2. Principios de la planificación .....	19
2.1.3. Enfoques y niveles de planificación.....	21
2.1.4. <b>TIPOS Y NIVELES DE PLANIFICACIÓN</b> .....	21
2.1.4.1. Plan.....	22
2.1.4.2. Programa. ....	22
2.1.4.3. Proyecto.....	23

<b>2.2.NIVELES DE PLANIFICACIÓN, ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y EL OPERATIVO</b> .....	23
2.2.1. Planeación estratégica .....	23
2.2.2. Planeación táctica.....	24
2.2.3. Planeación operativa .....	24
<b>2.3.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	25
2.3.1. La Planificación Estratégica como proceso .....	28
2.3.2. La Planificación Estratégica como instrumento .....	28
<b>2.4.CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN</b> .....	29
2.4.1. ¿Para qué sirve la planificación estratégica? .....	29
<b>2.5.ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	30
2.5.1. Evaluación del entorno.....	30
2.5.2. Visión .....	31
2.5.3. Misión .....	31
2.5.4. Metas y Objetivos .....	31
2.5.5. Estrategias.....	35
2.5.6. Organización y Sistemas de Control.....	36
<b>2.6.DECISIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA</b> .....	37
2.6.1. Investigación, exploración y análisis .....	38
<b>2.7.PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	39
<b>2.8.CONDICIONES INDISPENSABLES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b> .....	40
<b>2.9.FASES PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA</b> .....	41
2.9.1. Sensibilidad del personal .....	41
<b>2.10.LA PARTICIPACIÓN</b> .....	42
<b>2.11.¿PARA QUÉ SIRVE LA PARTICIPACIÓN?</b> .....	43
2.11.1. Desarrollo y crecimiento personal .....	43
2.11.2. Mayor compromiso con la organización .....	43
2.11.3. Una práctica concreta de la democracia .....	44
<b>2.12.FACTORES QUE CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN</b> .....	44

<b>2.13. COMO SE LOGRA LA PARTICIPACIÓN</b> .....	46
2.13.1. Participar conociendo información .....	46
2.13.2. Participar opinando.....	46
2.13.3. Participando decidiendo .....	47
<b>2.14. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	49
<b>2.15. DEFINICIÓN DE GESTIÓN</b> .....	50
<b>2.16. LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA</b> .....	50
<b>2.17. PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	52
<b>2.18. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b> .....	52
2.18.1. Fase Mecánica.....	53
2.18.2. Fase Dinámica .....	53
<b>2.19. ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	53
<b>2.19.1. PLANEACIÓN</b> .....	53
2.19.1.1. Herramientas de Planeación:.....	54
2.19.1.2. Principios de la Planeación.....	55
2.19.1.3. Análisis de FODA.....	56
<b>2.19.2. ORGANIZACIÓN</b> .....	57
<b>2.19.2.1. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	58
2.19.2.1.1. División del Trabajo .....	59
2.19.2.1.2. Jerarquización .....	59
2.19.2.1.3. Departamentalización.....	60
<b>2.19.2.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN</b> .....	60
<b>2.19.2.3. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN</b> .....	62
2.19.2.3.1. Organigramas.....	62
2.19.2.3.2. Manuales.....	63
2.19.2.3.3. Diagramas de proceso .....	63
<b>2.19.3. DIRECCIÓN</b> .....	64
2.19.3.1. <b>MEDIOS O COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN.</b> .....	64
<b>2.19.3.2. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN</b> .....	66
<b>2.19.4. CONTROL</b> .....	67
<b>2.19.4.1. EL CONTROL Y SU IMPORTANCIA</b> .....	68

2.19.4.2. ELEMENTOS CONTROL .....	69
2.19.4.3. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL .....	69
2.19.4.4. EL PROCESO DE CONTROL .....	71
<b>3. CAPÍTULO III (MARCO INSTITUCIONAL) .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
4.1. Enfoque de la Investigación .....	86
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	86
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	87
4.4. Métodos de la investigación .....	87
4.4.1. Método deductivo .....	88
4.4.2. Método Inductivo .....	88
4.5. POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION .....	88
4.5.1. Población de estudio .....	88
4.5.2. Muestra de la investigación .....	89
4.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO .....	90
4.6.1. Técnicas .....	90
4.6.2. Instrumentos .....	91
4.7. Confiabilidad de instrumentos .....	92
<b>5. CAPÍTULO V</b>	
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	95
5.2. Coeficiente de Correlación de Pearson .....	135
<b>6. CAPÍTULO VI</b>	
6.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	143
7. BIBLIOGRAFÍA .....	147
8. ANEXOS .....	152

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones, para sobrevivir y mantenerse en el entorno competitivo deben definir, implementar y evaluar un proceso de planeación estratégica. La necesidad de definir e implementar dicho proceso surge para responder a las demandas del entorno, de contar con ventajas competitivas y en algunos casos, de buscar sobrevivir considerando la competencia y exigencias de la sociedad, esta se debe a los cambios que se están produciendo en su entorno. No se puede dirigir la nueva escuela del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX. La responsabilidad de gestionar el cambio debe liderarlo la propia gerencia institucional que tiene que comprometer a todos los agentes sociales, económicos y políticos que intervienen y participan en la institución.

Es así que el desarrollo local y la gestión administrativa participativa se conjuga, en la actualidad, en una gestión del cambio con el doble objetivo de mejorar el presente y crear el futuro al mismo tiempo. De ésta manera, se piensa que en la Carrera Ciencias de la Educación tienen que poner en práctica estrategias que conlleven al mejoramiento de la integración de directivos, docente, administrativos y estudiantes, en la planificación con un enfoque participativo para lograr una eficiente gestión administrativa.

Esto debido a los actores y agentes de estudio, se cree que no existe ningún plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa participativa, en virtud a la gestión administrativa desplegada por los directivos, basada en las funciones de planificación, organización, coordinación, ejecución, y evaluación propias del proceso gerencial, se cumplen, centrada en acciones a manera de, controlar y transmitir; configurando así una gestión tradicional de tipo normativo con rasgos autoritarios, una visión corta en la toma de decisiones y un significativo aislamiento con otros sectores de la sociedad. Es así, que un sistema administrativo que se respete necesariamente tiene que surgir de un proceso de planificación, ya que es la anticipación de acciones que permitirá clarificar el camino y las acciones que tomaran los responsables de la gestión administrativa.

De ésta manera, el presente trabajo, busca brindar herramientas desde el punto de vista administrativa, que permitan alcanzar el desarrollo institucional en sus diferentes dimensiones (político, económico, cultural y social) y la interacción de los elementos sociales que conforman los estamentos en la Carrera Ciencias de la Educación y siendo el propósito ofrecer una metodología guiada por estrategias participativas, para despejar dudas respecto a las distintas alternativas metodológicas empleadas en el proceso de presentación de planes, programas, proyectos por las Máximas Autoridades Ejecutivas (MAE), los cuales están orientados en satisfacer las necesidades de todos los estamentos. Es así que, la investigación se estructura en seis capítulos:

### **El capítulo I**

Presenta el planteamiento del problema siendo el primer paso para comenzar a desarrollar la investigación, para tener un panorama de la situación que se está generando dentro de la Carrera Ciencias de la Educación. Asimismo el objetivo general y los objetivos específicos que establecen para llevar a cabo de manera idónea este trabajo de investigación Seguidamente la justificación, donde se da a conocer la relevancia social, Metodológica y práctica, finalmente la delimitación espacial, temporal y la unidad de análisis.

### **En el capítulo II**

Donde se desarrolla el marco teórico, se hace una descripción de los conceptos bases de planificación estrategia con un enfoque participativo para el logro eficiente de una gestión administrativa, ya que son conocimientos mencionados a enfocar primordialmente con el problema a resolver. Del mismo modo, se desarrolla los términos básicos en base a las variables de investigación que complementan la información y el **capítulo III** donde se describe el Marco Institucional.

#### **En el capítulo IV**

Donde se presenta el diseño metodológico de investigación, en el cual se desarrollara el método, el tipo de investigación, las técnicas como el cuestionario y la entrevista no estructurada.

#### **En el capítulo V**

Se presenta en base a la realidad institucional el análisis e interpretación de resultados, el cual incluye el trabajo de campo y el proceso de cuantificación estadística y datos cualitativos.

#### **En el capítulo VI**

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que llega en la presente investigación. Además, se ilustra la bibliografía y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PRESENTACIÓN DEL**  
**ESTUDIO**

# **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Descripción del problema**

Los cambios experimentados en la actualidad en el entorno internacional, nacional y local de cara al nuevo milenio, exigen a las organizaciones e instituciones públicas y privadas, entre ellos a la Universidad del Sistema Boliviano en la Educación Superior, a responder a las nuevas demandas sociales, temas relacionados con la gestión administrativa, que muchos de ellos explican sus características pero no explican acerca de la realidad de la gestión administrativa en las instituciones, en base a la planificación estratégica participativa siendo un mecanismo que permite a los actores de la institución a participar activamente acorde a las necesidades que requieren las diferentes instituciones.

Es así, que las instituciones de educación superior, al igual que el resto de las organizaciones se enfrentan a este entorno complejo y cambiante, por lo que se ven en la necesidad de utilizar los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas. De ésta manera, uno de los aspectos más relevantes dentro del proceso de educación es la manera como se lleva a cabo la planificación, organización, dirección y control, siendo la función primordial de las máximas autoridades de una institución.

Asimismo, la realidad que se puede evidenciar en el contexto en la mayoría de las instituciones refleja una situación crítica, con una planificación no acorde a la realidad de la institución y de la comunidad, como el autoritarismo por parte del personal administrativo, carencia en la participación de la comunidad educativa (Co Gobierno), carencia de liderazgo, desintereses y conformismo del plantel administrativo, docente y estudiante en la gestión administrativa, insuficiencia en el logro de la visión y misión de la institución, y el problema transcendental la falta de una Planificación Estratégica Participativa en la Carrera Ciencias de la Educación UPEA. Por otro lado, el mismo entorno demanda la necesidad de aplicar la planificación estratégica participativa, que permitan fortalecer el impacto de las instituciones de Educación superior.

Es así, que en las instituciones de educación superior se vive un entorno relativamente estable, pero complejo, por las diferentes demandas que los grupos de interés tienen hacia ella, es relevante desarrollar un proceso de planificación estratégica participativa que asegure el cumplimiento de la misión y visión de la institución a través de un Plan Operativo Anual (POA), ya que la institución al no contar con un Plan estratégico Participativo dificulta el cumplimiento de los objetivos en la Gestión Administrativa como las relaciones humanas siendo un factor esencial en la convivencia social, una infraestructura apropiada con un equipamiento tecnológico en el ámbito educativo y pedagógico, espacios sociales, recreativos y trabajos en equipo, siendo los administrativos y docentes los propulsores de las innovaciones administrativas educativas hacia los estudiantes, pero se puede observar que existe un desinterés y conformismo de los mismos convirtiéndose en líderes pasivos y de esta forma no exista una buena gestión administrativa.

Finalmente, la Planificación Estratégica Participativa es de vital importancia para una institución, tal vez el no tener un plan, interviene en las falencias de administración del talento humano, recursos económicos y recursos materiales los cuales dificultan el desempeño de la gestión administrativa, se piensa que esto se debe a una tendencia tradicional en la planificación la cual se forja en el autoritarismo de los Directivos, y la cual origina que en algunas instituciones de niveles superiores, no efectúen su Planificación Estratégica Participativa, como en el caso de las universidades.

Entonces, para dar un alcance eficiente y efectivo de los objetivos y propósitos de la institución se debe proponer un enfoque social participativo, como sugiere la nueva ley de Educación 070 Avelino Siñani. De esta manera, el no tener una participación social puede generar, dificultades en la institución como: un uso inadecuado de los recursos en programas y proyectos educativos, cambios imprevistos del personal administrativo, administración educativa ineficiente, y a través de la planificación en base a la realidad institucional, se puede dar un alcance eficiente y efectivo de los objetivos y propósitos de la institución. Es decir

planificar estratégicamente es mirar el desarrollo de nuestras instituciones a largo plazo y no solamente para el cotidiano vivir.

### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo la Planificación Estratégica Participativa influye en el proceso de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto gestión 2017?

### **1.1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué tipo de conocimiento y aplicación se tiene de la Planificación Estratégica Participativa, como instrumento operativo en docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación?

¿Cuál es la influencia en la participación del plantel administrativo docentes y estudiantes en la planificación estratégica en Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto?

¿Qué factores dificultan el cumplimiento de la planificación estratégica participativa, en la gestión administrativa en la en Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Relevancia social**

La realidad educativa en la mayoría de las instituciones está en una etapa de transformación cuyos agentes principales son administradores y educadores, que deben estar conscientes de que se encuentran en una sociedad cambiante donde a diario surgen nuevas teorías, técnicas de referencia, que necesariamente deben tomarse en cuenta para efectuar cambios e innovaciones que le permita un trabajo óptimo a la máxima autoridad y a su equipo, siendo la planificación estratégica una herramienta fundamental en la Educación Superior, ya que se planifican con los siguientes instrumentos Plan Operativo Anual o Plan General Anual POA,

Proyecto Educativo, PDI, Proyecto Curricular, estatutos- reglamentos internos, cronogramas, planes de aula entre otros en base a la Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, se piensa que mientras no mejore y no exista calidad en el desempeño del directivo y docentes no habrá calidad educativa, porque son los protagonistas del cambio, por ello, se trata de encontrar causas y los factores que inciden en la práctica de la planificación estratégica participativa, que en muchos casos, velando intereses personales, por encima de las necesidades pedagógicas y sociales, por falta de un adecuado conocimiento, formación y capacitación en la Gestión Administrativa.

Ante esta realidad, la Planificación Estratégica Participativa surge como una herramienta efectiva, pues ella ofrece pautas adecuadas para las actividades de la organización, objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación ayuda a prever los problemas y afrontarlos antes que se agraven.

En este sentido, la investigación tiene una perspectiva de mejorar, la Planificación estratégica en la Carrera Ciencias de la Educación siendo un proceso que hace posible el buen funcionamiento de una institución, porque permite una correcta toma de decisiones administrativas que ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas y la máxima autoridad de la institución debe tener en cuenta técnicas y teorías que se debe utilizar para efectuar cambios que le permita planificar de manera eficiente la labor y asimismo la del personal de trabajo dentro de la institución. La planificación estratégica participativa es una forma muy adecuada para la toma de decisiones en las actividades de organización que se presentan en la institución y resolver sin muchos inconvenientes.

De tal modo, la planificación estratégica participativa conducen a poner cada actividad en su sitio de una manera dinámica que puede cumplir distintas finalidades lo que indica que el mismo tiene un propósito de contribuir mediante la participación de la comunidad educativa, siendo los beneficiarios directos en la

cual se enfocara elementos que coadyuven en la eficiencia de la gestión administrativa de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

Es así, que los resultados de la investigación constituirán el punto de partida para futuras investigaciones sobre el tema, de igual manera, los lineamientos propuestos representarán un valioso aporte en beneficio a la Educación Superior y de manera particular, al plantel administrativo, docentes, estudiantes y toda comunidad en general porque permitirá una correcta toma de decisiones de explicación que ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la institución de Educación Superior.

### **1.2.2. Relevancia metodológica**

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio descriptivo, correlacional, ya que no se busca los orígenes o causas de la situación sino se seleccionara una serie de aspectos de las variables para realizar un análisis y conocer las propiedades más importantes y una comparación de los mismos siendo categorías básicas que definen el objeto de estudio la Planificación Estratégica Participativa en el proceso de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación, en la cual se realizara el manejo del diseño de investigación, selección de población de estudio, muestra, aplicación de instrumentos de recolección de datos mediante los instrumentos aplicados, y así recolectar información y analizar la correlación de las dos variables y de esta forma proporcionar elementos teóricos - prácticos que les permita participar en un proceso de mejoramiento de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación se acudirá al empleo de técnicas de investigación y de instrumentos para recabar la información cuantitativa de la población de estudio, delimitados para este estudio descriptivo a través de la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista no estructurada.

Es así que los métodos que se utilizo siendo los más adecuado, es el Método deductivo e inductivo, porque permitirá hacer una descripción precisa y sintética del tema investigado, para la construcción de la información partiendo de la general a lo particular a través de la exploración bibliográfica hasta llegar a hechos concretos.

Asimismo en el trabajo de campo de la investigación se realizara el uso del cuestionario y entrevista no estructurada para obtener la información correspondiente de plantel administrativo, docentes, estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

De ésta manera, la tabulación y análisis de datos o resultados obtenidos a través de datos estadísticos, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista no estructurada destinada a obtener datos de personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizara un listado de preguntas escritas (cuestionario) que se entregaran a los sujetos de la investigación (docentes y estudiantes). Y la técnica de entrevista no estructurada al plantel administrativo, con el fin de obtener información sobre el tema de investigación siendo una técnica que pone en interrelación al investigador con las personas que se constituyen en sujetos de estudio (informantes), para reunir datos de una manera formal sobre un tema previamente establecido

Además los Instrumentos de investigación, que se pretende utilizar, como recursos auxiliares de las Técnicas, permitirán que se disponga de herramientas complementarias para la recolección de información, son los siguientes instrumentos:

Se elaborara el cuestionario con la finalidad de obtener, de manera sistemática y ordenada información sobre las variables que intervienen en una investigación o muestra determinada se estructuró de acuerdo a las técnicas de evaluación formal con preguntas de selección múltiple, con el claro propósito de recolectar datos con la mayor precisión posible para lograr que el proceso de investigación tenga los resultados esperados.

Es así que desde el punto de vista metodológico en la planificación estratégica participativa, el proceso de gestión administrativa comprende varios momentos que no siguen una secuencia rígida, en la práctica, es posible partir de cualquiera de ellos e ir cubriendo los vacíos de los otros momentos. Los momentos de planificación que se debe tener en cuenta son las siguientes: diagnóstico, programación o formulación del plan, selección y aprobación de alternativas, ejecución y seguimiento, evaluación y control.

### **1.2.3. Relevancia práctica**

Toda institución social, de producción, de bienes o de servicio, sea ésta grande, mediana o pequeña requiere estrategias y procedimientos, fundamentados en la planificación, la organización y la dirección, de modo que todos los elementos de la Institución, participen, intervengan y contribuyan eficazmente en el cumplimiento de las metas, los propósitos y los fines institucionales.

Siendo la investigación un aporte para la parte administrativa, con esto se pretende que exista una mayor participación de la comunidad educativa, con ideas más productivas que generen una gestión eficiente del personal directivo para el cumplimiento de la misión, visión y metas de la Carrera Ciencias de la Educación y de esta manera hacer conocer la planificación participativa con propuestas de cambio en contra de las planificaciones tradicionales que no son muy fructíferas en la toma de decisiones.

También es importante considerar que siendo la planificación participativa es la primera y la más importante función de las instituciones de nivel superior, la responsabilidad institucional, debe ser asumida no sólo por los docentes y el director, más al contrario, debe ser una tarea y responsabilidad compartida con toda la comunidad educativa. Las decisiones que se tomen deben ser con la participación administrativos, docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación.

Además, el trabajo de investigación propondrá un valioso aporte tanto a nivel institucional que consolide y solvente una administración eficiente y eficaz, que apoye y dinamice el proceso de transformación curricular, garantizando el mejoramiento de la calidad educativa, que es el propósito principal de cualquier institución que permitirá analizar la práctica de la función directiva, a través de la cual se pueda evidenciar la relevancia de la Planificación participativa como herramienta que oriente al personal administrativo de la Carrera Ciencias de la Educación, esto permitiría dar un mejor servicio a la comunidad educativa y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio frente a las planificaciones tradicionales.

Además se contribuirá con esta investigación a la tomar de conciencia de toda la comunidad educativa, y desarrollar un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la organización pedagógica a nivel de las instituciones, a través del apoyo de administrativos, docentes y estudiantes en base al Co gobierno en estrategias, procedimientos e instrumentos de trabajo que articulen los componentes del proceso pedagógico-curricular y de gestión administrativa siendo de suma importancia la participación total de la institución.

Finalmente, mejorar la eficiencia y el servicio administrativo mediante la racionalización y el mejor uso de los recursos con los que cuenta la institución, dinamizando la comunicación y la participación activa de los sujetos que intervienen en el proceso educativo para cumplir con los objetivos institucionales y organizacionales de la institución.

### **1.3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar si la Planificación estratégica participativa influye en el proceso de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto gestión 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el tipo conocimiento y la aplicación de la Planificación Estratégica Participativa, como instrumento operativo en docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación.
- Determinar la influencia en la participación del plantel administrativo, docentes y estudiantes en la planificación estratégica en Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.
- Indicar los factores que dificultan el cumplimiento de la planificación estratégica participativa, en la gestión administrativa en la en Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

### **1.4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La delimitación del problema a investigar es una etapa de obtención de conocimiento, porque ella nos permite reducir nuestro problema inicial a dimensiones prácticas dentro de las cuales es posible realizar el estudio correspondiente. Es así que en el estudio a realizar se enfocó en términos concretos al campo de interés, los alcances y límites, se tomará en cuenta los siguientes elementos:

#### **1.4.1. Delimitación espacial**

Según (CRUZ, 2014, pág. 38) menciona que “la delimitación espacial tiene la peculiaridad de ir de lo mas particular a lo general... aquí se debe aclarar el espacio geográfico de investigación”.

La presente investigación se realizó en la Universidad Pública de El Alto, ubicada en la zona Villa Esperanza, del Distrito I de la ciudad de El Alto del Departamento de La Paz.

#### **1.4.2. Delimitación temporal**

Según (CRUZ, 2014, pág. 39) “Menciona que en la delimitación temporal, se debe describir el tiempo de investigación que se empleara o empleo en la investigación”

El proceso de investigación tuvo una temporalidad de estudio, desde el mes de Marzo hasta la primera semana del mes de Diciembre de la gestión 2017 siendo el tiempo que transcurrió, en la elaboración del presente trabajo.

#### **1.4.3. Unidad de análisis**

En tal sentido, para la realizar la investigación las unidades de análisis son: por un lado administrativos, docentes y por otro lado los estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto

#### **1.5. FORMULACIÓN HIPÓTESIS**

La hipótesis siendo una suposición o respuesta tentativa al problema de investigación. Es así que se ha optado trabajar con una hipótesis descriptiva afirmativa, respondiendo a la naturaleza del diseño de la investigación, en ese sentido, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

***La Planificación Estratégica Participativa influye en el proceso de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto gestión 2017.***

### **1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Considerando el punto anterior, en la hipótesis formulada se aprecia dos variables concretas que a continuación se detallan:

#### **VARIABLE 1**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Planificación Estratégica participativa.

#### **VARIABLE 2**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Gestión Administrativa.

### **1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:**

La variable que se van a investigar define la abstracción del problema, siendo posible la observación de los fenómenos involucrados, según (CHUQUIMIA, 2001) “... consiste en el establecimiento de significados para los términos de estudio y en la estipulación de operaciones o situaciones observacionales”

**1.5.3. Tabla Nº 1: VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación estratégica participativa.**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Planificación Estratégica Participativa	La planificación Estratégica Participativa, es la participación en forma activa, la cual decide e incide en la elaboración de un proyecto, ayuda a establecer la gestión institucional cimentada en la corresponsabilidad colectiva, de tal manera que recurriendo al pasado, al presente se prevea un futuro respondiendo a los problemas, necesidades, vocaciones y potencialidades productivas.	Visión estratégica institucional (estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Misión</li> <li>-Visión</li> <li>-Objetivos</li> <li>-Metas</li> </ul>	-Cuestionarios
		Diagnostico institucional (táctica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dónde estamos?</li> <li>-Análisis de la situación actual.</li> <li>-Análisis externo</li> <li>-Análisis interno</li> <li>-Análisis de competencias</li> <li>¿Dónde queremos ir?</li> <li>-Objetivos a largo plazo</li> <li>-Metas a largo plazo</li> <li>¿Cómo podemos llegar?</li> <li>-Comprender las competencias.</li> <li>-Diseñar estrategias apropiadas.</li> <li>-Análisis crítico FODA.</li> </ul>	Cuestionarios
		Planificación estratégica (operativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizonte del tiempo: proyectos a corto plazo inmediatos.</li> <li>- Alcance: tareas, actividades, metas específicas.</li> <li>- Contenidos: detallado, específico, y analítico.</li> <li>- Definición: en el nivel operativo tareas o actividades.</li> </ul>	Cuestionarios
		Planeación estratégica (participativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fases de elaboración</li> <li>-Sensibilidad del personal</li> <li>-Cultura organizacional</li> <li>-Creencias y valores</li> <li>- Lograr aceptar el cambio</li> <li>- Estimular nuevas ideas</li> <li>- Permitir mas innovaciones</li> <li>-Tolerar el fracaso</li> <li>- Establecer objetivos</li> <li>- Ofrecer reconocimientos.</li> <li>- Ejercer tareas designadas.</li> </ul>	Cuestionario

1.5.4. Tabla Nº 2: VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Administrativa

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa	-La gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de, los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la optima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir. Coordinar y controlar.	Planeación	<b>HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN</b> <b>-Propósito</b> (Son las aspiraciones fundamentales o finalidades) <b>- Objetivos:</b> fines establecidos por alcanzar. <b>-Estrategia</b> Acción que muestran la dirección y el empleo general <b>-Políticas:</b> (Son guías para orientar la acción.) <b>-Presupuestos</b> (recursos para cumplir con sus objetivos) <b>-Programas</b> procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, <b>ANÁLISIS DE FODA</b> •-Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas	Cuestionarios
		Organización	<b>ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN</b> <b>-División del Trabajo:</b> Separación y delimitación de las actividades. <b>-Jerarquización:</b> (disposición de las funciones orden de rango, grado.) <b>- Departamentalización</b> (actividades relacionadas con cada área de trabajo) <b>PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN</b> <b>-Principio de Unidad de Objetivo:</b> Estructura organizacional eficaz cooperación de los miembros. <b>-Principio Jerárquico:</b> (Tener claro las líneas de autoridad) <b>-Principio de equidad en carga de trabajo:</b> (Niveles y capacidades técnicas, responsabilidad) <b>-Principio de Primicia normativa:</b> Principio de unidad de mando.  <b>HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN</b>	Cuestionarios

			-Organigramas -Manuales -Diagramas de proceso	
		<b>Dirección</b>	<b>COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN</b> <b>-Integración:</b> Consiste reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos. <b>-Liderazgo:</b> influir, motivar y comprometer a los colaboradores. <b>-Motivación:</b> Fuente interna de la energía personas. <b>-Comunicación:</b> transmite y recibe información. <b>-Supervisión de resultados</b> función de quien ejerce la dirección <b>-Toma decisiones</b> resoluciones y definiciones	<b>Cuestionarios</b>
		<b>Control</b>	<b>EL PROCESO DE CONTROL.</b> <b>-Establecimiento de estándares:</b> (verificación de los resultados) <b>-Medición del desempeño:</b> (Medición de los estándares preestablecidos) <b>-Medición y detección de desviaciones:</b> (medir la ejecución y los resultados) <b>-Corrección</b> (Acción correctiva que resuelvan el problema) <b>-Retroalimentación</b> informa de los resultados y medidas correctivas	<b>Cuestionarios</b>

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN**

Señala que la planificación es un instrumento técnico, que en base a la realidad y la experiencia plantea un trabajo sistematizado que orienta lógicamente y coherentemente un proceso para la solución de problemas y que permite pasar de una situación de necesidad sentida a otra situación de satisfacción. (ANELLO, 2006, pág. 17) A esto se puede decir que ninguna gestión administrativa alcanza el éxito, si no se encuentra sustentada en una planificación, que permita determinar los objetivos, metas, alcances y estrategias, que habrán de guiar las acciones que conlleven a lo que se desea con dicha gestión.

La noción de planificación está ligada a la de desarrollo, porque la planificación y desarrollo son componentes de una misma realidad. La planificación nos lleva a las acciones de desarrollo. Pero no puede haber desarrollo sin planificación. Cuando nos referimos a la planificación, nos referimos a planificación estratégica. Ésta supone disponer de una visión de futuro de la realidad (TAPIA, 2004)

### **2.1.1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN**

Planificar es por lo general, la acción de tomar decisiones, según afirma (ANDER E., 1993, pág. 26) es “reflexionar sobre la forma de resolver problemas y organizar actividades y elaborar programas y proyectos de la manera más racional posible”. Este concepto nos da a entender tres aspectos en la práctica de la planificación para alcanzar metas y objetivos: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones de cara a la realización de determinadas actividades.

De esta manera, cuando se planifica se tiene la idea de organizar, prever el futuro, ordenar algunos aspectos, en fin, pensamos en “fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios” (ANDER E., 1993, pág. 25).

Por su parte, la planificación es un conjunto de actividades de establecimiento de objetivos para fijar acciones, cuando afirma que la “planificación se refiere al

conjunto de actividades, mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos”

Por lo tanto, se puede decir que la planificación debe crear un conjunto de técnicas, instrumentos y herramientas concretas para la adquisición de un fin, objetivo o propósito, cualquiera que éste sea, para mejorar el funcionamiento de una organización, institución aportando de gran manera en la gestión administrativa, por eso se alude que la planificación es permanente por cuanto siendo la primera y la más importante, está presente en todo el proceso de la ejecución, control y evaluación de las actividades planificadas. Detrás de la planificación están fuertemente enraizados los deseos de control, incorporación al modelo dominante, y en muy pocas ocasiones se concibe este eficaz medio como un factor de transformación de las realidades humanas en respuesta a sus necesidades. En el curso de una planificación es aconsejable tener presente los siguientes aspectos importantes:

- Conocimiento del contexto sociocultural, económico, antropológico, lingüístico y otros aspectos que caracterizan a una región dada.
- La utilización de elementos y recursos con adecuada racionalidad.
- La toma de decisiones en función de determinadas actividades específicas.

En nuestro caso, las actividades de una gestión administrativa, se planificarán en adecuación a criterios de flexibilidad, horizontalidad y de racionalidad. Es decir, que se debe utilizar un conjunto de procedimientos conducentes a introducir mayor racionalidad en la asignación de recursos, para lograr la máxima utilidad posible.

### **2.1.2. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN**

Los principios básicos de una planificación, son esbozados por (FARRO, 1998)

- **Realidad:** Los planes debe contener objetivos y metas alcanzables con los medios disponibles o factibles de adquirir.

- **Unidad:** Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el malgasto de los recursos.
- **Continuidad:** La planificación es permanente, es un proceso continuo que debe revisarse periódicamente para la reformulación de los planes existentes.
- **Elasticidad:** Los planes deben ser flexibles, ya que no es posible tener bajo control todos los cambios del medio.
- **Universalidad:** Tiene importancia en todos los niveles de la organización; se inician en el nivel más elevado y pasa por etapas sucesivas hasta llegar al nivel.
- **Precisión y sencillez:** Los planes deben ser fácilmente y comprensibles por las personas encargadas de su ejecución.
- **Participación:** En la confección de los planes deben participar, según el nivel, todos los involucrados. Es una forma de lograr un alto nivel de motivación en su ejecución.
- **Racionalidad,** ya que responde a una secuencia lógica, fruto del raciocinio del planificador.
- **Previsión,** el planeamiento es realizado para el futuro, en base a información.
- **Universalidad,** el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- **Unidad,** como la necesidad que toda entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir, sistémico.
- **Flexibilidad,** con el propósito de adaptarse con facilidad según varíen los sucesos.
- **Continuidad,** ya que es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

Lógicamente el logro de tales objetivos, permite la ejecución de una acción pedagógica, a través de la cual se hace posible un proceso educativo eficiente, con altos niveles de calidad.

### **2.1.3. ENFOQUES Y NIVELES DE PLANIFICACIÓN**

La planificación se ha visto desde distintas miradas, según su contexto de referencia: miradas políticas, económicas, históricas, éticas, entre otras. En todos los casos, el enfoque del proceso de la planificación varía según el propósito y contenido de la estructura donde actúe.

La planificación ha sido descrita de diversas maneras, algunas de las cuales han llegado a convertirse en “enfoques” o “modelos” de hacer planificación, con diferencias en el uso de categorías, conceptos, procedimientos, instrumentos y técnicas, podemos decir que estos “enfoques” se han organizado, esencialmente, de acuerdo a la manera según la cual ha sido entendida la relación que se produce entre “actor-sujeto planificador” y el “objeto planificado”.

La planificación normativa o tradicional, supone que hay un actor (sujeto) que planifica y un objeto (sistema, persona u organización) que se deja planificar, que es planificado y planificable, ambos están conceptualmente separados.

La planificación estratégica (en sus diferentes variantes situacional y corporativa), asume como premisa que no es posible separar ni conceptual, ni empíricamente al actor/sujeto que planifica de aquello que pretende cambiar mediante la intervención planificada. Adicionalmente, este enfoque de planificación sostiene que el supuesto objeto planificable es, a su vez, un “sistema vivo”.

### **2.1.4. TIPOS Y NIVELES DE PLANIFICACIÓN**

Es imprescindible aclarar conceptos que nos permitan comprender los distintos niveles de la planificación, tales como: plan, programa y proyecto. Si bien utilizamos estos términos de manera indistinta, en materia de planificación se utilizan con alcances diferentes, cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Los conceptos mencionados son complejos en cuanto a sus significados; sin embargo, se hará una descripción muy sencilla y sobre todo, convencional que

pueda servir como orientación para realizar la planificación, programación y proyectos.

#### **2.1.4.1. Plan**

Un plan se entiende como un esquema general de acción que define, a grandes rasgos, las prioridades, los lineamientos básicos de una gestión y el alcance de las funciones, para un lapso que, convencionalmente, puede ser el período de un gobierno o de una administración “plan es el parámetro técnico dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos” (ANDER E., 1993, pág. 38).

La esencia de los planes radica en su generalidad y en su papel integrador de la gestión. A semejanza de los programas y proyectos, los planes definen también intencionalidades (finalidades, objetivos, metas); información (diagnósticos, justificaciones, análisis de viabilidad y factibilidad) y decisiones (estrategias generales). Sin embargo, estos componentes se definen en los planes a un nivel tan general, que serían incapaces de promover un cambio si no se convierten en programas y proyectos.

De tal forma podemos decir que el plan tiene una proyección y naturaleza a nivel de acciones globales las mismas que deben ser debidamente planificadas, expresando lineamientos, políticas, estrategias y decisiones a nivel general. Un conjunto de programas conforma un Plan.

#### **2.1.4.2. Programa.**

Programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en agrupaciones de proyectos que se relacionan entre sí por su naturaleza similar y se desarrollan en forma simultánea o sucesiva, con los recursos necesarios y con la finalidad de alcanzar los objetivos determinados, en relación con una problemática definida, configurada desde un plan. Según (ANDER Egg, 2002, pág. 39) “conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza”

De esta forma se puede decir que el programa es un conjunto de acciones, tareas y actividades en forma anual, mensual, semestral, etc. que generalmente se alcanzan sus objetivos y metas dentro de un periodo determinado. Y que está constituido por un conjunto de proyectos específicos.

#### **2.1.4.3. Proyecto**

Los proyectos son, en esencia, esquemas concretos de decisión para la acción, que deben estar íntimamente relacionados con los planes y los programas. El éxito integral de la gestión depende de la estrecha articulación y relación armónica entre estas tres expresiones de la planificación. El proyecto se concibe como un conjunto articulado de decisiones operativas y de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un objetivo particular, que propenden conjuntamente por un resultado definido en límite de tiempo y con unos recursos determinados. El proyecto se considera como la estrategia operativa de gestión para ejecutar los planes y programas, pues hace posible pasar de la idea a la realidad, de la decisión a la acción.

De tal manera podemos decir que el proyecto ya es más concreto siendo un conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas cuya finalidad específica es la producir alguna utilidad, bienes y servicios y un tiempo relativamente inmediato. Un proyecto como por ejemplo el equipamiento de la biblioteca en un determinado núcleo educativo beneficiará a una determinada comunidad educativa y tendrá su impacto institucional en el nivel del servicio educativo.

### **2.2. NIVELES DE PLANIFICACIÓN, ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO**

Según (CHIAVENATO I. A., 2011, pág. 26) La planeación tiene tres niveles el estratégico, táctico y el operativo

#### **2.2.1. Planeación estratégica**

Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- **Horizonte del tiempo** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance** comprende la organización como un todo todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetos del nivel organizacional.
- **Contenido** genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición** está en manos de ala alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

Por lo tanto, una de las debilidades más comunes en las organizaciones ha sido la idea de planificar pensando sólo en el corto plazo, Es decir, muchas veces planificamos actividades concretas, o incluso la Directiva tiene un Plan Anual, pero no cuenta con una idea clara de lo que se pretende alcanzar en la institución en el futuro. Eso produce que las organizaciones avancen sin un rumbo claro, o que su rumbo dependa demasiado sólo de las ideas o intenciones de quienes están en los cargos directivos.

### 2.2.2. Planeación táctica

Es la que abarca a cada departamento o áreas de organización. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo** proyección a mediano plazo por lo general es anual.
- **Alcance** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- **Contenido** es menor genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- **Definición** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

### 2.2.3. Planeación operativa

Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- **Horizonte de tiempo** proyección a corto plazo, es inmediata.
- **Alcance** abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- **Contenido** detallado, específico y analítico.
- **Definición** está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultaría insuficiente pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (CHIAVENATO I. A., 2011, pág. 26).

De esta manera, los miembros de las instituciones o organizaciones al no contar con sueños mayores se debe a que esos sueños o intenciones mayores están guardados en algún Ideario o en el Estatuto de la organización, pero no nos acompañan ni orientan en nuestro trabajo cotidiano. Otras veces sólo están en la cabeza de sus miembros y no han sido aún escritos o formulados en algún documento, lo que supone el riesgo de que se vayan quedando en el olvido. En todo caso, contar con un Plan estratégico nos permite tener claramente definido nuestro sueño de futuro, es decir, nuestro objetivo de largo plazo a nivel de toda la comunidad. Tener claro lo que queremos lograr para el futuro es tener definido un marco para orientar los planes anuales y cada una de las actividades de la institución, articulando así, el corto el mediano y el largo plazo.

### **2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro” (POYEEAUX, 1998, pág. 6).

Según (SALLENAVE, 1996) La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el

concepto de estrategias y el de la planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

Según (TAYLOR, 1995, pág. 78) la Planificación Estratégica es: “Un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.

De (CHIAVENATO A. , 2002, pág. 33) afirma que: “El planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planeamiento global y a largo plazo”.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. (ROJAS Soriano, 2006).

Por otro lado (MARIÑO, 1993, pág. 24) define: “La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones” Por lo tanto, se puede entender que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y tomar decisiones efectivas en forma colectiva con la participación de la comunidad, las

organizaciones e instituciones sociales. La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

### **¿Dónde estamos?**

- Análisis de la Situación.
- Análisis Externo.
- Análisis Interno.
- Análisis de la Competencia.

### **¿Dónde queremos ir?**

2. Objetivos a largo plazo en la Carrera Ciencias de la Educación, UPEA”.
3. Metas a largo plazo en la Carrera Ciencias de la Educación, UPEA”.

### **¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- Comprender las Competencias.
- Diseñar las Estrategias apropiadas.
- Análisis Crítico F.O.D.A.

La Planificación Estratégica no intenta establecer normas sino un proceso de discusión y análisis de las problemáticas que viven en una sociedad determinada, en nuestro caso, los actores llegarían a ser la, Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA. En ese contexto, el plan estratégico se convierte en el punto espacio-tiempo, equidistante de ambas direcciones, a partir del cual se inicia un proceso de planeamiento y el cambio que se espera lograr.

Se puede entender que es el proceso mediante el cual una institución o una organización se anticipan y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización para lograr los objetivos.

### **2.3.1. La Planificación Estratégica como proceso**

Establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica (ROJAS Soriano, 2006, pág. 6).

Nos da a entender que, la Planificación Estratégica es el proceso continuo que consiste y constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. Y asimismo el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

### **2.3.2. La Planificación Estratégica como instrumento,**

La planificación estratégica como instrumento constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico (ROJAS Soriano, 2006, pág. 6)

Es así, que la planificación como instrumento se enfoca en todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, donde sobresale la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores, metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.

## **2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN**

Según (SELLENAVE, 2016, pág. 100) menciona las características para una correcta planificación en el ámbito educativo y se caracterizan por ser:

La práctica o praxis de la responsabilidad de la planificación por parte del docente y del director, exige un sentido de visión holística, que tome en cuenta los detalles de su ejecución y, a la vez, los trascienda, a efectos de lograr la integración de todos y cada uno de los sectores que conforman el ambiente institucional.

De tal forma el desarrollo de la visión, implica que el directivo en su función de administrador, debe integrar y promover principalmente la participación en los diferentes actos de la institución, y de esta forma recalcar que el proceso de planificación, sea el producto de un proceso de discusión, disenso, consenso y no la decisión unilateral de una sola persona.

Es pertinente considerar lo que plantea (STEINER, 2006, pág. 125), cuando destaca que: “Una de las situaciones donde se expresan las relaciones interpersonales armónicas, se presenta cuando las personas que se desenvuelven en un ambiente determinado; perciben el mutuo clima abierto y tolerante que limite las tendencias y distorsiones del significado de sus comunicaciones”.

Por lo tanto, la estructuración de la planificación, debe partir de una estructura participativa que coadyuve en la conformación de una interacción expresada en la apertura y tolerancia de parte de quienes intervienen en la estructuración de la misma, para lograr un resultado o producto que se desea.

### **2.4.1. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?**

La planificación estratégica permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una institución educativa o una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo (ARANDA, 2000, págs. 29-30).

Es así que gracias a la planificación, se puede prever a la institución, y prevenir los problemas, así hacer cambios que mejorarán los resultados de las instituciones educativas u organizaciones. Estas condiciones se enmarcan en la visión y misión de la institución, A partir de la visión y misión, se definen los objetivos por lograr. Estos pueden ser: mejorar la calidad de educación, ofertar un mejor servicio, innovar el proceso de producción de futuro.

## **2.5. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En tal sentido, para desarrollarla sugiere (GIELGOL, 2002, pág. 97) que es imprescindible contar con una serie de elementos sustanciales tales como:

### **2.5.1. Evaluación del entorno**

“Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad educativa, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.” (ARANDA, 2000, pág. 28).

Las oportunidades y amenazas llegan a ser indicadores de fuentes secundarias de información, y las primarias se llegarían a obtener a través de investigaciones Las fortalezas y debilidades llegarían a ser las expectativas y percepciones de la Carrera Ciencias de la Educación UPEA

### **2.5.2. Visión**

La Visión se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración como una expresión de su desarrollo a largo plazo. (ROJAS Soriano, 2006, pág. 24)

Por lo general la Visión incluye tanto los cambios que se desea lograr en la institución ya que orienta y define el accionar; como el estado deseado hacia el cual se desea transitar en el largo plazo es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica la escena o imagen futura que una organización

que debe ser observada por todos los integrantes de la Organización y de ésta manera generar los recursos necesarios y desarrollar las capacidades suficientes del personal de la institución. Siendo una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución.

### **2.5.3. Misión**

Por definición, “la Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo” (ROJAS Soriano, 2006, pág. 22).

El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés

Por lo tanto, la misión de una institución se manifiesta en los principios fundacionales establece su sentido trascendental y los objetivos, a través de sus principales valores filosóficos y asimismo todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia.

“Misión organizacional “misión” significa literalmente “deber”, “trabajo que se desempeña”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿cuál es el negocio de la organización?” se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio” (CHIAVENATO I. A., 2011).

### **2.5.4. Metas y Objetivos**

El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas, formuladas con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

El diagnóstico y objetivos siendo la clave de la estrategia empresarial el dominio de un sector o de un segmento estratégico apropiado a las fortalezas y debilidades de la empresa, basta enlazar el análisis externo y el análisis interno para emitir un diagnóstico estratégico. En realidad se trata de un doble diagnóstico: un diagnóstico estático sobre el estado actual de la empresa en su ambiente, y un diagnóstico dinámico o pronóstico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cabo tal o cual estrategia sobre una u otra configuración de sectores. (SALLENAVE, 1996, pág. 283)

Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos son guías para:

➤ **Legitimar la existencia de la organización.**

Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etc.)

➤ **Tomar decisiones**

Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el campo a seguir.

➤ **Dar consistencia a la organización.**

Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirve de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.

➤ **Hacer que la organización sea eficiente.**

Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.

➤ **Evaluar el desempeño**

Los objetivos definen los resultados deseados y por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.

➤ **Mantener la racionalidad.**

Mediante los objetivos todos saben hacia donde pretenden dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que La organización pretende alcanzar. (CHIAVENATO I. A., 2011, pág. 202).

(CHIAVENATO I. , 2004) Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos para garantizar su logro y su capacidad de transformar.

➤ **Deben ser específicos y mensurables**

En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones.

Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivadores para las personas. Sin embargo no todo se puede expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.

➤ **Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización.**

Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas de desempeño.

➤ **Debe ser desafiantes, pero realistas**

Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.

➤ **Deben ser definidos para un periodo determinado**

Cuando se establece los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Eso permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.

➤ **Debe estar ligada a recompensas**

Los objetivos deben ser perceptibles relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un esfuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos) Sobre todo cuando no hay sido posible alcanzar el objetivo o este se ha visto afectada en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.

➤ **Deben ser comunicados de manera correcta**

Para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles.

Muchas veces, en las organizaciones se establecen objetivos incoherentes e inconscientes, confunden su relevancia, provocan confusión, baja la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo debe aumentar las ventas o la

participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda estructura (CHIAVENATO I. A., 2011).

### **2.5.5. Estrategias**

Para su desarrollo de una estrategia, tiene que existir un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo que desarrolle un conjunto de ideas que se articulen para alcanzar ese objetivo, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizando los recursos con que se cuenta.

La implantación de nuevas metodologías y de nuevas estrategias en una institución educativa supone, en la mayoría de los casos, una modificación no solo de forma sino principalmente de fondo de la organización.

En efecto, para el caso de la planificación estratégica en la institución, implica un proceso de participación principalmente en todos los niveles de la organización, donde se han experimentado procesos de reflexión, análisis interno de los resultados que provienen del diagnóstico del contexto interno y externo de la; donde se aclara la misión y la visión de la institución dando la oportunidad de identificar su contribución al logro de esa misión y al alcance de la visión, de hecho se han creado condiciones favorables para que la implantación del plan estratégico sea exitosa.

Por otro lado, la implementación de las estrategias, de la institución en general debe estar clara, que las oportunidades para desarrollarlas estén abiertas para períodos de tiempo relativamente cortos, ya que están influenciadas por el contexto de donde se encuentre por ello se realiza unas Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) en la institución.

El análisis estratégico es esencialmente interno a la empresa, aunque algunas matrices de análisis tengan en cuenta la dimensión competitiva. El análisis estratégico da lugar a una estrategia ideal, o al menos, deseable, que será

necesario someter al “filtro” del análisis competitivo para saber si ella resistirá a la realidad de un ambiente competitivo y dinámico. (SELLENAVE, 2016, pág. 285).

Entonces, para lograr que los procesos de planificación estratégica se lleven a cabo en forma armónica y efectiva, es necesario invertir un tiempo a mediano y largo plazo, a los efectos de que se vayan ajustando los cambios.

### **2.5.6. Organización y Sistemas de Control**

La necesidad y utilidad del desarrollo de una Planificación Estratégica Participativa debe responder a los nuevos desafíos que plantea la transformación del sistema organizacional y de control de la gestión institucional, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

“El control de gestión educativa distingue dos perspectivas totalmente diferenciadas; una limitada centrada en muchos casos en el cálculo contable de los resultados, y una perspectiva más amplia del control, que además de los aspectos financieros, considera de igual importancia el contexto donde se realizan las actividades y los aspectos ligados al comportamiento individual de los miembros de la organización, a la cultura organizacional y al entorno” (ORIA, 1999, pág. 32).

Asimismo la planificación estratégica participativa requiere de un control que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos, alcances, metas trazadas y además el rendimiento de los recursos previstos para su ejecución durante el desarrollo.

Los motivos que inducen al control es supervisar el avance y corregir desviaciones y errores que se han detectado. También el control ayuda al director de la organización a realizar el seguimiento de los cambios que se suscitan en el entorno y las repercusiones de éstos en la organización.

## **2.6. DECISIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

La planificación estratégica establece la presencia y por sobre todo la participación de todos los actores educativos ya que cada uno de los recursos humanos que integran la organización son partícipes.

Según (STEINER, 2006, pág. 115) en la Planificación Estratégica Participativa "quienes planifican tienen que ejecutar y llevar el control, ya que la planificación, la ejecución y el control están estrechamente ligadas". De acuerdo con (ORIA, 1999, pág. 34) la persona a cargo de la administración en el proceso de planificación estratégica participativa debería cumplir las siguientes funciones:

- Definir los esquemas, el sistema, la estructura y los elementos de la planificación.
- Fomentar y desarrollar la planificación en cada área.
- Facilitar los procesos, métodos, técnicas y teorías, relativas a la planificación estratégica colectiva.
- Asesorar a todos los niveles en todo lo relacionado con la planificación.
- Coordinar la planificación por áreas para garantizar que respondan a una planificación colectiva.
- Ensamblar el plan estratégico colectivo y el plan operativo presupuesto.
- Supervisar y determinar los procesos de ejecución, control y evaluación de gestión y de los planes en general.
- Realizar estudios del entorno y de las capacidades de la organización.
- Proporcionar información al nivel estratégico de la organización.
- Contribuir en las actividades de sensibilización del personal, en la implantación de la metodología y en la implementación y retroalimentación del sistema.

Por lo tanto, es importante señalar que las labores de quien se encarga de la administración y la planificación estratégica, se debe contribuir a la conformación

de un sistema de recursos técnicos, tecnológicos y humanos, que coadyuven en la conformación de los procesos que conduzcan a la elaboración de los planes estratégicos, que optimicen el funcionamiento de la institución.

### **2.6.1. Investigación, exploración y análisis.**

Esta fase es básicamente fundamental para las sucesivas fases de conformación del subsistema de planificación estratégica participativa y de los diferentes aspectos y elementos que lo conforman. Constituye la primera parte de la dirección y está altamente ligada a la necesidad de cambio, exigida por la dinámica del entorno. Según (ORIA, 1999) esta fase se encuentra integrada por:

#### **➤ Análisis externo**

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual y especialmente a la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. El reto es grande pues se trata no solo de prever la demanda cuantitativamente a partir de la hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc. sino de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros ligados algunas veces a tecnologías nuevas o a nuevos modos de vida. (SALLENAVE, 1996, pág. 276)

Nos da a entender que son las encargadas de la identificación de las oportunidades y amenazas existentes para la organización, a través del análisis del micro entorno y el macro entorno.

#### **➤ Análisis interno**

El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales. Se puede proceder al análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de innovación, capacidad de gestión de recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc. (SALLENAVE, 1996, pág. 281).

Se refiere a las actividades que se desarrollan, los procesos, productos, beneficios, costos, recursos y estructura de la organización.

## **2.7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **➤ Democracia.-**

La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

### **➤ Integral.-**

La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

### **➤ Flexible.-**

La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

### **➤ Operativa.-**

Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

### **➤ Sistémica.-**

Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

### **➤ Prospectiva.-**

Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

➤ **Evaluativo.-**

La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

➤ **Líder.-**

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

## **2.8. CONDICIONES INDISPENSABLES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

➤ **Liderazgo.-**

“Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos.” (PONCE A. R., 2011, pág. 58).

Es decir, ejerce influencia, control sobre las personas:

➤ **Participación de los actores sociales del sector.-**

“Debe estar socializado los beneficios que se obtendrán mediante la planificación estratégica, para el cual debemos motivarlos a fin de que exista la participación integral de todos los sectores, con la conducción de líderes que conozcan sobre el tema” (Universidad Católica, 1996, p. 48)

➤ **Negociación y Consenso.-**

“Para llegar a definir una sola misión, visión, objetivos, fines, propósitos y metas de futuro de una institución, es necesario llegar a mutuo acuerdo entre todos, para ello es necesario tomar estrategias de interés y beneficio común entre las partes” (CATOLICA, 1996, pág. 48).

### ➤ **Metodología Organizacional.-**

“Para la elaboración es necesario aplicar algunas técnicas y métodos mediante el desarrollo de talleres comunitarios. Por ninguna causa se debe excluir a los actores sociales de los sectores involucrados, permitiendo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una comunidad, instituciones o empresas” (CATOLICA, 1996, pág. 48).

## **2.9. FASES PARA ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.**

Para elaborar la Planificación Estratégica Participativa, las fases son: Sensibilidad del Personal; designación de Responsabilidades; Investigación, Exploración y Análisis; Formulación; Implantación e Implementación; y por último el Control de la Gestión.

### **2.9.1. Sensibilidad del personal.**

De acuerdo con (KOONTZ, 2011, pág. 60) “La Cultura Organizacional viene a representar el patrón de comportamiento general, son creencias compartidas y valores comunes de los miembros”.

Entonces la primera autoridad de la Carrera Ciencias de la Educación, UPEA. Debe ser el que debe contribuir en la creación de un clima organizacional, ya que sus valores influyen en la conducción de ésta. De acuerdo con (KOONTZ, 2011, pág. 75) el valor se puede definir como: "Una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización"

Por otro lado, se debe considerar que el proceso de sensibilización del personal, la necesidad de crear un clima propicio para la innovación, tomando en cuenta el hecho de que la creatividad es esencial para los procesos de planificación estratégica y es fundamental su estimulación continua. Según (SERNA Gómez, 1999, pág. 87) menciona que se deben tomar en cuenta seis prescripciones fundamentales:

- Lograr la aceptación del cambio
- Estimular nuevas ideas
- Permitir más interacción
- Tolerar el fracaso
- Establecer objetivos claros y dejar libertad para alcanzarlos
- Ofrecer reconocimientos

## **2.10. LA PARTICIPACIÓN**

Participar es precisamente, ejercer ese poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad. Esto es muy importante para que los seres humanos se desarrollen y sean responsables, consientes y libres. (BURIN David, 2014).

Por otra parte en nuestra sociedad la participación ha sido reprimida utilizando técnicas muy diversas desde formas expresadas de represión hasta formas más ocultas y sutiles. Actualmente hay muchos espacios para participar pero en muy pocos se pone en práctica una verdadera Participación. Además siempre hubo sectores que cuestionaron la participación, argumentando que promueve el desorden y la irresponsabilidad y que resulta ineficiente para resolver los problemas (BURIN David, 2014, págs. 113-114).

La participación es un proceso social, que supone un ejercicio permanente de derechos y responsabilidades, en las distintas etapas y niveles de la institución: planificación, organización, ejecución y control.

En ese sentido nos da a entender que la participación implica en que cada uno de los participantes se convierta en un contribuyente indispensable en el proceso de planificación. La participación lleva consigo a que todos los miembros obtengan un sentimiento de pertenencia y se constituya como una base fuerte para la intervención en la institución.

De esta manera la Planificación Participativa es una nueva manera de pensar que supera la forma típica de la "planificación normativa", Lejos de entender a la planificación como el listado de actividades que "debemos" realizar (como si fuera

una obligación), en si busca que nos proyectemos hacia el futuro a partir de un ideal o sueño que nos motive a trabajar.

De esa manera, deja de lado el campo de la acción rutinaria y obligatoria para llevarnos hacia la tarea de trabajar guiados por el deseo de alcanzar nuestros sueños o nuestras aspiraciones compartidas.

Por lo tanto, se debe considerar a la participación como un medio en el logro de una gestión eficiente

### **2.11. ¿PARA QUÉ SIRVE LA PARTICIPACIÓN?**

Según (BURIN David, 2014, pág. 114) ven a la participación como un medio y como un objetivo político. La misma se basa en los efectos que genera en la gente la responsabilidad de participar entre ellas consideran él:

#### **2.11.1. Desarrollo y crecimiento personal**

El hecho de que cada persona en un grupo u organización pueda expresar sus opiniones, tomar decisiones o realizar acciones hace que empiece a tener más confianza en sí misma y por lo tanto, una mayor autovaloración que es la base para el crecimiento y desarrollo humano.

Esto también contribuye a que las personas tengan una opinión y una posición tomada frente a los problemas que viven y a las soluciones que esto puede tener por eso es muy importante que esta opinión pueda ser expresada, para que tenga un lugar social. (BURIN David, 2014, pág. 114).

El desarrollo personal, la autovaloración y la seguridad al tomar decisiones incrementaran la eficiencia del grupo.

#### **2.11.2. Mayor compromiso con la organización**

En cualquier grupo humano se promueve la participación de sus miembros en las tareas y decisiones, se crea una relación de mayor compromiso e integración al

grupo. Esto ayuda a que los grupos y organizaciones realicen mejor su acción y cumplan más eficientemente los objetivos que se han fijado. (BURIN David, 2014).

### **2.11.3. Una práctica concreta de la democracia**

Desarrollar la participación en los grupos y en las organizaciones sociales significa conocer y practicar una serie de normas, valores y actitudes que sirven como aprendizaje para la vida colectiva y la participación en la sociedad. Una organización participativa es una experiencia en la que se vive de ante mano la democracia. Pero también es una experiencia que ayuda a desarrollar en las personas una inquietud y voluntad para hacer que la democracia se haga realidad no solo en su organización. Sino también en el conjunto de la sociedad. (BURIN David, 2014, pág. 115).

De esta forma, se puede entender que la Participación dentro de una organización nos ayuda a enfocarnos de mejor forma en la las opiniones, posiciones y decisiones para un desarrollo personal, autovaloración y seguridad en la toma de decisiones y de esta forma incrementar la eficiencia del grupo y así definir los objetivos ambiciosos pero realistas que se sustentan en el análisis de nuestras fortalezas y debilidades y de las condiciones del entorno y tomare una posición a los problemas que tiene la institución y las soluciones que se puedan plantear mediante el trabajo de equipo.

Las posibilidades de que nuestra organización pueda o no lograr sus objetivos depende en gran medida de la participación de sus miembros en las tareas, decisiones, compromiso e integración al grupo y de la claridad con la que se visualiza los retos que se plantean en el entorno o ambiente externo y las verdaderas fuerzas que tenemos o no para avanzar.

### **2.12. FACTORES QUE CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN.**

Generalmente cuando un grupo de personas decide organizarse, las mayores expectativas están relacionadas con poder participar activamente de un proyecto y con lograr un objetivo concreto (consolidar una fuente de trabajo, conseguir

viviendas, defender derechos sectoriales, bajar los costos en el consumo familiar, tener una mejor educación, etc. (BURIN David, 2014, pág. 115).

➤ **Lógica productiva**

Hay procesos productivos o tipos de actividad que obstaculizan la participación. Por ejemplo

-En una cooperativa de trabajo dedicado al transporte auto motor es muy difícil organizar una asamblea con todos los asociados, porque parte de ellos están viajando.

➤ **Las influencias del entorno**

La centralización de las decisiones puede ser una condición necesaria para la supervivencia del grupo... por lo que la gente retacea más participación en organizaciones sociales que no tengan una incidencia directa en resolver sus problemas básicos.

➤ **El tamaño del grupo**

Cuando la organización contiene un grupo numeroso de asociados la participación disminuye y es más difícil llegar al consenso.

También es menor la calidad de la participación alguien argumenta algo que a nosotros nos genera una idea o una crítica. Queremos hablar pero hay una lista de oradores que deben intervenir antes. Cuando nos llega el turno ya el tema de conversación es otro, pero no ser inoportunos no planteamos lo que teníamos pensado, pero para aprovechar la oportunidad decimos lo primero que se nos ocurre sobre lo que se discute en ese momento (BURIN David, 2014, pág. 116).

Por lo tanto, la Participación favorece el compromiso de todos los miembros de la institución, pues toma en cuenta sus opiniones e intereses que están relacionados con poder participar activamente de un proyecto y con lograr un objetivo concreto. En ese sentido de alguna forma existen algún tipo de impedimento que obstaculizan la participación entre ellas pueden ser acusa del factor tiempo y entre

otras que la organización contenga un grupo numeroso de asociados y que participación de la misma disminuya y dificulta llegar al consenso requerido y a asimismo es menor la calidad de la participación.

## **2.13. COMO SE LOGRA LA PARTICIPACIÓN**

Según (BURIN David, 2014, pág. 117), nos mencionan que hay tres niveles distintos de participación: el conocer información sobre los temas de la organización, el poder opinar y el poder de tomar decisiones. Cada nivel implica un grado de compromiso diferente.

### **2.13.1. Participar conociendo información**

Uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una fluida comunicación entre los miembros de la organización. Una buena comunicación ayuda que las personas se sientan valoradas, se atrevan a expresar sus opiniones al grupo y cuenten oportunamente con los datos necesarios para que esas opiniones tengan fundamento. (BURIN David, 2014, pág. 117).

La comunicación forma un verdadero tejido entre los distintos elementos y niveles de la organización por lo tanto es necesario promover una buena comunicación grupal. Sintetizando, en este nivel informativo podemos participar:

- Recopilando, suministrando y elaborando información.
- Informándose y comunicando información.
- Pidiendo asesoramiento en la toma de decisiones.

### **2.13.2. Participar opinando**

Cuando los dirigentes son autoritarios y consultan poco al resto del grupo, pareciera que la organización funcionara muy bien. La verdad es que por tratar de que todo salga correctamente los dirigentes terminan haciendo casi todo solo, e impiden la participación del grupo en las tareas.

Por otra parte cuando hay mucha participación se tiene la impresión de que se hace poco, que los dirigentes consultan cualquier detalle con las bases, que falta conducción y que hay una incapacidad para ir cumpliendo las metas que el grupo se ha propuesto. (BURIN David, 2014, pág. 118).

Sintetizando, en relación a este segundo nivel podemos participar:

- Manifestando opiniones y sugerencias.
- Participando en los debates.
- Evaluando las consecuencias de una decisión.
- Controlando y evaluando a nuestros representantes.
- Planificando

### **2.13.3. Participando decidiendo**

En la vida de cualquier organización continuamente se toman decisiones. Se está siempre optando entre hacer una cosa u otra y de este modo se va definiendo el que hacer real del grupo.

Suele ocurrir que se toman las decisiones sin que todos den su opinión ya que sea porque no se consulta o por la falta de interés de algunos participantes. El problema que esto provoca es que cuando se toma la decisión los que no han participado en ella tienden a resistirse y a criticarla. Al dirigente le corresponde jugar un rol muy importante en la forma como se toman las decisiones. Su papel será conducir este proceso y preocuparse de que los miembros participen activamente (BURIN David, 2014, pág. 119).

Resumiendo, en este tercer nivel podemos participar:

- Eligiendo y renovando a nuestros representantes.
- Aceptando asumir la representación de nuestros compañeros en concejos de administración o en otras funciones.
- Participando en comisiones de trabajo.
- Delegando.

- Decidiendo como autonomía en función de las responsabilidades que el grupo delega en cada uno de nosotros.

Lograr organizaciones eficientes y a la vez participativas es un gran desafío tanto para sus miembros como para sus dirigentes.

Se trata de tomar conciencia del problema por un lado y de adecuar la forma de organización y los sistemas de gestión a la realidad del grupo humano por el otro. (BURIN David, 2014, pág. 121)

La participación es un atributo que la organización le da al individuo, para que cada asociado responsablemente aporte a la organización el esfuerzo necesario para conseguir eficientemente los objetivos de la institución.

Por lo tanto una de las ventajas más reconocidas en la Participación es su componente motivador. Y es que, lejos de la planificación especializada realizada sólo por los expertos o los técnicos y lejos de una dinámica que sólo comprenden y asumen los de arriba, supone el protagonismo de todos los miembros de la institución. Muchas veces, los objetivos o metas de nuestros planes nos resultan ajenos porque no hemos participado en su definición o elaboración. Claro está, la actitud que tenemos cuando nos informan de una tarea que debemos realizar, no es la misma que podemos tener al cumplir una responsabilidad en la que hemos involucrado nuestra opinión, nuestras expectativas y aportes de esta forma es fundamental para poder impulsar la participación es que exista una fluida comunicación entre los miembros de la organización y una buena comunicación que ayude a que las personas se sientan valoradas y puedan expresar sus opiniones sin temores hacia el grupo.

Asimismo en una mayoría se señala que los dirigentes son autoritarios y consultan muy poco al resto de la institución, aparenta que la organización funciona apropiadamente. Y es así que para que salga todo correctamente los dirigentes terminan haciendo casi todo personalmente, y esto impide la participación del grupo en las tareas asignadas y se sienten desmotivados. El problema que tiende a provocar es que cuando se toma la decisión los que no han participado en ella

tienden a resistirse y a criticar, las metas que el grupo se ha propuesto. Y es así que al máxima autoridad, le corresponde jugar un rol muy importante en la forma como se toman las decisiones y su papel será llevar este proceso y preocuparse de que los miembros participen activamente.

#### **2.14. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

“Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Gran Plaza Jaime Ilustrad, Diccionario)

Es el desarrollo de actividades planteadas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales educativos de una institución educativa o una comunidad.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

“Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y control.

Según, (MÉNDEZ, 1990, pág. 18) “atribuye a la gestión el conjunto de elementos, acciones y actuaciones que encaminan el logro de los objetivos que se propone cumplir en el ámbito de la educación”. La gestión determina los procesos administrativos que se reflejan en la institución educativa. Para medir el avance de los procesos administrativos, es necesario pensar la gestión desde el paradigma del aprendizaje institucional; esto implica reconocer y corregir errores, que a la vez

faciliten nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos que plantea la sociedad (TEDESCO, 1992, pág. 116).

A partir de estos conceptos se puede entender como la gestión y la administración responde a las demandas sociales del grupo que interviene o que presuntamente deben intervenir en el hecho institucionales, a partir de la incorporación de prácticas sociales y organizativas de las comunidades en los procesos de la gestión administrativa.

### **2.15. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.**

“La gestión es el PROCESO emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración. (Gestiopolis,com.aportado por Karin Hielaum).

Al hablar de Gestión Administrativa se hace referencia a todos aquellos elementos que afectan a la situación de los procesos como son: planificación, organización, dirección y control, siendo el objetivo principal de la gestión asegurar la máxima prosperidad del grupo social.

### **2.16. LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA**

Según (MÜNCH L. , 2010) La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos. Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos mencionados a continuación:

**-Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

**-Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.

**-Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

**-Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

**-Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.

**-Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Es así que de esta forma se aplica la administración como disciplina. Si se analizan los elementos anteriores es posible concluir que la administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización.

La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

De esta manera, el progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el

incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

## **2.17. PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El proceso de gestión administrativa es el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de las acciones educativas; que son generados dentro un clima institucional. Los procesos de gestión se deberían darse en tres áreas básicas: institucional, pedagógica y administrativa.

Es importante y hasta imprescindible resaltar que los procesos de gestión están estrechamente relacionados entre sí y no pueden ni deben darse una sin la otra, lo que resalta la integralidad de cada una de ellas.

Se puede afirmar con seguridad que no se podría conducir acertadamente un centro sino se realiza adecuadamente este proceso. Destacar que los procesos de gestión administrativa se dan en diferentes niveles de concreción, así no es exclusivo de la dirección del centro o entes jerárquicos, sino de todos ellos, administrativos docentes y comunidad en general.

Según (MÜNCH L. , 2010, pág. 26) La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier institución existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

## **2.18. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins y Según (Ivancevich, 1999) señala que las funciones de las administrativas de las instituciones, deben ser las siguientes:

### **2.18.1. FASE MECÁNICA**

Comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la institución, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones y otros elementos).

De esta manera, la fase mecánica tiene como propósito en una institución, la Planeación, creación de objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos. Y en su organización la División del trabajo, la coordinación; la jerarquización, y la descripción de funciones en una determinada institución.

### **2.18.2. FASE DINÁMICA**

Aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo y compara los estudios.

Es así que en la fase dinámica se enfoca directamente en la dirección, toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión de la institución.

## **2.19. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

(MÜNCH L. , 2010, pág. 27) Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación se menciona el criterio que se deben utilizar:

### **2.19.1. PLANEACIÓN.**

La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. De acuerdo a (GOMEZ Cejas, 1994, pág.

171) "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

Según (JIMENEZ, 2001, pág. 89) consiste en: "Un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias". Asimismo (TERRY, 2011, pág. 171), nos da a conocer que "Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y su o de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

Por lo tanto la planificación es considerada una de las funciones más importantes del proceso gerencial. De allí, que la máxima autoridad de la institución debe trazar los lineamientos a seguir en la planificación general del plantel, lo cual implica que de una manera racional y basándose en información del presente y del pasado, formule actividades que determinen la dirección que ha de tomar la organización, así como los medios para lograr los objetivos.

#### **2.19.1.1. Herramientas de Planeación:**

Son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo.

**a) Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

**b) Objetivos:** Representa los resultados que la institución espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

**c) Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**d) Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan. Asimismo se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**e) Presupuestos:** Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la institución expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. Así también Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros

**f) Pronósticos:** Es prever las cosas que pudieran suceder. Las herramientas viene siendo una gran ayuda para las instituciones, de manera que esta pueda establecer sus metas.

**g) Programas** son un conjunto de metas políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

De esta manera la planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, lo que permite definir metas y objetivos claros orientados, las cuales dan origen a la planeación y de esta forma identificar posibles alternativas a seguir para el cumplimiento de lo proyectado; A partir del análisis y elección de alternativas a seguir, que se formulan los planes de apoyo y esto a su vez se transforma en presupuesto.

#### **2.19.1.2. Principios de la Planeación.**

Según: (RODRIGUEZ, 2011, pág. 178), los principios de planeación son:

- **Principio de la Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

- **Principio de la Flexibilidad:** Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
- **Principio de la Unidad:** Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

### 2.19.1.3. Análisis de FODA

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- **Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos

Como parte de herramienta de planeación Según: (KOONTZ H. , 2011, pág. 217), Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización.

**Los elementos internos** son las fuerzas generadas y propias de la instituciones, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás instituciones.

**Los elementos externos:** la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas. FODA: es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

**Evaluación Interna:** Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

**Evaluación externa (del entorno):** Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

De esta forma podemos decir que una de las herramientas de planeación fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro; a través de los pensamientos, Ideas, criterios y tiempo es decir descubrir cosas hoy para poder tener un futuro.

Asimismo la planeación, denominada la etapa inicial del proceso administrativo. Facilita la elección de una entre varias posibilidades de acción para la Institución u organización, con el fin de lograr los resultados deseados y definidos como objetivos.

Es así que el propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos y propósitos institucionales. De esta manera, la planificación permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes.

Vale distinguir que la planificación es un proceso, una actividad, mientras que el plan es un proyecto específico para un curso de acción determinado.

### **2.19.2. ORGANIZACIÓN.**

La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. Es así que según, (HERNANDEZ S. , 2011), es la "Fase del proceso administrativo en la que se

aplican las técnicas administrativas para estructurar una institución u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias". La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Según (CHIAVENATO A. , 2002) presenta el concepto como:"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue." Según (PONCE A. R., 2011, pág. 192),"Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Entonces dentro la participación de los actores educativos deben desempeñarse como organizadores de la institución tomando en consideración los objetivos de la organización que surgen de la evaluación de necesidades reales; los elementos a considerar en el proceso educativo: estudiantes, docentes, y representantes y recursos en general; el conjunto de las actividades necesarias para el logro de los objetivos; la estructura formal: niveles de mando, distribución de tareas y delegación de autoridad; el sistema de información; las relaciones interpersonales tanto con el personal que conforma el plantel como con la comunidad en general.

#### **2.19.2.1. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Según: (RODRIGUEZ, 2011, pág. 192)," se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una institución".

### **2.19.2.1.1. División del Trabajo**

Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Es así que según (MÜNCH L. , 2010, pág. 61), Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

**1. Describir los procesos** Es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.

**2. Definir** las funciones más importantes.

**3. Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.

**4. Establecer** líneas de comunicación e interrelación.

**5. Definir** los micro procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la institución.

### **2.19.2.1.2. Jerarquización**

De esta manera, según (MÜNCH L. , 2010, pág. 62), La jerarquización implica la definición de la estructura de la institución estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

### **2.19.2.1.3. Departamentalización**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud. En base al concepto Departamentalización, se lo define como agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo de forma que se permita la especialización a los responsables y se lleve a cabo una división de funciones según la actividad de cada institución, en las diferentes áreas de trabajo. Según (MÜNCH L. , 2010, pág. 62) La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la institución desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la institución.

### **2.19.2.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

Los principios de organización según (FAYOL, 2011, pág. 203), se dividen de la siguiente manera:

**a). Principio de Unidad de Objetivo:** Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.

**b). Principio Jerárquico:** Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.

Es así que en una estructura orgánica, la jerarquía es la existencia del grado de autoridad de los diversos niveles, desde la cúspide hasta la base.

**c). Principio de equidad en carga de trabajo:** El trabajo del administrador, cuando organiza una institución, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.

**d). Principio de Primicias de la autoridad lineal sobre la asesora.** También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad. En todo caso, los asesores de una institución sólo aconsejan y recomiendan. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma la decisión correspondiente.

**e). Principio de Primicia normativa.** La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no a un nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas. Principio de unidad de mando. Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad. Esto no implica que el colaborador se aisle, sin espíritu de equipo.

Es así que de acuerdo al principio de organización, los encargados directos deben ser responsables, frente a las autoridades superiores o sin ellas, ya que al asignarles un cargo deben tomar conciencia y responsabilidad en cada trabajo que se le delegue o asigne.

### 2.19.2.3. HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN

Según (MÜNCH L. , 2010) Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada institución. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

#### 2.19.2.3.1. Organigramas

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la institución. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

##### Por su objeto

- **Estructurales.** Muestran la estructura administrativa.
- **Funcionales.** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

##### Por su área

- **Especiales.** Se destaca alguna característica.
- **Generales.** Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.
- **Departamentales.** Representan a la organización de un departamento o sección.

##### Por su contenido

- **Esquemáticos.** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- **Analíticos.** Más detallados y técnicos.

Según (MÜNCH L. , 2010) Existen cuatro formas para representar organigramas:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. **Circular.** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical

#### **2.19.2.3.2. Manuales**

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

#### **2.19.2.3.3. Diagramas de proceso**

También se les conoce como flujo gramas y según (MÜNCH L. , 2010, pág. 72).

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar del trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones.
- Ubicación de equipo.

➤ Procedimientos.

De esta manera, las herramientas de organizacional como los organigramas o manuales, de procesos y procedimientos deben de estar a disposición de todos los encargados directos de las diferentes áreas y que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la institución. Asimismo una institución u organización debe tomar en cuenta que la integración del personal es de suma importancia para la misma debido a que en ella se escogerán a las personas encargadas de llevar a cabo las funciones que se realizan en la institución.

### **2.19.3. DIRECCIÓN**

La dirección, por cuanto la parte administrativa son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Según (HAMPTON, 2011, pág. 215), la dirección consiste en:” Llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación.

Y de acuerdo con (KOONTZ H. , 2011, pág. 217), “la dirección participativa consiste en: “Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación”. Es así que consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

#### **2.19.3.1. MEDIOS O COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN.**

➤ **Integración:**

Consiste en conservar, desarrollar la capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado

de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después seleccionarlos en la visión y valores de la institución, con el fin de que den lo mejor de sí.

➤ **Liderazgo:**

Capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.

El liderazgo es uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta para que una organización o institución tengan resultados óptimos, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

➤ **Motivación:**

Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas. Es así que para (COULTER, 2005, pág. 392) “La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

➤ **Comunicación:**

Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.

➤ **Supervisión de resultados:**

Es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel

jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado es una función de

quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.

➤ **Toma decisiones:**

Son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

### **2.19.3.2. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

➤ **Coordinación de interés:**

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos. Según (MÜNCH L. , 2010, pág. 115), Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la institución encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.

➤ **Impersonalidad de Mando:**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Es así que (MÜNCH L. , 2010, pág. 115) nos dice que Cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.

➤ **De la Supervisión directa:**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

➤ **De la Vía Jerárquica:**

Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes. Es así que (MÜNCH L. , 2010, pág. 115), nos dice

que es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir una orden sea transmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización, de lo contrario surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad.

➤ **De la Resolución del Conflicto:**

Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan. De esta manera según (MÜNCH L. , 2010), Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que éste se magnifique y después sea irresoluble.

➤ **Aprovechamiento del Conflicto:**

A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas. Es así que (MÜNCH L. , 2010, pág. 115), menciona que los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.

En ese sentido es necesario tener en claro el rumbo a seguir y lograr el compromiso común de las personas que ejercerán una tarea directiva. Por este motivo la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento específico, sino de toda la organización en su conjunto.

#### **2.19.4. CONTROL**

El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. Sin embargo para (STONER, 2012, pág. 610) Lo define

de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Para (TERRY, 2011, pág. 39), el control consiste en: "Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas".

Finalmente, la gestión administrativa se relaciona a las estrategias administrativas participativas que persigue una autoridad en integrar a todos los involucrados (actores educativos) de la institución para alcanzar el control de todos los procesos: formación, administración y desarrollo o sea lo formativo, administrativo y operativo.

#### **2.19.4.1. EL CONTROL Y SU IMPORTANCIA**

Según, (MÜNCH L. , 2010) define de la siguiente manera que el control está íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización. El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la institución.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

#### **2.19.4.2. ELEMENTOS CONTROL.**

Analizando todas las definiciones citadas se puede notar que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- **En primer lugar**, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- **En segundo lugar**, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- **En un tercer lugar**, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- **Y en último lugar**, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Entonces se puede decir que el control cumple una función primordial, que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos y asimismo nos da a conocer lo que debe implementarse en las diferentes instituciones, de tal manera que se asegure que el trabajo asignado se esté llevando a cabo de acuerdo a los planes de la organización y dentro del tiempo establecido en la estructura organizacional.

#### **2.19.4.3. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL.**

Según: (COULTER, 2005), señala que las actividades importantes de control son:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

De esta manera se puede decir que el control en la actividad administrativa permite responder a las actividades reales a que se ajusten a las actividades proyectadas. Ya que permite monitorear las actividades de la planificación, organización y dirección. Y de esta manera establecer las medidas correctivas necesarias y evitar desorientaciones en la ejecución de los planes.

Ya que el control implica la existencia de metas y planes, y ningún administrador puede controlar sin ellos. No se puede medir si los subordinados están operando en la forma deseada a menos que se tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o

a largo plazo. Y esto para asegurar el avance, satisfactorio, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente.

#### **2.19.4.4. EL PROCESO DE CONTROL.**

Según (MÜNCH L. , 2010, pág. 125), el proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que se controle se compone de:

➤ **Establecimiento de estándares:**

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la

Organización. Según (MÜNCH L. , 2010), El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

➤ **Medición del desempeño:**

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

➤ **Medición y detección de desviaciones:**

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros. Para (MÜNCH L. , 2010), Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de

medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

➤ **Corrección**

Según (MÜNCH L. , 2010, pág. 126), menciona que antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. Es así que antes de implantar una medida correctiva es conveniente analizar y ver las causas que lo ocasionan.

➤ **Retroalimentación**

A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema

Entonces una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor del los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los administradores para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO INSTITUCIONAL**

### **3.1. Ciudad de El Alto (reseña histórica)**

La ciudad de El Alto en 1984, al frente de unidad y revolución independiente de El Alto presenta el proyecto de autonomía administrativa. Sobre esta base el congreso de la república dictamino el 6 de marzo de 1985 la creación de la cuarta sección de la provincia murillo del departamento de La Paz con su capital en la ciudad de El Alto.

Tres años después, en sesión del congreso del 6 de marzo de 1988 se aprobó el reconocimiento del rango de “ciudad” para EL Alto, hecho sancionado mediante la ley N° 671 del 20 de septiembre del año 1988. Por ordenanza municipal 065/2002, se dividió políticamente la ciudad en nueve distritos municipales, 8 urbanos 1 rural.

Posteriormente un hecho importante para reforzar los vínculos de solidaridad entre la población “Alteña” y que sirvió como elemento aglutinador de la población, fue la creación de la universidad Pública de El Alto (UPEA) en el año 1989, con la toma de las instalaciones del instituto de formación de mano de obra y posteriormente la facultad técnica de la UMSA en Villa Esperanza, donde funciona actualmente la UPEA.

Después de 11 años, se logro la modificación de la ley 2115 de creación de la universidad, ahora con plena autonomía y dentro del sistema universitario nacional (El Alto: nueve aspectos que configuran la ciudad p.239)

### **3.2. Universidad pública de El Alto (UPEA)**

La UPEA fue creada mediante Ley N° 2115 de 05 de septiembre del 2000 como Universidad Pública, posteriormente mediante Ley N° 2556 de fecha 12 de noviembre del 2003 se le concede plena autonomía, como encargo social la UPEA detectar, analizar, y resolver científicamente los problemas políticos, económicos y sociales de su pueblo en su vinculo estrecho entre Universidad y Sociedad. (El alto \_bolivia.cjb.net/upea)

La UPEA, está ubicada en la avenida Sucre, esquina de la calle Pascoe, en la zona Villa Esperanza, a dos cuadras de la avenida Juan Pablo II.

Por otra parte la Constitución Política del Estado, también define el carácter fiscal y autónomo de las Universidades Públicas, en su naturaleza jurídica y las facultades en el marco de la autonomía, así como el financiamiento fiscal para su funcionamiento y operación

De acuerdo al D. S. N° 28421 Art. 2. Numeral II inciso c) Las Universidades Públicas utilizarán los recursos provenientes del IDH en actividades definidas en los Programas Operativos Anuales-POA y consignados en el presupuesto de la gestión.

La Universidad Pública de El Alto, actualmente se rige por el Estatuto Orgánico aprobado en el II Congreso Ordinario del 25 de Abril de 2008. El Art. 1 Naturaleza Jurídica e Institucional. La UPEA es una institución de educación superior, científica, productiva, autónoma, pública, laica, gratuita, multinacional y pluricultural. Forma parte del Sistema de la Universidad Pública Boliviana en igualdad de derechos, condiciones y de jerarquía con las restantes universidades públicas autónomas en conformidad a los artículos de la Constitución Política del Estado. (El alto [\\_bolivia.cjb.net/upea](http://bolivia.cjb.net/upea))

### **3.2.1. VISIÓN**

La UPEA es una institución que se proyecta al desarrollo de sus actividades académicas productivas, científicas, tecnológicas de interacción social contemporáneo, para priorizar la investigación científica en todos los campos del conocimiento relacionado la teoría con la práctica para transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente en favor de las naciones originarias y clases populares. (El alto [\\_bolivia.cjb.net/upea](http://bolivia.cjb.net/upea))

### **3.2.2. MISIÓN**

Formar profesionales integrales altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento científico-tecnológico, con conciencia crítica y reflexiva; capaz de crear, adaptar y transformar la realidad en que vive; desarrollar la investigación productiva para fomentar el desarrollo local, regional y nacional para que responda

al encargo social y a las necesidades de las nacionalidades de manera eficiente y oportuna hacia la transformación revolucionaria de la sociedad. La Carrera Ciencias de la Educación funciona al amparo de la Ley 2115 del 5 de noviembre 2000 y Ley 2556 de 12 de noviembre 2003, integrante de la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y esta a su vez del Sistema de Universitario Nacional (reconocido en el XI congreso de Universidades del Sistema Boliviano. (El alto [\\_bolivia.cjb.net/upea](http://_bolivia.cjb.net/upea))

### **Carrera Ciencias de la Educación UPEA**

La Carrera Ciencias de la Educación funciona la amparo de la ley 2115 del 5 de noviembre 2000 y la ley 2556 de 12 de noviembre 2003, integrante de la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y esta a su vez del sistema universitario Nacional (reconocido en el congreso de las universidades del sistema Boliviano)

La Carrera cuenta con siete áreas de pre especialidad a nivel licenciatura y Educación Parvulario a nivel Técnico Superior: Psicopedagogía, Administración y Gestión Educativa, Currículo y Evaluación, Educación Alternativa, Popular, Educación a Distancia, educación medio ambiental, y informática educativa. Brinda sus servicios de formación profesional en su Sede Central ubicado en Villa Esperanza de la ciudad de El Alto y en sus Subsedes de: Viacha, Achacachi, Caranavi, Chua Cocani, Guaqui, Chaguaya y Batallas.

La Carrera, es la segunda con la mayor cantidad de estudiantes, tiene por misión lograr su acreditación académica, mejorando año tras año la calidad de educación; formando profesionales calificados en todas las áreas de pre especialización, del conocimiento científico y tecnológico, para transformar nuestra sociedad, dirigiendo sus acciones y estrategias al desarrollo socio-económico regional y nacional, mediante el apoyo y fomento a la investigación científica y aplica el desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como promover y respaldar las manifestaciones culturales y artísticas de la sociedad alteña y provincial, con un criterio plural y no discriminatorio. La Carrera Ciencias de la Educación, está ubicada en la avenida Sucre, esquina de la calle Pascoe, en la zona Villa

Esperanza, a dos cuadras de la avenida Juan Pablo II. La carrera se encuentra en el tercer piso del Bloque Antiguo de esta Universidad. (Diseño curricular, 2005, p 83)

➤ **Relieve del suelo**

La Carrera Ciencias de la Educación está ubicada concretamente en el norte de la ciudad de El Alto, Zona Villa Esperanza, distrito I del departamento de La Paz – Bolivia (Bloque antiguo, segundo piso) de la Universidad Pública de El Alto.

➤ **Vías de comunicación**

La tecnología presente en esta casa superior de estudio, es decir, alrededor de la UPEA existen varias instalaciones de internet, donde la comunidad universitaria puede acceder sin ninguna dificultad y la carrera está escasamente equipada con NTics. Pero también como universidad cuenta con Zonas Wifi para estudiantes y docentes.

➤ **Servicios básicos**

Los servicios básicos con la cual cuenta la Carrera Ciencias de la Educación son luz, agua y baños, los cuales están a disponibilidad de la comunidad universitaria.

➤ **Los medios de transporte**

Los medios de transporte son accesibles de la ceja (para estudiantes que viven en zonas aledañas). Pero en cambio de la parte norte no son muy accesibles (Ex Tranca de San Roque y zonas aledañas el cual de alguna manera dificulta en el proceso de desarrollo de actividades apropiadamente.

### **3.3. DESCRIPCIÓN CULTURAL**

#### **3.3.1. Identidad cultural de la Comunidad Universitaria**

Dentro de la comunidad universitaria en sus principios están la identidad cultural, educación integral, voto universal (Co gobierno) y periodicidad de cátedra, a diferencia de otras universidades del sistema universitario, y la mayoría de la

carrera Ciencias de la Educación se identifica con la cultura Aimara y una minoría con la Quechua ya que la mayoría de la comunidad universitaria son de la ciudad de El Alto ( fundado por los emigrantes de los pueblos indígenas en su mayoría).  
(El alto CCE\_bolivia.cjb.net/upea)

➤ **Idiomas predominantes**

La comunidad en su minoría es trilingüe, casi un 50% es bilingüe y el resto monolingüe, entre ellos están considerados los profesionales y futuros profesionales, todo esto se debe al contexto socio comunitario – cultural de la cual representa la ciudad más joven de nuestro país.

➤ **Religión**

Los universitarios de la Carrera Ciencias de la Educación UPEA. Se identifica como católicos en su minoría cristianos y algunos desconocen ya que la constitución política del estado plurinacional de Bolivia reconoce todas las creencias.

### **3.4. ASPECTOS DEMOGRÁFICO**

#### **3.4.1. Población**

De acuerdo a la matriculación gestión 2017 la población estudiantil de la Carrera Ciencias de la Educación alcanza entre 4382 entre estudiantes de sedes villa esperanza, batallas, Chua Cocani, Achacachi, Chaguaya, Guaqui y Viacha (plan Común, preespecialidades y Egresados) y los docentes con un aproximado de 300 entre contratados, interinos y invitados ; y finalmente el plantel administrativos está conformado por 8 ítems entre Kardixta, Bibliotecario, secretarias y auxiliares. (planificación., 2017)

Donde estadísticamente se puede interpretar que la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto cuenta aproximadamente con 4690 entre docentes, estudiantes y administrativos, ocupando el segundo lugar en la universidad después de la Carrera de Derecho.

### **3.4.2. Descripción económica**

La Carrera Ciencia de la Educación - UPEA cuenta con un ingreso de IDH, Coparticipación Tributaria y Recursos propios de la UPEA, los cuales son administrados por la dirección de la carrera en supervisión del centro de estudiantes y asociación de Docentes.

También, los estudiantes reciben de estos ingresos de Beca Comedor (Bs. 3016 anual por estudiante), auxiliares de docencia (Bs. 6.083) anual por estudiante) beca trabajo (Bs. 1186 anual por estudiante), beca extensión (Bs. 6500 anual por estudiante) y beca excelencia (Bs. 5000 anual por estudiante). (planificación., 2017).

## **3.5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

La Carrera Ciencias de la Educación, una de las Carreras más grandes de la Universidad, forjadora de la misma y luchadora por la autonomía, no puede ni debe quedar rezagada de este desafío, tiene que establecer mecanismos operativos que le permitan el mejoramiento de sus aulas pedagógicas para que así mejore de algún modo el proceso áulico en el campo educativo, y responder a las necesidades de la población estudiantil.

### **3.5.1. Ubicación geográfica**

La Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto está ubicada en la avenida Sucre, esquina de la calle Pascoe, en la zona Villa Esperanza, a dos cuadras de la avenida Juan Pablo II. (Proyecto investigación e innovación de contenidos curriculares de la CCE, 2014, p. 7-8) La Carrera se encuentra en el tercer piso del Bloque Antiguo de esta Universidad. En el cual se realiza el trabajo de investigación siendo en los predios de la Carrera que está ubicado en:

- Departamento de La Paz.
- Provincia Murillo.

- Cuarta Sección del Municipio de El Alto.
- Distrito Municipal N°1
- Zona de Villa Esperanza, Camino Av. Juan Pablo II.
- Avenida Sucre s/n.
- Bloque “A”, en el tercer piso

### **3.5.2. Características institucionales de la Carrera Ciencias de la Educación**

#### **3.5.2.1. Misión**

Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas de que hacer educativo, conocimiento tecnológico, científico, teóricos y prácticos; con conciencia crítica y propositiva, que responde al encaro social, a las necesidades del Estado Plurinacional y al desarrollo de una educación liberadora basada en enfoque productivo. (Proyecto de equipamiento del instituto de investigación de la CCE, 2014, p.2-3)

#### **3.5.2.2. Visión**

La Carrera Ciencias de la Educación se consolida como una referente de formación profesional en el área de educación, priorizando la investigación científica en todos los campos del conocimiento, aplicando a la práctica para la transformación económica, social, cultural y política a favor de las naciones originarias y clases populares, desposeídas y marginadas. Promueve acciones científicas revolucionarias para el cambio del sistema económico, social, político y educativo en función a las necesidades e interés del estado con el desarrollo de la ciencia y tecnología en un marco de una autentica autonomía y cogobierno docente, estudiantil constituyéndose en una institución que contribuye con liderazgo a una formación critica y consciente en la liberación y auto determinación soberana de nuestros pueblos.

### **3.5.2.3. Fines y objetivos de la Carrera de Ciencias de la Educación**

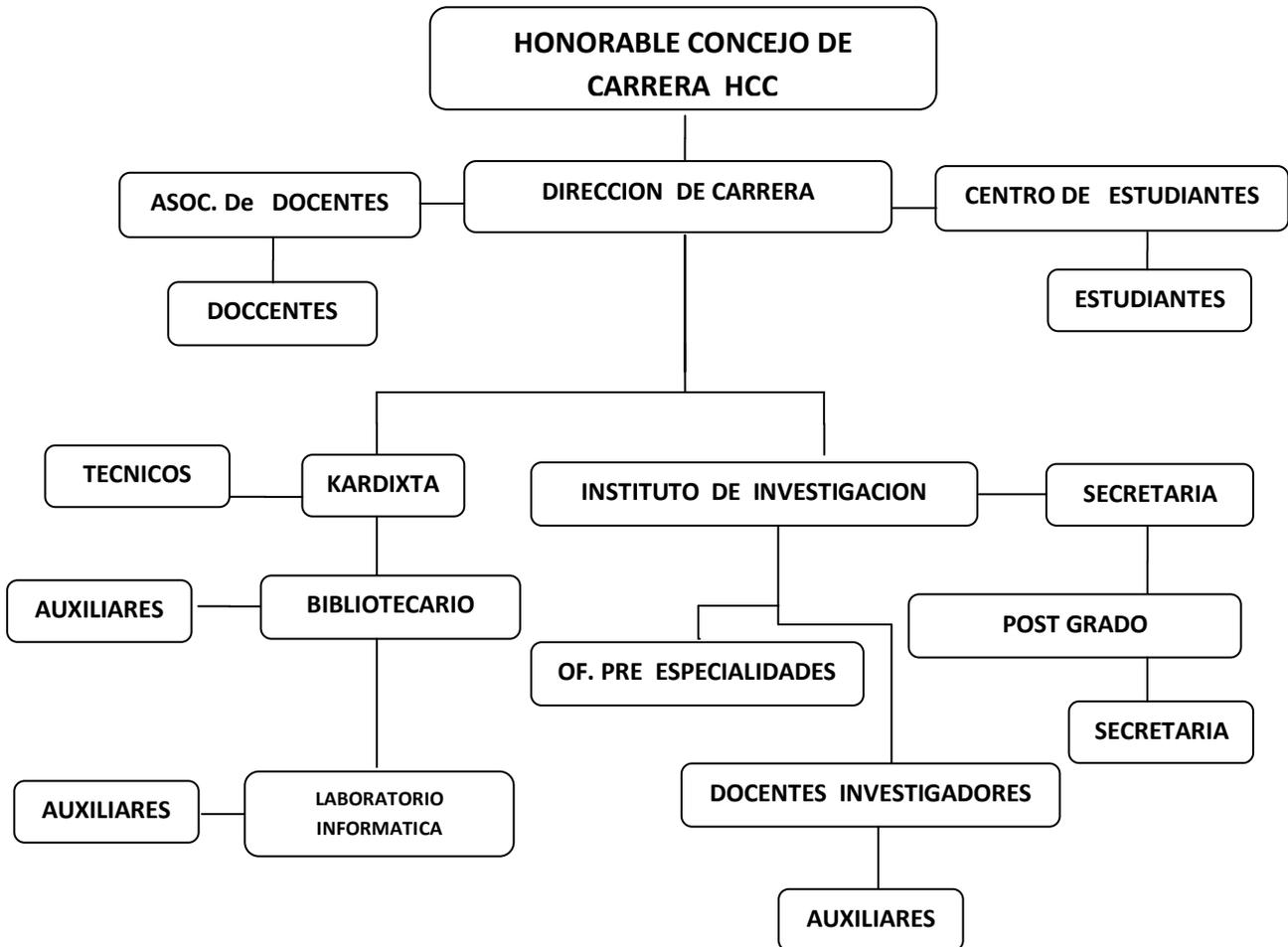
a) Contribuir al desarrollo educativo a nivel local, regional y nacional a través de la generación de conocimientos para:

- Mejorar la calidad de la Educación en todos los niveles y modalidades del sistema Educativo plurinacional.
- Desarrollar procesos de innovación técnico pedagógico con enfoque interdisciplinario.
- Formar recursos humanos especializados en el campo de la investigación social, en diferentes áreas y dimensiones del fenómeno educativo, que promuevan una educación científica, culturalmente pertinente y productiva.
- Contribuir en la transformación del proceso enseñanza aprendizaje de la Carrera Ciencias de la Educación a través de la integración de la docencia, investigación e interacción social.
- Fomentar las actividades de investigación en docentes y estudiantes a través de programas y proyectos que incorporen a ambos estamentos.
- Asimilar y adecuar críticamente el avance científico en el campo educativo a nivel nacional e internacional.
- Recuperar los conocimientos y saberes educativos de los pueblos indígena originario campesinos e integrarlos a la ciencia y tecnología.
- Proponer alternativas de solución a problemas educativos concretos en coordinación con otras Unidades, en base a convenios de cooperación mutua.
- Fomentar actividades académicas inter y multidisciplinarias.
- Difundir a través de publicaciones conocimiento científico, tecnológico y humanístico.
- Fortalecer y coadyuvar a las Sociedades Científicas de Estudiantes y Docentes, en sus emprendimientos investigativos que estén dentro de las áreas y líneas de investigación del Instituto.

### 3.5.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CARRERA

La Carrera de Ciencias de la Educación, está organizada de la siguiente manera:

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### 3.5.4. Infraestructura de la Carrera Ciencias de la Educación

La Carrera Ciencias de la Educación como un punto principal de investigación, en su estructura física presenta un piso del bloque de la Universidad Pública de El Alto donde contempla la Dirección de la carrera, Dirección de Kardex, Biblioteca de la Carrera, Centro de Estudiantes, laboratorio de computación, asociación de

docentes, oficina de Auxiliares de docencia y auditorio de la Carrera, además de ello cuenta con 23 aulas para las actividades académicas.

Donde la infraestructura y su logo están orientados en la cultura aimara ya que su bloque lleva como imagen institucional, las construcciones de la cultura Tiahunacota. También nos explican que el financiamiento se realiza con los fondos del IDH.

### **3.5.5. Manual de organización y de funciones**

La Carrera Ciencias de la Educación, cuenta con un documento que registra los cargo y funciones específicas de las 35 carreras de la Universidad Pública de El Ato, en su particular especifican las funciones del director(a) de la carrera, Kardex Académico, Secretaria, Auxiliar de oficina, Auxiliar de Kardex y auxiliar de laboratorio.

Al, mismo tiempo en su contenido se toma en cuenta el principio de descentralización con el fin de alcanzar de manera eficiente los objetivos de la institución, por tanto, se destaca lo siguiente:

- **Función administrativa:** Creación y aumento de bienes y servicios.
- **Función académica:** Adecuación e implementación de la malla curricular, proyectos, planes, programas, etc.
- **Función técnica:** interpretaciones operativas de actividades, tareas y procedimientos.
- **Servicios:** comprende las actividades sociales, culturales y buenas relaciones humanas.

Así mismo, toda institución debe contar con el manual de organizaciones y funciones MOF, porque ella permite designar responsabilidades a cada miembro de la institución, estableciendo niveles de coordinación el cual, permite alcanzar el objetivo propuesto de la institución.

El mencionado manual de funciones de la UPEA es genérico para toda la universidad y sus dependientes. Por lo cual., la Carrera Ciencias de la Educación

no cuenta con su propio manual de organización y funciones en el cual existe un vacío en cuanto a las responsabilidades de los docentes, estudiantes, auxiliares de docencia e investigación, becas trabajo y entre otros, que son parte de la comunidad universitaria.

Para llevar adelante el Manual de Organizaciones y Funciones MOF, es necesario tomar en cuenta las siguientes características:

- Tomar en cuenta las políticas y objetivos de la institución para jerarquizar las actividades por niveles de coordinación.
- Agrupar las actividades por el alcance, la responsabilidad y la afinidad.
- Distribuir Las actividades, tareas, teniendo en cuenta al personal.

Al mismo tiempo, para el diseño final del MOF, se debe considerar los componentes Comunidades de la Carrera:

- Director/a de la Carrera
- Asociación de docentes.
- Coordinador de investigación IPI
- Coordinador de Sub sedes
- Centro de Estudiantes.
- Presidentes estudiantiles de Sub Sedes.
- Secretaria
- Auxiliares de Oficina.
- Concejeros de Carrera (docente \_ Estudiantil)
- Personal administrativo
- Comisión académica
- Docentes (invitados, Interinos y Contratados)
- Delegados de paralelos.
- Estudiantes Regulares
- Auxiliares de Docencia.
- Auxiliares de Investigación
- Becas trabajo.

### **3.5.6. Malla curricular de la Carrera Ciencias de la Educación**

En la actualidad la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con un pensum académico, (malla Curricular el cual fue trabajado en 2010, en las jornadas académicas de modalidades de graduación.

Es así que se muestra la malla curricular del plan de preespecialidades:

### **3.5.7. Modalidades de graduación:**

Entre las modalidades de graduación la Carrera Ciencias de la Educación en Jordanas Académicas desarrolladas los últimos días del mes de julio de 2012, las cuales las cuales fueron para reglamentarlos ,tuvieron como propósito fundamental mejorar, adecuar, modificar y proyectar los reglamentos de las diferentes modalidades de graduación a las nuevas necesidades del mercado laboral y del sistema educativo Plurinacional.

Entonces como establece el XI Congreso Nacional de Universidades de Bolivia, el estatuto orgánico de la UPEA y el reglamento de la Carrera Ciencias de la Educación reconoce cinco modalidades de titulación; los cuales son: tesis de grado, proyecto de grado, trabajo dirigido, Examen de Grado y Excelencia.

#### **➤ Tesis de grado**

Permite que el estudiante universitario demuestre el trabajo de investigación científica individual, dual o grupal (de manera optativa). Ese trabajo estará enmarcado en los principios, fines y objetivos de la Universidad Boliviana; con los requisitos exigidos por el encargo social y de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología.

#### **➤ Proyecto de grado**

Esta modalidad permite al egresado demostrar a través de un trabajo, la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

➤ **Examen de grado**

El examen de grado consiste en la valoración de la formación académica del estudiante a través de pruebas de suficiencia (oral y Escrita) del conocimiento que adquirió en la Carrera Ciencias de la Educación.

➤ **Trabajo dirigido**

El trabajo dirigido se realiza bajo la supervisión de un miembro idóneo de la institución y el asesoramiento de un tutor de esta Universidad y comprende las fases de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

➤ **Graduación por excelencia**

Es una modalidad de graduación que otorga directamente el título académico al estudiante meritorio, eximiéndolo de cualquier otra modalidad de graduación. Constituye un reconocimiento al destacado rendimiento académico y trayectoria (investigación, producción o interacción social) del estudiante durante sus años de estudio en la carrera y para lo cual debe de tener un promedio mínimo de 80 puntos.

**CAPÍTULO IV**

**MARCO**

**METODOLÓGICO**

## **4. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **4.1. Enfoque de la Investigación**

El método de investigación se basa en un enfoque cuantitativo, el mismo representa el análisis e interpretación de información de resultados en porcentajes y cantidades, por su carácter descriptivo y narrativo en cuanto a la planificación Estratégica Participativa en la gestión administrativa que se realiza en la Carrera Ciencias de la Educación - UPEA; es así que, para conocer toda realidad se precisar implementar técnicas e instrumentos a masas grandes y pequeñas, es por lo cual que la presente investigación requiere de datos estadísticos y por ello implica una investigación cuantitativa

Según (SAMPIERI, 2006), “La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados, nos otorga el control sobre los fenómenos, así como punto de vista de conteo y las magnitudes de esta.”

### **4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio a seguir en la presente investigación y de acuerdo a las características del problema planteado, es descriptivo, correlacional.

**Descriptivo**, porque no se busca los orígenes o causas de la situación sino se seleccionara una serie de aspectos de las variables para realizar un análisis y conocer las propiedades más importantes.

“el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno...en un sentido descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga” (HERNÁNDEZ, 1998).

**Correlacional**, porque luego de realizar la descripción que permita conocer con mayor profundidad las variables, se procedió a realizar un análisis para conocer la relación de la Planificación Estratégica Participativa en la Gestión Administrativa de la Carrera Ciencias de la Educación - UPEA.

“Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación de las variables” (HERNÁNDEZ, 1998, pág. 62).

### 4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño Metodológico de la Investigación es el proyecto, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades que desde el punto de vista metodológico, se implementan para realizar en forma ordenada el procedimiento general de la investigación (SÁNCHEZ, 2010, pág. 96).

La manera práctica y concreta para responder al planteamiento de nuestro problema lo que se realizó, es una investigación **No Experimental**, ya que se observara el fenómeno de estudio tal y como se dio en su contexto natural, para después analizarlo e interpretarlo; no se manipularan deliberadamente las variables planteadas.

“No experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para después analizarlo...es la que realiza sin manipular deliberadamente variables...” (HERNÁNDEZ, 1998, pág. 184).

Finalmente, el diseño bajo el cual se desarrolla la investigación será Transeccional descriptivo, es de **corte Transeccional o Transversal**, ya que la recolección de datos e informaciones, será en un determinado momento y tiempo único; es así que el propósito será describir las variables (Independiente y Dependiente) y analizar su incidencia, interrelación y correlación en un momento determinado.

(HERNÁNDEZ, 1998, pág. 186), nos dice que “las investigaciones transversales consisten en recolectar datos tomados en un momento o en un tiempo único.”

### 4.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La Metodología de la Investigación científica, enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tienen como objetivo la optimización de dicho proceso; provee al investigador una serie de

conceptos y regularidades que caracteriza a ese proceso y que le permiten encauzar el proceso de construcción del conocimiento científico y de su aplicación (LEIVA Zae, 2008, pág. 73).

Es así que se utilizó en el trabajo de investigación los siguientes métodos:

#### **4.4.1. Método deductivo**

Es así que para la presente investigación se empleó el método deductivo porque permitió hacer una descripción precisa y sintética del tema investigado, para la construcción de la información partiendo de la general a lo particular a través de la exploración bibliográfica hasta llegar a hechos concretos.

“La deducción es la acción de decidir, es decir, partiendo de una o varias proposiciones dadas (antecedentes) llegar a otra conclusión de otra proposición (consecuente) que se desprende necesariamente del principio a la consecuencia, de la ley general al hecho particular”. (GUTIERREZ, 2002, pág. 102).

#### **4.4.2. Método Inductivo**

Asimismo se utilizó el método inductivo que parte, de lo particular a lo general, ya que este método permite sistematizar el conjunto de conceptos, enfoques teóricos y otros que respaldan y sustentan el problema de investigación a partir de los hechos y principios particulares y desconocidos a los hechos generales.

“La inducción es un proceso mental de razonamiento, que va de los casos particulares a su causa o explicación en forma de una ley, sigue la vía ascendente”. (MORALES, 2000, pág. 265).

### **4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.5.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Considerando el problema de investigación, los objetivos y las variables se hace necesario determinar la población de estudio. Esta consideración nos conduce a

delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra

La población de estudio se compone de la siguiente manera:

Por un lado, la totalidad del personal administrativo que trabaja en la Carrera Ciencia de la Educación que asciende a un total de **8 administrativos**.

Por otro lado, **300 docentes** de las diferentes asignaturas que conforman la población del plantel docente.

Finalmente, **4.382 estudiantes** que conforman la población estudiantil. Se presenta la estadística específica de la población con el que se trabajara:

Estadística de estudiantes

MATRICULACIÓN		
Carrera Ciencias de la Educación.	Estudiantes Matriculados 4382	Estudiantes regulares y Egresados

(POA general 2017, Unidad de planificación, p. 36).

Estadística de docentes

RECURSOS HUMANOS GESTIÓN			
Invitados	Interinos	Contratados	Total
Entre los tipos de docentes son 300			300

Estadística administrativos

PLANTEL ADMINISTRATIVO	
Conformado por un total de 8 administrativos	Total
	8

#### 4.5.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

“Una muestra es simplemente, en general, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible” (SIERRA Bravo, 1987, pág. 174).

Las muestras probabilísticas es aquel en el que cada integrante de la población en estudio tiene una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra (SARMIENTO, 2014, pág. 288). Este tipo de muestreo se basa en la selección de cada integrante en forma aleatoria, es decir, al azar.

Es así que (SARMIENTO, 2014), señala que el **muestreo probabilístico** considera cuatro tipos de muestreo entre estas tenemos: aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo por conglomerados). Se determina utilizar el **muestreo estratificado** que consiste en identificar en primer lugar los estratos que conforman una población estadística. (SARMIENTO, 2014).

Asimismo, dentro de ella existen tres formas de muestreo estratificado que son: (por afijación simple, afijación proporcional y afijación optima), para la presente investigación se procederá a utilizar la **afijación proporcional** según el tamaño de la población estadística de cada estrato, que a continuación se presenta en el siguiente cuadro:

<b>ESTRATOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Docentes	300	6.39	12
Estudiantes	4382	93.43	176
Administrativos	8	0.17	0
<b>Total</b>	<b>4690</b>	<b>100 %</b>	<b>188</b>

Fuente: (Sarmiento, Víctor H., 2014, p. 291)

$$\begin{array}{ccc}
 N=4690 & \begin{array}{c} \swarrow \searrow \\ \nwarrow \nearrow \end{array} & n=? \\
 \% = 100\% & & 4\%
 \end{array}
 \qquad
 \frac{4690 \times 4}{100} = \frac{18.760}{100} = n = 188$$

## 4.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO

### 4.6.1. Técnicas

Las técnicas, constituyen un procedimiento lógico concreto que utiliza uno o varios medios para recolectar y acopiar información fundamental, regulada y provista de una determinada eficacia y efectividad (RAMÍREZ, 2009, pág. 57)

Considerando el enfoque de la investigación, Las técnicas que se eligieron y con las cuales se realizó la investigación fueron:

**La encuesta:** Según (LUNA, 1996, pág. 112), la encuesta es una técnica que se utiliza para recabar información por medio de cuestionarios, la información obtenida puede proporcionar los elementos para llevar adelante un análisis cuantitativo de los datos.

Es así que bajo esta orientación se aplicó dicha técnica por medio del cuestionario a los sujetos de investigación como son administrativos, docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

**La Entrevista:** Es una de las técnicas que se aplicó para la recolección de la información.

De esta manera se empleó la entrevista no estructurada según (VASQUES, 2015., pág. 117) “En este tipo de entrevista teniendo en claro las variables a estudiar. El desarrollo de la entrevista, se va planteando las interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente” Esta técnica se aplicó a administrativos que son parte de los sujetos de investigación.

#### **4.6.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se eligieron y con las cuales se realizó la investigación fueron:

##### **Cuestionario**

Según (BAPTISTA, 1998, pág. 276) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables” El mismo nos ayudo a formular una serie de preguntas cerradas para que contesten de manera escrita a fin de obtener la información necesaria y confiable. Este instrumento se elaboro con anticipación, tomando en cuenta los aspectos fundamentales para el trabajo de campo; asimismo, se elaboró de manera coherente con preguntas referidas a medir las

diferentes variables, por tanto el instrumento nos permitió recoger respuestas apropiadas para identificar, describir y analizar el objeto de estudio.

#### **4.7. Confiabilidad de instrumentos**

La validez se refiere al grado en el que el instrumento mide la variable realmente (HERNÁNDEZ, 1998, pág. 118) para demostrar la validez del instrumento de esta investigación se realizó una prueba piloto a 18 participantes, en relación a la Planificación Estratégica Participativa en la Gestión Administrativa.

La confiabilidad “consiste en el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados o similares” (SORIANO, 2003, pág. 204).

Para la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación se utilizó la prueba de confiabilidad de (Alfa de Cronbach) que se presenta en el siguiente cuadro:

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (ALFA DE CRONBACH)

N° de personas	18
N° de Ítems o reactivos	18

$$\sum_{i=1}^k s_i^2 = 12,32$$

$$\frac{k}{k-1} = 1,06$$

$$S_T^2 = 38,92$$

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\sum_{i=1}^k s_i^2$ ; Es la suma de las varianzas de cada ítem  
 $S_T^2$ ; Es la varianza del total de las filas  
 $k$ ; Es el número de ítems o reactivos

Coeficiente Alfa	$\alpha = 0,72$
Interpretación	Aceptable el instrumento

N° de Ítems, cantidad de preguntas o reactivos del instrumento																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
N° Personas	0,95	0,99	0,56	0,35	0,58	0,80	0,69	0,36	0,69	0,39	0,99	0,95	0,89	0,47	0,89	0,40	0,95	0,43					
1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2					
2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	1	1	2	3	1	1	2					
3	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	1	1					
4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2					
5	1	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1					
6	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	3	3	1	1	1					
7	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	1	3	1	2	1	3	3	2					
8	1	3	1	2	2	1	2	2	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1					
9	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2					
10	1	3	3	3	2	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	3					
11	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2					
12	1	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1					
13	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3					
14	1	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2					
15	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	3	3	2					
16	1	3	3	3	2	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	2					
17	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3					
18	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2					

### INTERPRETACIÓN:

Para la prueba de confiabilidad, se realizó una prueba piloto a 18 sujetos de la población definida en la investigación, de los cuales se obtuvo al tabular los datos (respuestas) de la prueba piloto para su fiabilidad del instrumento que tiene un Alfa de Cronbach igual a 0.72, que indica la aceptabilidad del instrumento y la correlación entre los ítems; además la validación se lo acepta por aplicar a una parte de la población con las mismas características y propiedades, bajo el asesoramiento de un especialista en validación por constructo del instrumento con 18 ítems formulados, cuyas escalas de valoración fueron las siguientes:

- **Siempre (SI) = 3**
- **A veces = 2**
- **Nunca (NO) = 1**

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

**CAPÍTULO V**

**ANÁLISIS E**

**INTERPRETACIÓN DE**

**RESULTADOS**

A continuación procesando los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y la hipótesis, se presentan los resultados a través de gráficos, análisis e interpretación de los datos recolectados, por medio de los instrumentos aplicados a la muestra de la población de estudio de la Carrera Ciencias de la Educación, bajo los siguientes aspectos:

En primera instancia, se detalla la información y los datos obtenidos de los docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación que fueron a través de la aplicación de cuestionario que son un total de 188 de la muestra utilizada.

Seguidamente, se pasa a detallar la información obtenida del personal administrativo de la Carrera Ciencias de la Educación, que fueron recabadas a través de la aplicación de una entrevista no estructurada acerca del nivel de conocimientos y aplicación de las funciones de administración. Cabe hacer notar que la entrevista refleja los pormenores y detalles de la puesta en práctica de la funciones de planificación, organización, dirección y control.

Finalmente, se realizara un análisis de los datos obtenidos para que de esta forma se lleguen a conclusiones objetivas.

## RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES

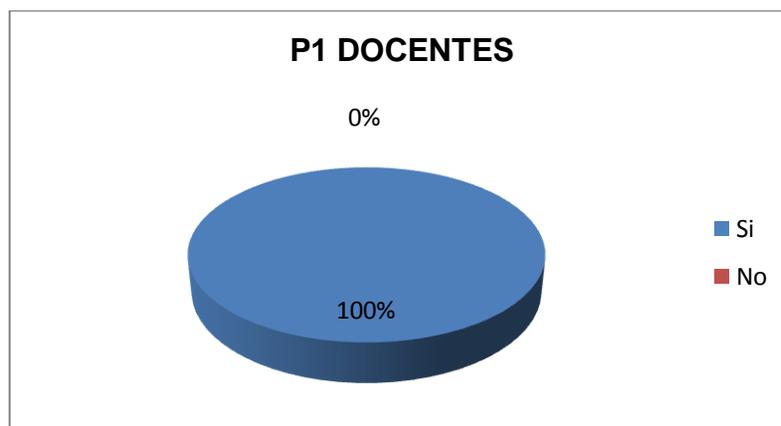
### 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA:

#### 1.1. Visión estratégica institucional (estratégico)

1. ¿Según su criterio, conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación?

TABLA N°. 1		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	12	100%
B = No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 1



Fuente: Elaboración propia

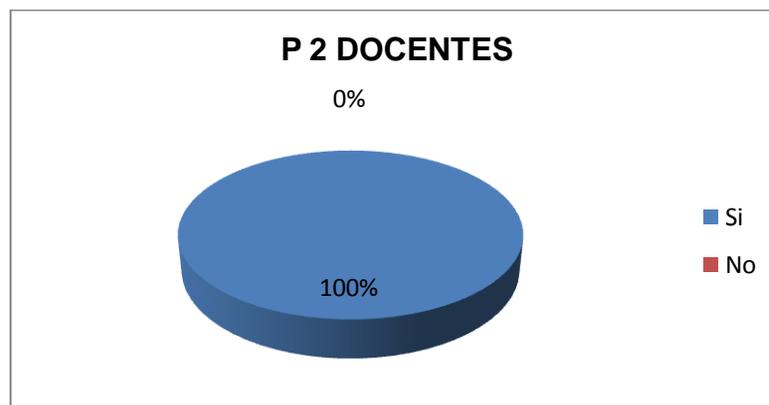
Del total de los encuestados un 100 % señala que si conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar claramente que los docentes de la institución conocen la misión y visión que persigue la carrera Ciencias de la Educación. Lo cual conlleva, al personal docente tener una idea clara de que se pretende lograr y alcanzar en un futuro inmediato.

**2. ¿Conoce usted acerca de los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°. 2</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	12	100%
B = No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 2**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 100% señala que si conoce acerca de los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación.

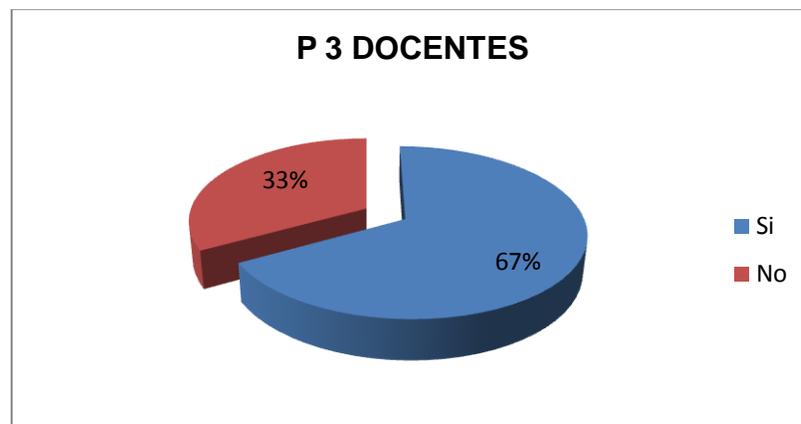
Estos resultados permiten afirmar que en la Carrera Ciencias de la Educación, que el total de los docente conocen los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación. De esta manera, el personal docente debe ser más participativo en el aporte de una planificación estratégica ya que conocen los objetivos y metas, su aporte puede responder a las diferentes demandas y necesidades que se requiere como institución, pero no saben quien está desarrollando los objetivo y metas de la Carrera Ciencias de la Educación.

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### 3. ¿Sabe usted si la Carrera de Ciencias de la Educación cuenta con una planificación estratégica actual?

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	8	67%
B = No	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 3



Fuente: Elaboración propia

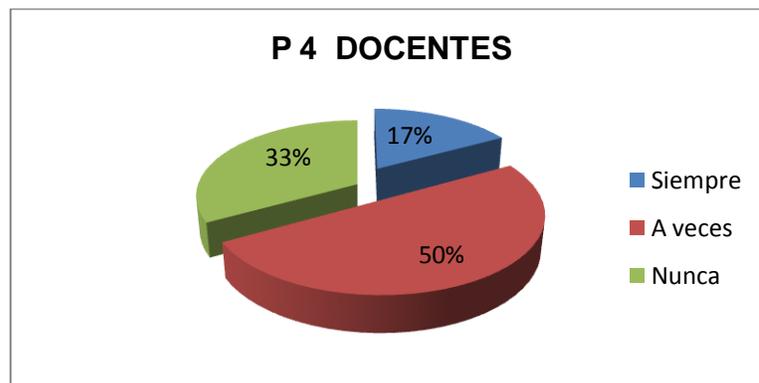
Del total de los encuestados un 67% señala que sí la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con una planificación estratégica actual y un 33% señala que no cuenta con una planificación estratégica actual.

A partir de los resultados obtenidos se puede mencionar que una mayoría señala que cuenta con una Planificación Estratégica actual en la institución, y una cuarta parte piensa que no cuenta con una planificación. Lo cual conlleva, a ver que el personal docente de la institución se le debe informar de forma más clara, ya que es necesario un plan estratégico al largo plazo ya que es indispensable planificar, ejecutar y evaluar el alcance de los objetivos de la institución, porque actualmente no tiene un camino a seguir y se actúa de forma improvisada en lo que se pretende lograr y alcanzar futuro.

**4. ¿Según usted se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la Gestión Administrativa en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°.4</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Siempre	2	17%
B = A Veces	6	50%
C = Nunca	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 4**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 17% señala que siempre se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la Carrera, un 50% señala que a veces se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la carrera y un 33% señala que nunca se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa.

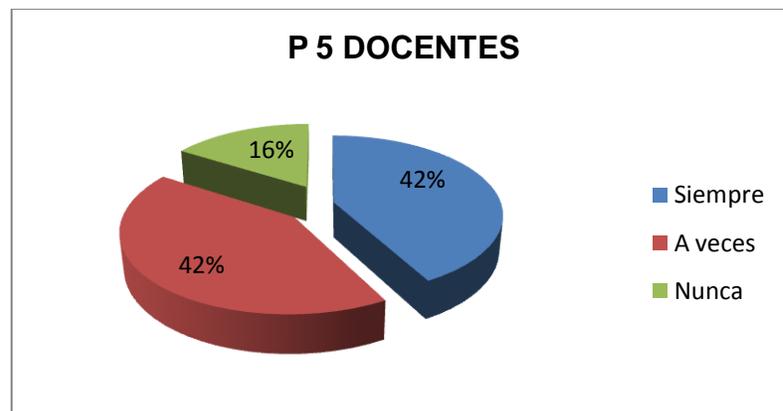
Según a los datos obtenidos una mayoría menciona que a veces se aplica el FODA, para un análisis crítico de la gestión administrativa y una cuarta parte menciona que nunca se realiza el FODA y una mínima parte menciona que siempre se realiza. Es así que el análisis del FODA se debe realizar en una coordinación apropiada impartida por el director con todos los estamentos. Es importante destacar que el director como máxima autoridad de la institución, debe realizar en todo momento un diagnóstico situacional a partir del FODA para determinar necesidades y así poder planificarlas actividades orientadas a darles solución a los problemas detectados, con la participación activa de toda la comunidad educativa.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5. ¿Ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, mediano y largo plazo?

TABLA N°.5		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	5	42%
B = A Veces	5	42%
C = Nunca	2	16%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 5



Fuente: Elaboración propia

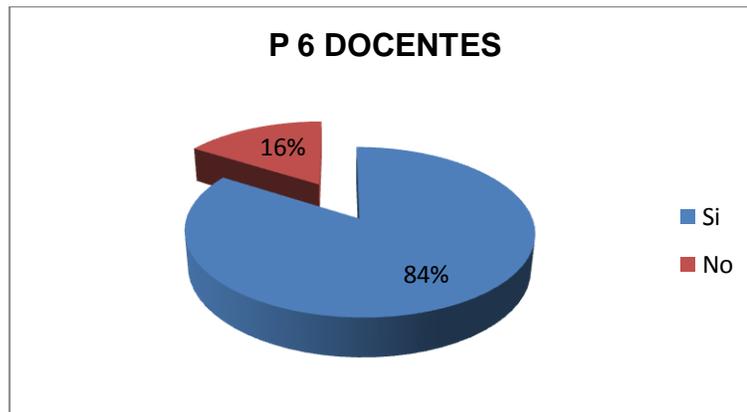
Del total de los encuestados un 42% señala que siempre ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, mediano y largo plazo, un 42% indica que a veces ha participado de las principales actividades de planificación y un 16% señala que nunca ha participado de las actividades de planificación proyectadas a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que el personal directivo se limita en promover la participación esporádica de los diferentes actores en la toma de decisiones y en la implementación de las actividades planificadas. En contrapartida, ya que el no socializar los proyectos institucionales e interinstitucionales de la carrera, el cual dificulta el alcance eficiente de los objetivos institucionales.

**6. ¿Según usted, la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación?**

<b>TABLA N°.6</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	10	84%
B = No	2	16%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 6**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 84% señala que si la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación y un 16% señala que no la dirección no cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación.

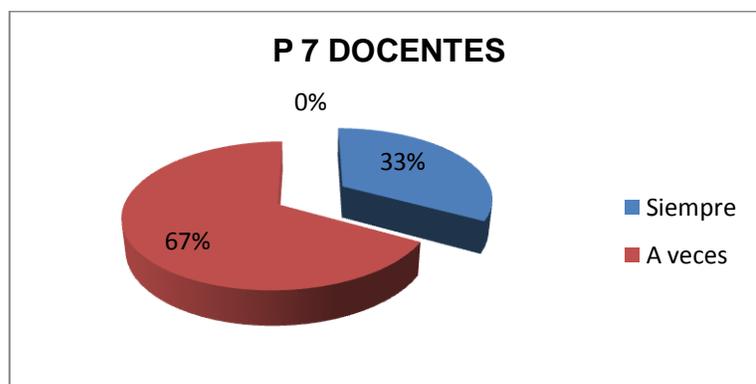
Es así que una mayoría del personal docente menciona que cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación. El seguimiento en la ejecución de la planificación, busca los resultados planteados, y de esta manera se alcancen los objetivos propuestos.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes?

TABLA N°.7		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	4	33%
B = A Veces	8	67%
C = Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°.7



Fuente: Elaboración propia

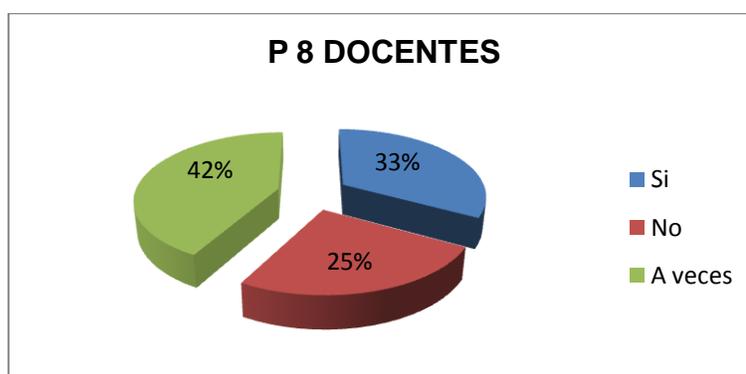
Del total de los encuestados un 33% señala que siempre el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes, un 67% señala que a veces el Director de la carrera, crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes.

A partir de estos resultados, se puede observar claramente existe una carencia en cuanto al clima de innovación de parte del director, Es indispensable promover estrategias para crear un clima de innovación hacia estamento estudiantil y docentes en la implementación de las actividades planificadas. Pocas veces el Director hace partícipes a la comunidad docente y estudiantil en la ejecución de las actividades planificadas a partir de la innovación.

**8. ¿Según usted el Director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA Nº .8</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	4	33%
B = No	3	25%
C = A Veces	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº. 8**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 33% señala que si, el Director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera de Ciencias de la Educación, un 25% señala que no y un 42% señala que a veces el director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la carrera.

A partir de estos resultados, se observa que la mayoría de personal docente, de la Carrera Ciencias de la Educación, menciona que a veces participan en la elaboración del PDI, POA, FODA por lo cual se infiere que un porcentaje minoritario de este personal realiza el proceso de planificación y es así que se debe buscar alternativas para fomentar la participación de todos los docentes ya que su aporte puede responde a las necesidades de la institución y exista una conformidad de toda la comunidad educativa para una eficiente Gestión Administrativa.

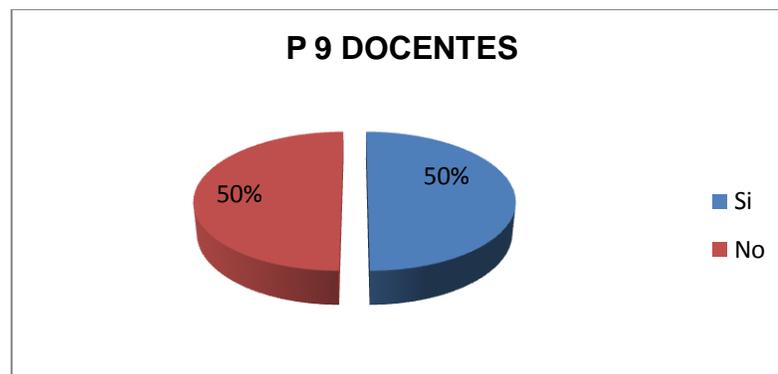
## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### PLANEACIÓN

9. ¿Conoce usted, acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera de Ciencias de la Educación?

TABLA N°.9		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	6	50%
B = No	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 9



Fuente: Elaboración propia

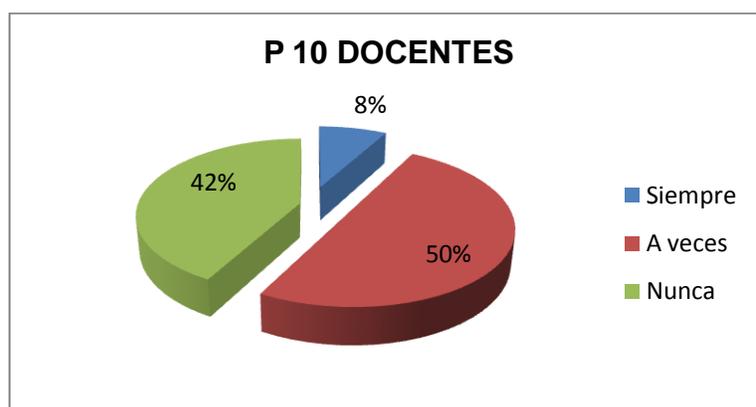
Del total de los encuestados un 50% señala que si conocen acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera Ciencias de la Educación y un 50% señala que no las estrategias y políticas que se disponen en la carrera.

Los resultados muestran que una mitad conoce las estrategias y políticas de la carrera y la otra mitad respondieron que desconocen las estrategias y políticas. Se puede decir que no cuentan con un plan institucional, por ese motivo se piensa que se actúa improvisadamente. Por tanto, las estrategias políticas y académicas son temas escasamente comprendidos por una mitad el cual significa que no hay actividades o tareas para llevar adelante proyectos institucionales.

**10. ¿Usted participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión Administrativa?**

TABLA Nº.10		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	1	8%
B = A Veces	6	50%
C = Nunca	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica Nº. 10



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 8% señala que siempre participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión administrativa, un 50% señala que a veces participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto y un 42% señala que nunca participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto.

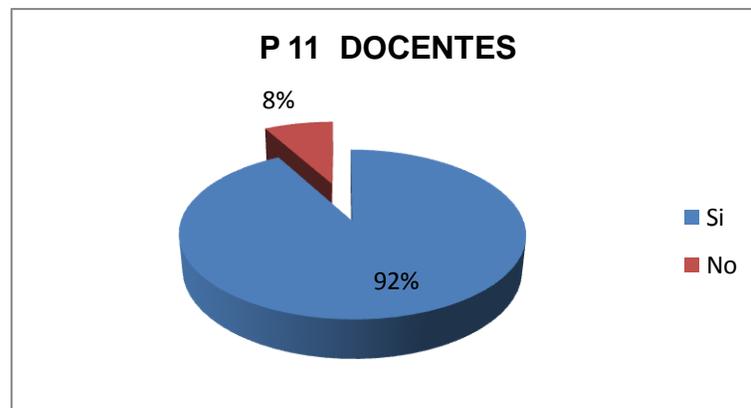
A partir de los resultados de los docentes en una mayoría entre a veces y nunca participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto en las actividades administrativas, es así que se puede mencionar que existe una participación mínima de los docentes, y esto nos da a conocer, que la forma de actuar del director es personal e individualista, dejan de lado el objetivo social y participativo de la educación, pues se anula la delegación de autoridad, la iniciativa y la toma de decisiones colectiva, perjudicando a los resultados de la gestión administrativa.

## ORGANIZACIÓN

11. ¿El trabajo que realiza usted donde está ubicado, es la más adecuada para la labor que desempeña?

TABLA N°.11		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	11	92%
B = No	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 11



Fuente: Elaboración propia

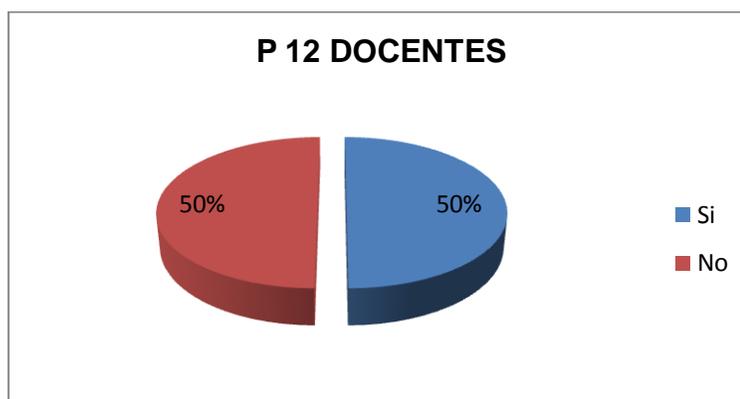
El 92% señala que sí, el trabajo que realiza es la más adecuada para la labor que desempeña y un 8% señala que no, el trabajo que realiza no está bien ubicado, no es la más adecuada para la labor que desempeña.

Se puede observar claramente que los docentes consideran que las áreas de Trabajo que cuentan en la carrera son apropiadas para la labor que desempeña y una minoría piensa que existe una carencia en los mismos.

**12. ¿Según su opinión existe una coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°.12</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	6	50%
B = No	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°.12**



**Fuente: Elaboración propia**

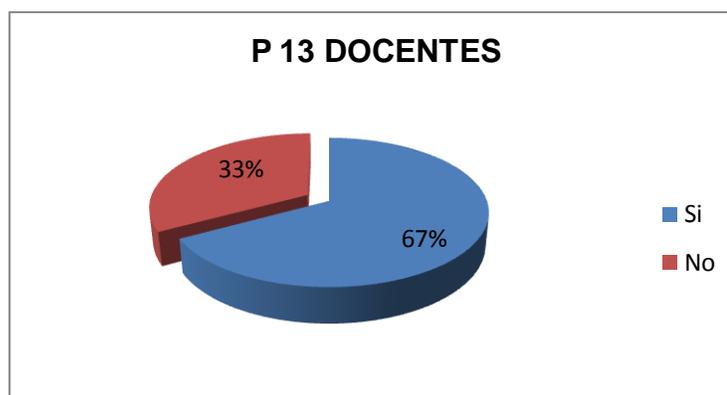
Un 50% señala que si existe una coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas en la Carrera de Ciencias de la Educación y un 50% señala que no existe una coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas.

Se puede indicar que una mitad menciona que existe una coordinación entre su área de trabajo y otras áreas en la Carrera Ciencias de la Educación y la otra mitad piensa que no es así. Se debe buscar mecanismos para que exista una coordinación apropiada para que se constituya una guía para la acción directiva. A través de la coordinación, los docentes pueden ayudar a las personas para que vean como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de los objetivos de la institución.

### 13. ¿Conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera de Ciencias de la Educación

TABLA N°.13		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	8	67%
B = No	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°.13



Fuente: Elaboración propia

Un 67% señala que si conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera de Ciencias de la Educación y un 33% señala que no conoce.

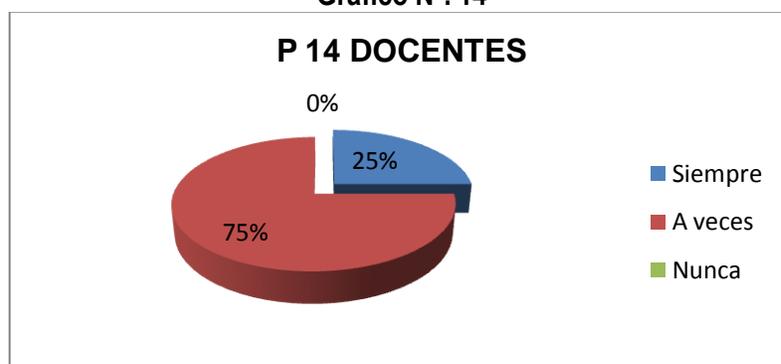
Una mayoría conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera y una minoría no conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera. Las herramientas de gestión, como el Organigrama, el Reglamento Interno y el Manual de Funciones, son indispensables en el trabajo administrativo. Para definir las tareas, actividades y responsabilidades de cada estamento, (Director, Docentes, Personal Administrativo), Si bien es cierto que el Organigrama, describe en términos gráficos las funciones y puestos de los miembros de la comunidad educativa, también lo utilizan para formar las diferentes comisiones de trabajo que se harán cargo de cumplir con las acciones programadas para una gestión.

## DIRECCIÓN

**14. ¿Según su criterio, la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena Gestión administrativa?**

TABLA N°.14		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	3	25%
B = A Veces	9	75%
C = Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 14



**Fuente: Elaboración propia**

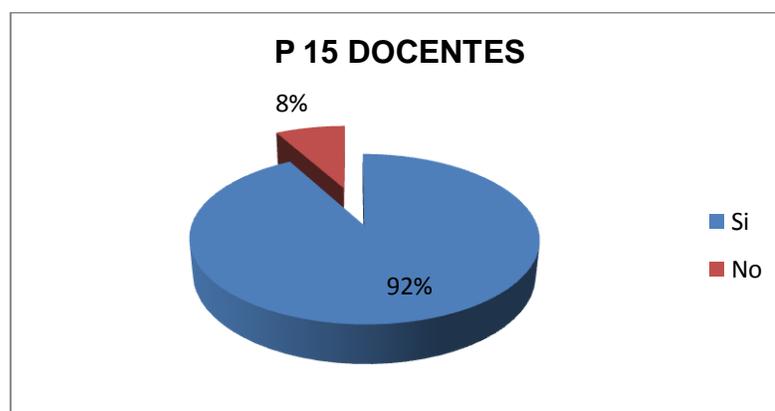
El resultado muestra que un 25% señala siempre, la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena Gestión administrativa y un 75% señala a veces la delegación de funciones y responsabilidades de los administrativo es apropiada.

A partir de estos resultados, se puede observar que una mayoría piensa que A veces existe una apropiada delegación de funciones y responsabilidades, definitivamente es muy rara vez que existe coordinación entre los miembros de la comunidad educativa, son los Administradores los que planifican, organizan y ejecutan de acuerdo a su propio criterio; por falta de una coordinación de los estamentos, esto ocasiona ciertos síntomas como la inconformidad de docentes y estudiantes. Se sugiere que se busque alternativas que integren su trabajo de forma coordinada y sincronizada.

**15.¿Según su criterio, el Director comunica y motiva al plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena Gestión Administrativa?**

<b>TABLA Nº.15</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	11	92%
B = No	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº. 15**



**Fuente: Elaboración propia**

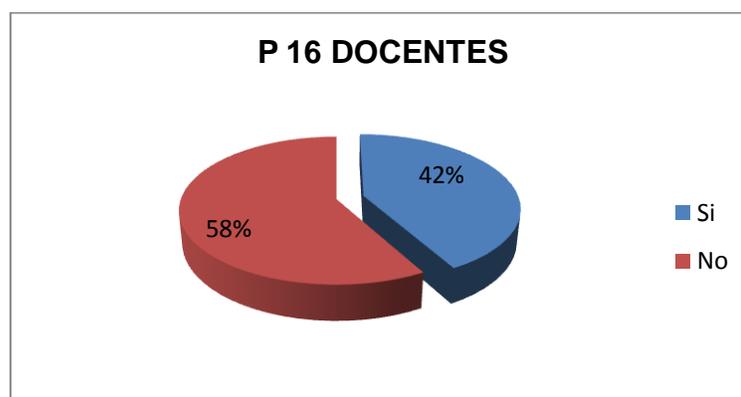
El 92% indica que sí, el Director comunica y motiva al plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena Gestión Administrativa y un 8% señala que no.

Se puede entender que una mayoría, menciona que el Director comunica y motiva al estamento docente, para una buena gestión administrativa. Pero de alguna manera se debe fortalecer y buscar alternativas para una correcta comunicación y motivación del parte del director. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para la gestión administrativa educativa y pedagógica.

**16. ¿Participa usted, en las tomas de decisiones (académicas, administrativas) en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°.16</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	5	42%
B = No	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 16**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 42% señala que si participa, en las tomas de decisiones académicas, administrativas en la Carrera de Ciencias de la Educación y un 58% señala que no participa, en la toma de decisiones académicas, administrativas.

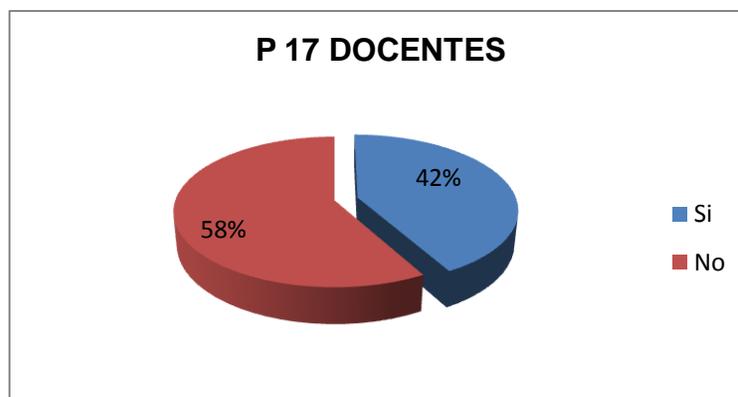
Se puede observar claramente que una mayoría de los docentes no participan en la toma de decisiones académicas, administrativas, y un porcentaje minoritario si participa en la toma de decisiones es así que es imprescindible que el personal directivo busque alternativas que integren a la participación colectiva de los docentes, con el fin de contar con múltiples alternativas de solución y tomando las decisiones más correctas para asegurar el desarrollo y avance de la institución, que conlleven a resolver los problemas que pueda presentar en la Carrera.

## CONTROL

17. ¿Según su opinión, se realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la Carrera de Ciencias de la Educación?

TABLA N°.17		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	5	42%
B = No	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°.17



Fuente: Elaboración propia

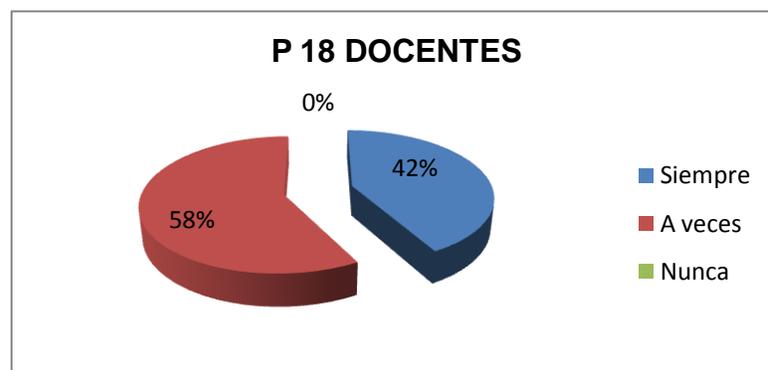
Un 42% señala que si realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la Carrera Ciencias de la Educación. Un 58% indica que no realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación.

En relación al seguimiento y la evaluación institucional, el Director de la carrera, debe buscar estrategias para cumplir con las funciones de control y supervisión, consistente en la valoración y corrección del desempeño, particularmente de docentes y del personal administrativo que trabaja. Ya que una mayoría menciona que no se cumple con esta función de control y supervisión. Y esto con el fin de asegurar que se cumplan con los objetivos, tareas y acciones delineados en los distintos planes diseñados para alcanzar una eficiente gestión administrativa.

**18. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación, realiza un informe de resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión?**

<b>TABLA N°. 18</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Siempre	5	42%
B = A Veces	7	58%
C = Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 18**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 42% señala que siempre el Director realiza un informe de resultados y medidas correctivas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión, un 58% señala que a veces el Director realiza un informe de resultados y medidas correctivas

Se puede observar claramente que una mayoría de los docentes opinan que el director no informa sobre los resultados y medidas correctivas. El director es el responsables de coordinar y adecuar los esfuerzos y hacer un seguimiento de el logro de las metas trazadas.

## RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES

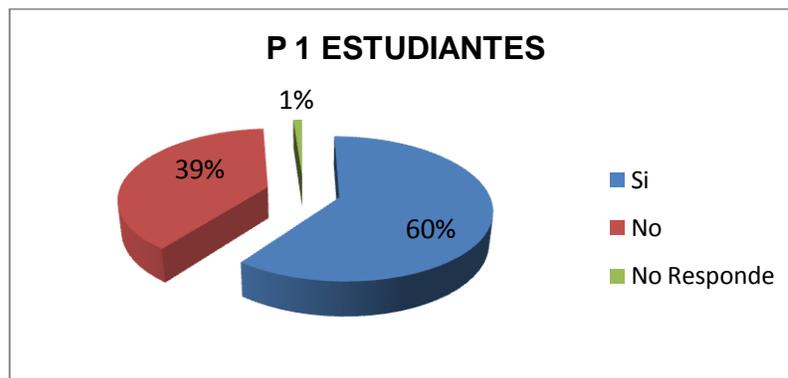
### 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA:

#### 1.1. Visión estratégica institucional (estratégico)

1. ¿Según su criterio, conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación?

TABLA N°. 1		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	106	60%
B = No	68	39%
C = No responde	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 1



Fuente: Elaboración propia

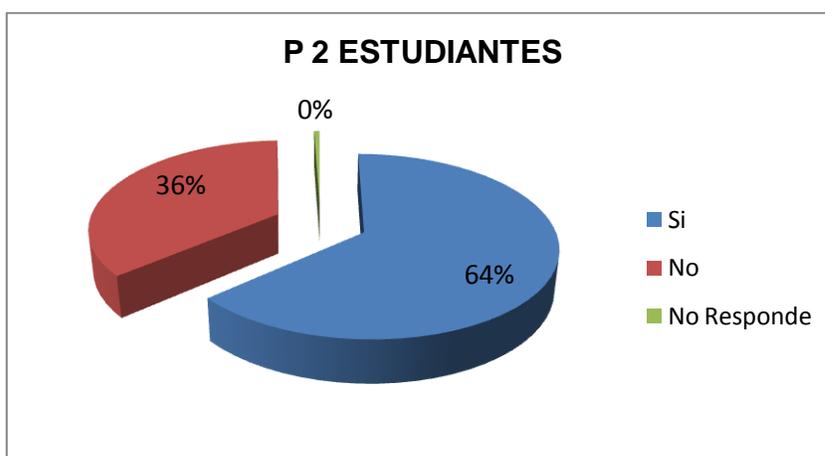
Del total de los encuestados un 60% señala que si conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación, un 39% señala que no conoce la visión y misión de la CCE. 1% no responde.

A razón de los resultados obtenidos, se puede observar claramente que una mayoría conoce la misión y visión que persigue la Carrera Ciencias de la Educación. Pero, hay una mínima cantidad que no conocen ni responde, lo cual conlleva, a señalar que para estamento estudiantil de la institución se debe buscar alternativas que contribuyan a que se conozca de una de una manera más apropiada acerca de la misión y visión de la institución Para este porcentaje minoritario que se señala y de esta manera, tener ideas clara de que se pretende lograr y alcanzar en un futuro inmediato.

**2. ¿Conoce usted acerca de los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°. 2</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	112	64%
B = No	63	36%
C = No responde	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 2**



**Fuente: Elaboración propia**

Un 64% señala que si conoce los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación, un 36% indica que no conoce los objetivos y las metas y un 1% no responde.

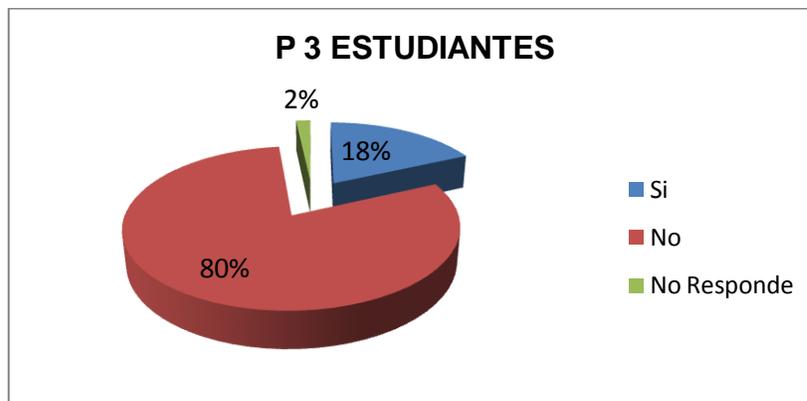
Los resultados permiten afirmar que en la Carrera Ciencias de la Educación, en una mayoría, los estudiantes conocen los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación y una minina cantidad no las conoce o desconoce del mismo, Al respecto, el estamento estudiantil debe tener claro que los objetivos de la planificación deben estar en función de las metas que se aspiran para la institución, por lo que deben determinarse con claridad.

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (táctica)

### 3. ¿Sabe usted si la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con una Planificación Estratégica actual?

TABLA N°.3		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	32	18%
B = No	141	80%
C = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 3



Fuente: Elaboración propia

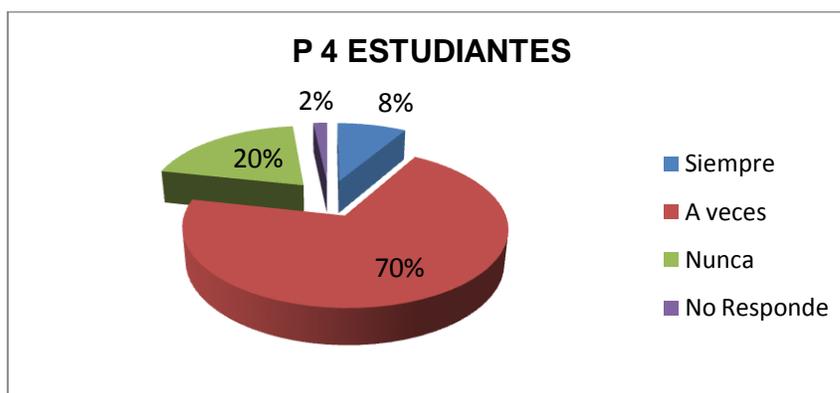
Del total de los encuestados un 18% señala que “si” sabe que la Carrera de Ciencias de la Educación cuenta con una planificación estratégica actual, un 80% señala que “no” y un 2% de los estudiantes no responde.

Por tanto, en base a los resultados, se puede analizar que existe un porcentaje mínimo afirman tener conocimiento y no responde si la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con una Planificación Estratégica actual. Un porcentaje mayoritario de los encuestados no sabe si cuenta con un plan estratégico, siendo una gran debilidad institucional por lo que se deduce que debido a la escasa información que han tenido sobre la misma, la planificación anual de la Carrera Ciencias de la Educación se limita a la elaboración de una planificación tradicional y normativa como es el P.O.A.; lo que conlleva a logros parciales de las metas trazadas para la institución.

**4. ¿Según usted se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°.4</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Siempre	15	8%
B = A Veces	123	70%
C = Nunca	35	20%
D = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 4**



**Fuente: Elaboración propia**

Un 8% señala que “siempre” se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa de la Carrera de Ciencias de la Educación, un 70% señala que “a veces” se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la carrera, y un 20% señala que nunca se aplica el FODA, y un 2% no sabe, “no responde”.

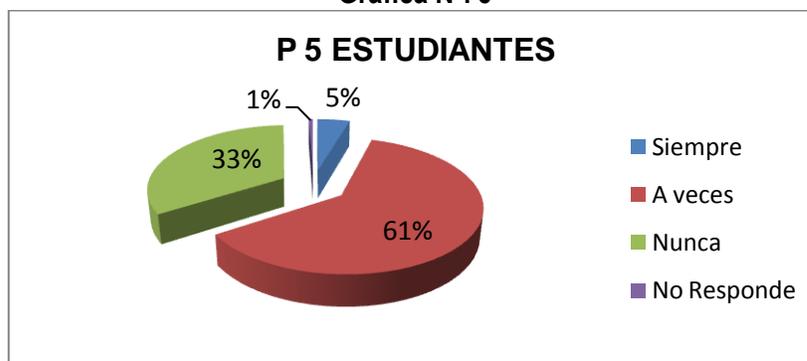
Según a los datos obtenidos una minoría menciona que entre siempre y nunca que se aplica el FODA para un análisis crítico de la gestión administrativa, y una mayoría menciona que a veces se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa. Esto se debe a una coordinación inapropiada del director con el estamento estudiantil. Asimismo, es importante destacar que el director como máxima autoridad de la institución, debe buscar alternativas para que exista una participación de todos los estamentos de la carrera y de esta manera, realizar en todo momento un diagnóstico situacional a partir del FODA para determinar las necesidades y dar solución a los mismos.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (operativa)

### 5. ¿Ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, medianos y largo plazo?

TABLA N°.5		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	8	5%
B = A Veces	108	61%
C = Nunca	59	33%
D = No responde	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 5



Fuente: Elaboración propia

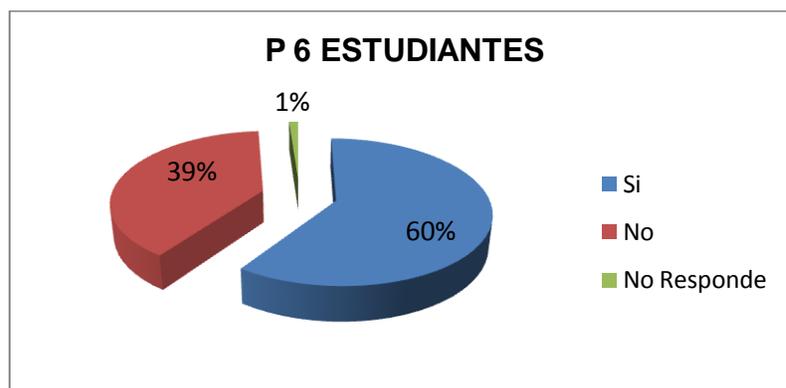
Un 5% señala que siempre ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, mediano y largo plazo, un 61% señala a veces ha participado de las principales actividades de planificación y un 33% señala que nunca ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas y un 1% no sabe no responde.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que una mayoría de los estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación entre a veces y siempre participa en las principales actividades de de planificación proyectadas a corto, medianos y largo plazo, y una mínima cantidad entre nunca y no responde menciona que no participa en esas actividades. Esto nos indica que el personal directivo se limita en promover la participación de los mismos, ya que el no socializar los proyectos institucionales e interinstitucionales en la carrera, dificulta el alcance eficiente de los objetivos institucionales.

**6. ¿Según usted, la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación?**

<b>TABLA N°.6</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	105	60%
B = No	69	39%
C = No responde	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 6**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 60% señala que si la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación, un 39% señala que no, cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento y un 1% no sabe no responde.

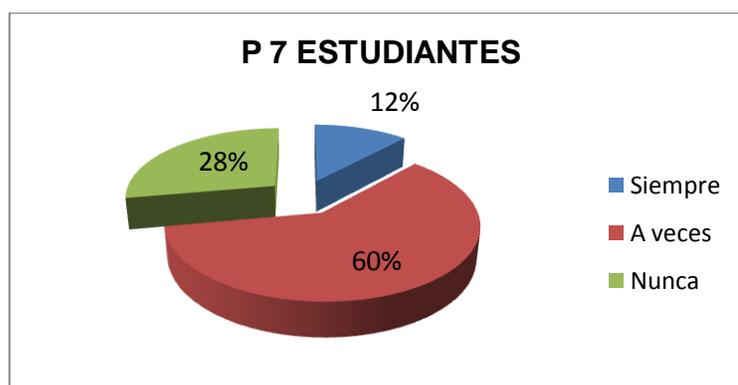
Es así que una mayoría del estamento estudiantil menciona que la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación y una mínima cantidad menciona que no y no responde, es así que debe buscar alternativas para informar acerca de las actividades programadas y el seguimiento de los mismos. para de esta manera se alcancen los objetivos propuestos.

## 1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (participativa)

7. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes?

TABLA N°.7		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	21	12%
B = A Veces	106	60%
C = Nunca	49	28%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°.7



Fuente: Elaboración propia

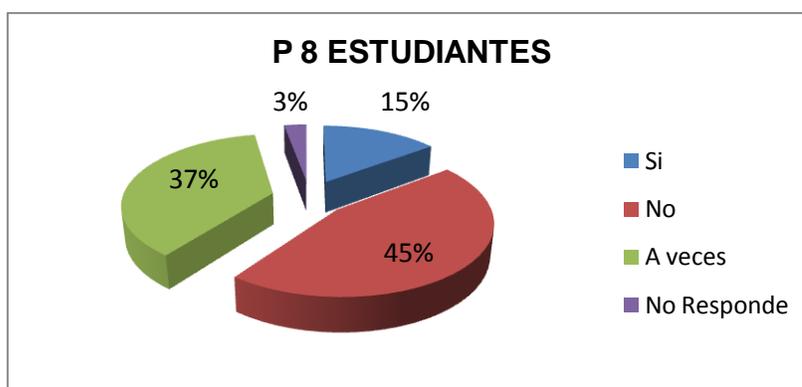
Del total de los encuestados un 12% señala que “siempre” el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes, y un 60% señala que “a veces” toma en cuenta la creatividades de los estamentos y un 28% señala que “nunca”.

A partir de estos resultados, se puede observar claramente que entre a veces y nunca el director crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa es indispensable promover estrategias de participación de los diferentes actores, para generar opiniones y sugerencias que se implementen en las actividades y en las ejecuciones planificadas, para una eficiente gestión administrativa.

8. ¿Según usted el Director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera de Ciencias de la Educación?

TABLA N°.8		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	26	15%
B = No	80	45%
C = A Veces	65	37%
D = No responde	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 8



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un 15% señala que “si” el director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera de Ciencias de la Educación, un 45% señala que “no” fomenta la participación en la carrera, un 37% señala que “a veces” el director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA y un 3% no sabe no responde.

A partir de estos resultados, se puede observar que una mayoría entre no y no responde, señalan que el Director “no” fomenta la participación en la elaboración del PDI, POA, FODA para una eficiente Gestión Administrativa. Y una mínima cantidad entre si y a veces mencionas que si fomenta la participación del mismo. Es así, que según los datos anteriores se debe buscar estrategias que fomente la participación y el aporte de de los estudiantes en la elaboración del PDI, POA, FODA de acuerdo a las necesidades que se requieren en la institución.

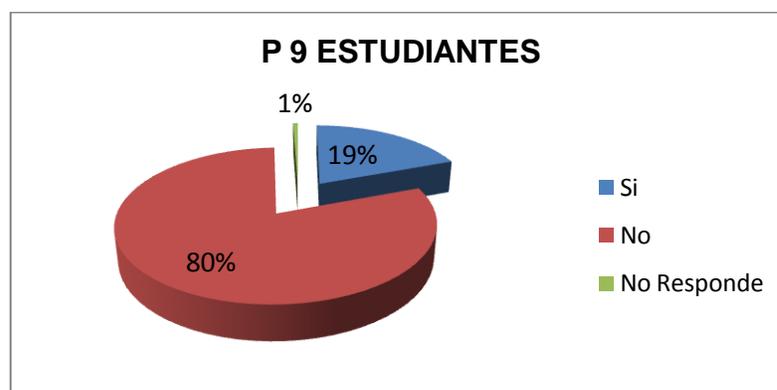
## 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.1. PLANEACIÓN

#### 9. ¿Conoce usted, acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera de Ciencias de la Educación?

TABLA N°.9		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	34	19%
B = No	141	80%
C = No responde	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfica N°. 9



Fuente: Elaboración propia

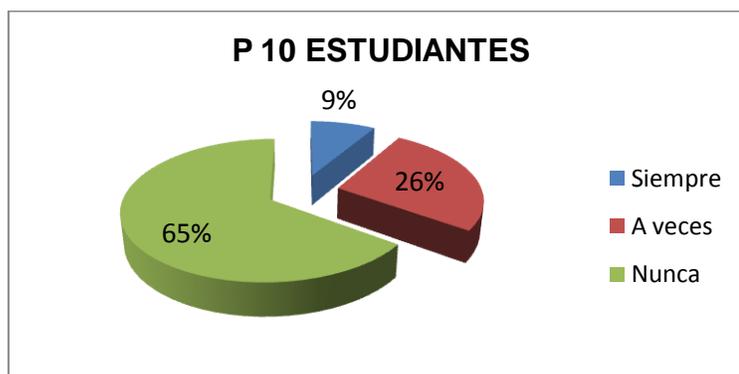
Del total de los encuestados un 19 % señala que “sí” conocen acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera de Ciencias de la Educación, y un 80% señala que “no” conocen acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la carrera y un 1% no sabe no responde.

Es así que según los resultados la mayoría no conoce las estrategias y políticas de la carrera y una mínima cantidad las conoce, en si se desconocen las estrategias y políticas que se dispone en la carrera, se puede decir, que no contamos con un plan institucional por ese motivo se piensa que se actúa improvisadamente en el presente, pero no prevemos el futuro. Por tanto las estrategias políticas y académicas son temas escasamente comprendidos, lo cual significa que no hay actividades o tareas para llevar adelante proyectos institucionales

**10. ¿Usted participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión Administrativa?**

<b>TABLA N°.10</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Siempre	16	9%
B = A Veces	49	26%
C = Nunca	121	65%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°. 10**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 9% señala que “siempre” participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión administrativa, y un 26% señala que “a veces” participa en la elaboración de planes, programas y un 65% señala que “nunca” participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión administrativa.

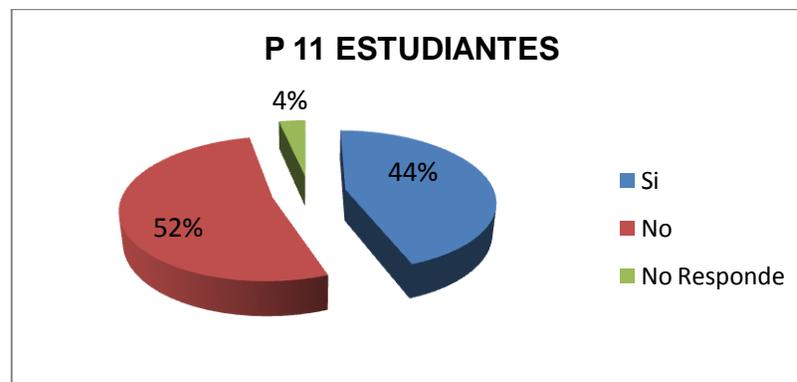
A partir de los resultados de los estudiantes señala que una minoría entre siempre y a veces participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto en las actividades administrativas y una mayoría menciona que nunca ha participado en las actividades señaladas, es así que según los resultados existe una tendencia del director al cumplimiento mecánico de normas, principios y órdenes de servicio, desligadas de la realidad que viven los Estamentos, ejecutando actividades que no ayuda en nada al mejoramiento de la calidad y del rendimiento académico de los estudiantes, ya que esto debe ser de carácter social y participativo a partir de la iniciativa y la toma de decisiones colectiva.

## ORGANIZACIÓN.

11. ¿Según su criterio las áreas de Trabajo de la Carrera Ciencias de la Educación son las más adecuada para la labor que desempeñan?

TABLA NRO.11		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	78	44%
B = No	92	52%
C = No responde	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 11



Fuente: Elaboración propia

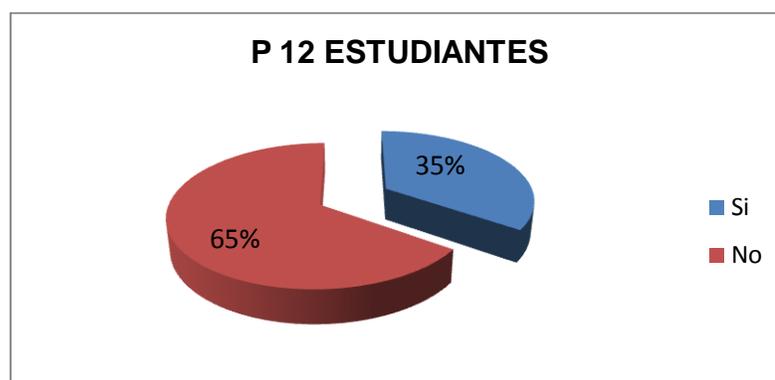
Un 44% señala que “si” las áreas de trabajo de la Carrera de Ciencias de la Educación, son las más adecuada para la labor que desempeñan, y un 52% señala que las áreas de trabajo de la carrera, “no” es la más adecuada para la labor que desempeñan y un 4% no sabe no responde.

A partir de estos resultados, se puede observar que una mayoría de los estudiantes consideran que las áreas de Trabajo que contamos en la carrera no son apropiadas, ni adecuada para la labor que desempeña, de esta manera se piensa que deberían mejorarse las áreas de trabajo y asimismo la atención en los mismos.

**12. ¿Según su opinión existe una coordinación entre las áreas de trabajo en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA N°.12</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	61	35%
B = No	115	65%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°.12**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 35% señala que “si” existe una coordinación entre las áreas de trabajo en la Carrera de Ciencias de la Educación y un 65% señala que “no” existe una coordinación entre las áreas de trabajo.

Se puede interpretar que una mayoría expresa que no existe una coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas en la Carrera Ciencias de la Educación. Es así que se debe buscar mecanismos para lograr eficientemente y eficazmente el desempeño de funciones administrativas, de esta manera que, integren su trabajo en forma coordinada y sincronizada, combinando esfuerzos que aseguren el éxito.

**13. ¿Conoces el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera de Ciencias de la Educación?**

<b>TABLA NRO.13</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
A = Si	16	9%
B = No	158	90%
C = No responde	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°.13**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 9% señala que si conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la carrera de Ciencias de la Educación, un 90% señala que no conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la CCE. Un 1% no sabe no responde.

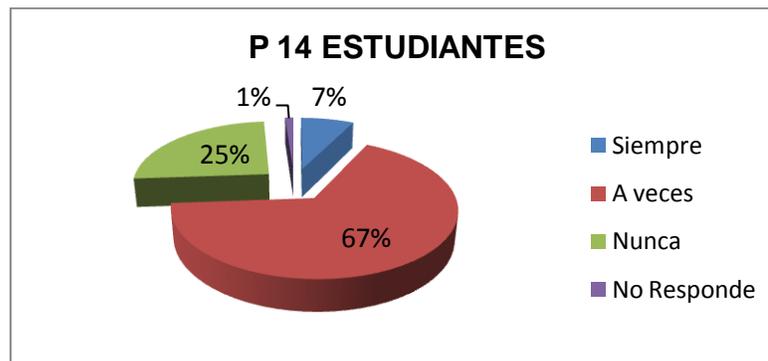
A partir de estos resultados, se puede observar una mayoría no conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera y una mínima cantidad conoce. En forma enfática se puede mencionar, que al no conocer manual de funciones se trabaja de forma desorganizada en las diferentes actividades, siendo mecánico y rutinario, y esto conduce a obstaculizar el logro de los propósitos de la gestión administrativa y que ameritan la implementación de herramientas de gestión.

## DIRECCIÓN

14. ¿Según su criterio, la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena Gestión administrativa?

TABLA Nº.14		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	13	7%
B = A Veces	117	67%
C = Nunca	44	25%
D = No responde	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico Nº. 14



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un 7% señala “siempre” la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena Gestión administrativa, un 67% señala “a veces” es apropiada, un 25% señala “nunca” la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada y un 1% no sabe no responde.

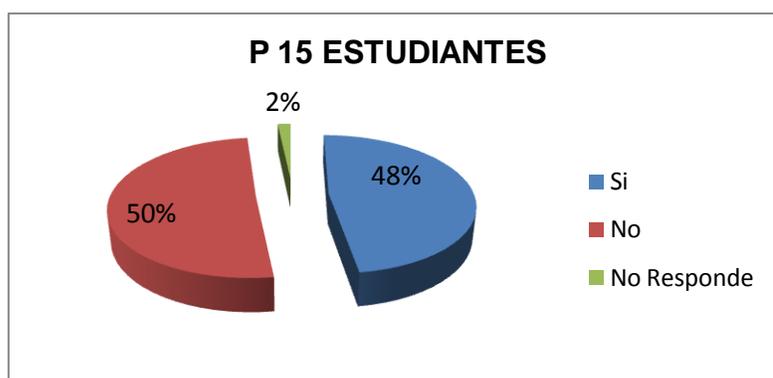
A partir de estos resultados, se puede observar claramente que entre siempre y veces existe una apropiada. Delegación de funciones y responsabilidades y un porcentaje minoritario menciona que entre nunca y no responde menciona que la delegación no es apropiada esto nos da a conocer que los Administradores planifican, organizan y ejecutan de acuerdo a su propio criterio; por falta de una coordinación y esto ocasiona, ciertos síntomas como la inconformidad de los estudiantes. Es así, que es necesario que se, integren su trabajo en forma

coordinada y sincronizada, combinando esfuerzos que aseguren el éxito. A través de la comunicación y planificación participativa.

**15. ¿Según su criterio, el Director comunica y motiva al plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena Gestión Administrativa?**

TABLA NRO.15		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	84	48%
B = No	89	50%
C = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 15



Fuente: Elaboración propia

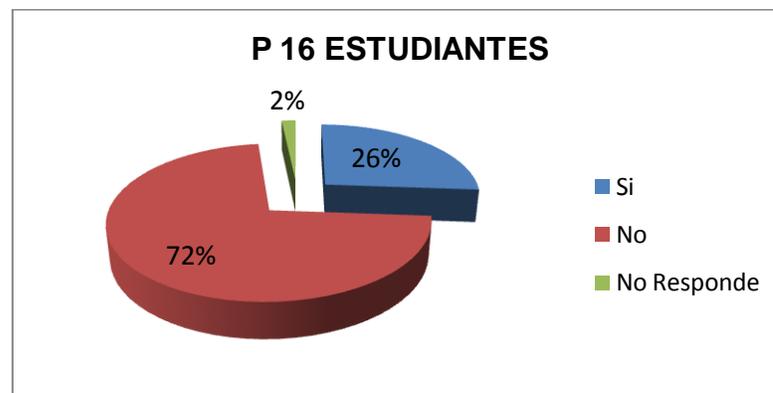
Del total de los encuestados un 48% señala que si el Director comunica y motiva al, plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena Gestión Administrativa, un 50% señala que no comunica y motiva al, plantel administrativo, docente y estudiantil y un 2% no sabe no responde.

A partir de estos resultados, se puede observar que una mayoría el Director no comunica y motiva al, plantel estudiantil. De esta manera se debe buscar alternativas para una correcta comunicación y motivación del parte del director con el estamento estudiantil. Ya que se observó que el clima organizacional responde al tipo de administración autoritaria.

**16. ¿Participa usted, en las tomas de decisiones académicas, administrativas en la Carrera de Ciencias de la Educación?**

TABLA NRO.16		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	46	26%
B = No	127	72%
C = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°. 16**



**Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados un 26% señala que “si” participa, en las tomas de decisiones académicas, administrativas en la Carrera de Ciencias de la Educación, y un 72% señala que “no” participa, en la toma de decisiones académicas, administrativas y un 2% no sabe no responde.

A partir de estos resultados, se puede observar claramente que una mayoría del estamento estudiantil no participa en la toma de decisiones académicas administrativas. Es imprescindible que el personal directivo busque integral a los recursos humanos adecuadamente, con el fin de contar con múltiples alternativas de sugerencias en la toma de decisiones académicas que conlleven a resolver los problemas y necesidades que pueda presentar en la Carrera. Es así que las decisiones son tomadas individualmente por el Director, y se piensa que se debe fortalecer la participación de la comunidad educativa.

## 2.4. CONTROL

17. ¿Según su opinión, se realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la carrera de Ciencias de la Educación?

TABLA NRO.17		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Si	50	28%
B = No	123	70%
C = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°.17



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un 28% señala que “si” realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la carrera de Ciencias de la Educación, un 70% señala que “no” realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la carrera y un 2% no sabe no responde.

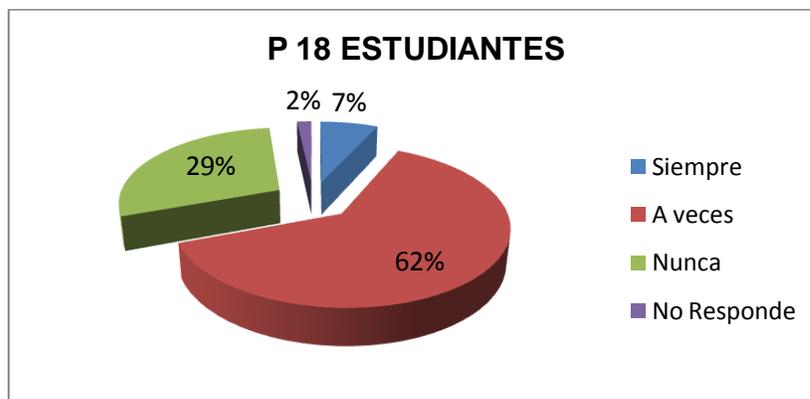
Se puede observar que no existe un control apropiado en de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación que son muy necesarios dentro de la Carrera. Se debe buscar mecanismos que faciliten este proceso de control y evaluación del desempeño de los mismos ya existe falencias y debilidades notables en el proceso de seguimiento y evaluación institucional, pues los Administradores, acaparan gran parte del que hacer

administrativo siendo dueños del los mismo con una atención inapropiada quedando el estamento estudiantes insatisfechos con la atención que se realiza.

**18. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación, realiza un informe de resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión?**

TABLA NRO. 18		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
A = Siempre	12	7%
B = A Veces	110	62%
C = Nunca	51	29%
D = No responde	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°. 18



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un 7% señala que “siempre” el Director realiza un informe de resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión, un 62% señala que “a veces” el Director realiza un informe de resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión, un 29% señala que “nunca” el Director realiza un informe de resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión y un 2% no sabe no responde.

Se puede observar que una mayoría de los estudiantes indican que entre siempre y a veces si el director informa sobre los resultados y medidas correctivas. y un

porcentaje minoritario entre nunca y no responde menciona que no es así. De tal manera El director es el responsables de coordinar y adecuar los esfuerzos y hacer un seguimiento e información de los logros y metas trazadas. En este marco, hay que tomar en cuenta el informe de los resultados no se supervisan los errores sino se corrigen y se puedan ejecutar ineficientemente en el proceso y por ende lograr las metas previstas.

## **Entrevistas no estructurada al personal administrativo (Secretarias, auxiliares y Técnicos de kardex)**

Fecha: 20 de Julio de 2017

Hora: 15:00 pm.

Tiempo de duración 25 minutos.

Lugar: En oficinas del Kardex en el bloque A de la Carrera Ciencias de la Educación UPEA

Se desarrollo una entrevista no estructurada y se recabo la siguiente información:

- En la entrevista no estructurada realizada al personal administrativo, nos mencionan que se tiene un conocimiento superficial con relación a la visión y misión, objetivos y metas que persigue la Carrera Ciencias de la Educación
- Pero así también sugieren que haya seminarios de orientación específicamente para el personal administrativo para tener un conocimiento más profundo y tener una idea clara de qué es lo que se pretende lograr y alcanzar en un futuro inmediato.

Asimismo acerca de la planificación y participación respondieron que en la Carrera Ciencias de la Educación

- Se planifica en base al plan de trabajo presentado por el Director o Centro de Estudiantes.
- Y es así que en base a su programa presentado durante la etapa de elecciones de autoridades, las propuestas de la carrera se basa en los directores y centro de estudiantes.
- Al mismo tiempo señalan que existe una participación mínima de los recursos humanos en la elaboración de planes, programas y presupuesto en las actividades administrativas.

- dejan de lado el objetivo social y participativo, pues de esta manera, no responde apropiadamente a las necesidades que se requieren y perjudica los resultados de la gestión administrativa.
- ✓ Es así que con relación a la coordinación entre sus áreas de trabajo mencionan que se requieren de estrategias de trabajo de forma consensuada y coordinada.
- ✓ De esta manera a través de la coordinación, los administradores pueden facilitar o ayudar a las personas para que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de los objetivos de la institución.
- ✓ Asimismo los administrativos mencionan que en pocas ocasiones existe una apropiada, delegación de funciones y responsabilidades y esto se debe a que se desconocen los procedimientos administrativos, los auxiliares de Kardex, los becarios, las secretarias en algunos casos no conocen apropiadamente el manejo de las oficinas y tramites y es por esta razón que hay que enseñarles, les falta preparación, y otro aspecto es la falta de compromiso con la institución.
- ✓ Es así que los Administradores son los que planifican, organizan y ejecutan su trabajo de acuerdo a su propio criterio; por falta de una coordinación, ya que esto ocasiona ciertos síntomas como la inconformidad de docentes y estudiantes.
- Según su perspectiva de los administrativos se debe buscar estrategias para realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación que son muy necesarios dentro de la Carrera Ciencias de la Educación Para tomar decisiones apropiadas
- Asimismo se debe hacer un control y supervisión, consistente en la valoración y corrección del desempeño, particularmente del personal administrativo y docentes que trabaja

Finalmente en cuanto al informe de gestión, no existe una evaluación académica, política, social y cultural

- Simplemente se presenta un informe final a la asamblea general docente estudiantil, y en caso del director solo se la aprueba o reprueba pero estas asambleas en algunos casos son tergiversadas.
- De esta manera se debe buscar alternativas que conlleven a generar una participación e información de los resultados obtenidos en el transcurso de la gestión, el director es el responsables de coordinar y adecuar los esfuerzos y hacer un seguimiento de el logro de las metas trazadas.

### **ANALISIS DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (SECRETARIAS, AUXILIARES Y TÉCNICOS DE KARDEX)**

Haciendo una interpretación de las entrevistas aplicadas a los administrativos de Carrera ciencias de la Educación, se concluye que existe falencias y necesidades en muchos aspectos, pero no se puede generalizar, existe funcionarios que hacen buen trabajo y también existen otros que hacen un trabajo inapropiado. Los factores que influyen son varios, por ejemplo, desconocen los procedimientos administrativos, la falta de conocimiento de lo que se pretende lograr y alcanzar en un futuro inmediato en función a las metas de la institución, la falta de una planificación estratégica participativa, la falta capacitación en manejo de kardex, asimismo el seguimiento para hacer un control y supervisión, consistente en la valoración y corrección del desempeño y entre otros, los cuales dificulta en la atención eficiente en el logro de las metas y objetivos institucionales. Es así que las máximas autoridades deben coordinar y adecuar los esfuerzos de manera colectiva para saber que necesidades y falencias que se tiene para una tomar de decisiones apropiadas y de esta manera lograr una eficiente gestión administrativa

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

## **Coefficiente de Correlación de Pearson**

Para el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, primeramente identificamos las variables "X" e "Y" que van hacer medidos la relación que existe entre ellos, ya que el tipo de investigación de la tesis corresponde ser del Tipo Correlacional - Descriptivo. En efecto, como ya se operacionalizó las variables son:

**X: *Planificación Estratégica Participativa***

**Y: *Gestión Administrativa***

Según (Moya, 1999, pág. 380), menciona que "el coeficiente de correlación(o índice de correlación lineal de Karl Pearson) entre dos variables "X" e "Y" se define por:

$$r_{xy} = \frac{Cov(X, Y)}{S_X S_Y}$$

Dónde:

- ☞  $Cov(X, Y)$  es llamado covarianza que mide la asociación lineal simple entre dos variables "X" e "Y", también es conocida como variable bidimensional al par ordenado  $(X, Y)$ .
- ☞  $S_X$  y  $S_Y$  son denominados desviaciones típicas o estándar de "X" y de "Y" respectivamente.
- ☞ El coeficiente de correlación debe estar en el rango o intervalo de  $-1 < r_{xy} < 1$ .
- ☞ El rango de aceptación del coeficiente esta en;  $0 \leq r_{xy} \leq 1$
- ☞ Si " $r_{xy}$ " se acerca más a 1, entonces tiene una correlación altamente positiva, es decir el grado de asociación entre las variables "X" e "Y" es muy alto, por lo cual una depende de otra; es decir la variable "X" incide en "Y".

Por lo tanto, realizamos el sondeo sobre **n = 188** sujetos conformados por **176 estudiantes** y **12 docentes** de la misma población definida anteriormente y calculamos determinado los valores de las variables a medirse y ver el grado de relación que existe entre ellas.

Para esto se tomó en cuanto a los siguientes datos del instrumento por las variables tipificadas,

☞ **X: Planificación Estratégica Participativa**

Esta variable contiene 8 preguntas con tres escalas de respuesta: Siempre (SI)=3, A veces=2, Nunca (NO)=1, tomando una escala de valor total de 24 puntos.

☞ **Y: Gestión Administrativa**

Esta variable contiene 10 preguntas con tres escalas de respuesta: Siempre (SI)=3, A veces=2, Nunca (NO)=1, tomando una escala de valor total de 30 puntos.

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON**

	8 PREGUNTAS	10 PREGUNTAS			
N° Sujetos	Xi/24 puntos	Yi/30 puntos	Xi*Yi	X2	Y2
1	24	30	720	576	900
2	18	19	342	324	361
3	14	30	420	196	900
4	15	17	255	10	289
5	16	21	336	256	441
6	21	27	567	441	729
7	15	17	255	225	289
8	22	29	638	484	841
9	17	19	323	289	361
10	12	20	240	144	400
11	15	21	315	225	441
12	13	19	247	169	361
13	20	25	500	400	625
14	14	19	266	196	361
15	23	29	667	529	841
16	16	15	240	256	225
17	24	30	720	576	900

18	14	18	252	196	324
19	24	25	600	576	625
20	15	20	300	225	400
21	13	19	247	169	361
22	15	15	225	225	225
23	16	14	224	256	196
24	15	14	210	225	196
25	15	17	255	225	289
26	18	14	252	324	196
27	13	19	247	169	361
28	16	16	256	256	256
29	16	19	304	256	361
30	21	27	567	441	729
31	18	22	396	324	484
32	18	22	396	324	484
33	24	30	720	576	900
34	18	18	324	324	324
35	20	25	500	400	625
36	15	19	285	225	361
37	21	27	567	441	729
38	13	20	260	169	400
39	15	12	180	225	144
40	17	20	340	289	400
41	24	30	720	576	900
42	12	20	240	144	400
43	14	15	210	196	225
44	18	16	288	324	256
45	17	14	238	289	196
46	19	18	342	361	324
47	16	17	272	256	289
48	14	15	210	196	225
49	17	21	357	289	441
50	16	22	352	256	484
51	18	14	252	324	196
52	10	14	140	100	196
53	8	13	104	64	169
54	15	12	180	225	144
55	13	15	195	169	225
56	13	20	260	169	400
57	19	17	323	361	289
58	10	15	150	100	225

59	13	18	234	169	324
60	12	11	132	144	121
61	16	15	240	256	225
62	14	19	266	196	361
63	12	19	228	144	361
64	16	15	240	256	225
65	14	19	266	196	361
66	12	19	228	144	361
67	10	14	140	100	196
68	8	13	104	64	169
69	15	12	180	225	144
70	13	15	195	169	225
71	13	20	260	169	400
72	19	17	323	361	289
73	10	15	150	100	225
74	13	18	234	169	324
75	12	11	132	144	121
76	11	12	132	121	144
77	13	20	260	169	400
78	15	12	180	225	144
79	17	20	340	289	400
80	10	12	120	100	144
81	12	20	240	144	400
82	14	15	210	196	225
83	12	16	192	144	256
84	17	14	238	289	196
85	19	18	342	361	324
86	16	17	272	256	289
87	14	15	210	196	225
88	17	21	357	289	441
89	16	22	352	256	484
90	18	14	252	324	196
91	16	16	256	256	256
92	16	19	304	256	361
93	12	16	192	144	256
94	9	13	117	81	169
95	12	12	144	144	144
96	13	12	156	169	144
97	13	14	182	169	196
98	20	25	500	400	625

99	15	19	285	225	361
100	18	20	360	324	400
101	18	18	324	324	324
102	16	17	272	256	289
103	18	19	342	324	361
104	15	17	255	225	289
105	16	11	176	256	121
106	16	11	176	256	121
107	14	12	168	196	144
108	14	12	168	196	144
109	17	14	238	289	196
110	13	16	208	169	256
111	13	14	182	169	196
112	12	16	192	144	256
113	10	12	120	100	144
114	14	22	308	196	484
115	15	13	195	225	169
116	12	14	168	144	196
117	17	15	255	289	225
118	18	19	342	324	361
119	15	15	225	225	225
120	14	18	252	196	324
121	12	17	204	144	289
122	11	11	121	121	121
123	16	11	176	256	121
124	9	13	117	81	169
125	12	11	132	144	121
126	13	16	208	169	256
127	13	11	143	169	121
128	17	16	272	289	256
129	21	23	483	441	529
130	12	17	204	144	289
131	17	24	408	289	576
132	20	20	400	400	400
133	15	20	300	225	400
134	17	18	306	289	324
135	13	19	247	169	361
136	11	14	154	121	196
137	18	14	252	324	196
138	15	13	195	225	169

139	17	16	272	289	256
140	17	16	272	289	256
141	12	15	180	144	225
142	13	17	221	169	289
143	16	13	208	256	169
144	15	16	240	225	256
145	11	11	121	121	121
146	20	16	320	400	256
147	14	15	210	196	225
148	17	19	323	289	361
149	16	21	336	256	441
150	17	19	323	289	361
151	19	23	437	361	529
152	11	11	121	121	121
153	12	11	132	144	121
154	16	13	208	256	169
155	18	15	270	324	225
156	15	12	180	225	144
157	21	21	441	441	441
158	13	11	143	169	121
159	16	20	320	256	400
160	22	22	484	484	484
161	12	12	144	144	144
162	16	15	240	256	225
163	13	11	143	169	121
164	15	13	195	225	169
165	18	24	432	324	576
166	21	24	504	441	576
167	12	18	216	144	324
168	17	18	306	289	324
169	17	18	306	289	324
170	12	16	192	144	256
171	18	16	288	324	256
172	17	16	272	289	256
173	16	16	256	256	256
174	11	16	176	121	256
175	9	14	126	81	196
176	15	16	240	225	256
<b>DOCENTES</b>					
177	22	26	572	484	676
178	22	30	660	484	900

179	23	23	529	529	529
180	20	19	380	400	361
181	20	14	280	400	196
182	13	18	234	169	324
183	23	24	552	529	576
184	19	23	437	361	529
185	21	24	504	441	576
186	13	16	208	169	256
187	21	21	441	441	441
188	12	15	180	144	225

## RESULTADOS

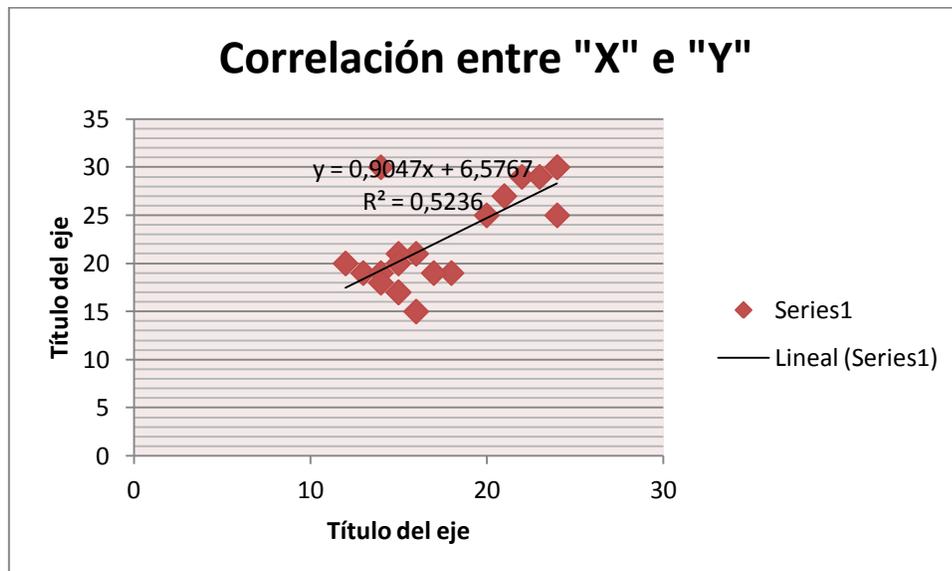
Covarianza=	<b>10,54</b>
Coefficiente determinante=	<b>0,44</b>
Coefficiente de Pearson=	<b>0,72</b>
Promedio X=	<b>17,60</b>
Promedio Y=	<b>22,50</b>

Como se puede observar en el cuadro de arriba, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson que tiene un valor  $r_{xy} = 0.72$  que significa que tiene una correlación positiva alta entre sí, las variables: planificación estratégica participativa y la gestión administrativa con un coeficiente de determinación del 44% y una covarianza de 10.54 que se denota en el cuadro, calculado por la hoja Excel 2010. Para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson utilizamos la siguiente tabla de escalas:

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja

0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Ya que el rango del coeficiente es:  $0.7 < r_{xy} = 0.72 < 0.89$



El gráfico representa el alto grado de relación entre las variables "X" e "Y" que muestra una función lineal, por lo que no están dispersos los resultados obtenidos en las variables mencionadas.

**CAPÍTULO VI**

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en el proceso de tabulación e interpretación de resultados, tanto cuantitativa como cualitativamente, con referencia a los objetivos de alcance de esta investigación, se emiten a continuación criterios de conclusión, fundamentados en base a la Planificación Estratégica Participativa y su impacto con la Gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación UPEA los cuales son:

- Se debe pensar en una Planificación Estrategia Participativa que tome en cuenta los cambios humanos, tecnológicos, culturales, económicos, sociales y políticos de diferentes enfoques basados en la economía y conocimiento que tiene a la educación y al talento humano como eje central de la competitividad, la organización y la eficiencia.

- Con referencia, al desempeño de la Planificación Estratégica Participativa, permite la aplicación del FODA para fortalecer sus oportunidades internas y externas y reducir sus debilidades y amenazas, el cual permite alcanzar los objetivos institucionales y buscar soluciones, apropiadas en base al consenso de la comunidad universitaria. Donde el dicho plan no existe en la Carrera Ciencias de la Educación y en la UPEA, en el cual la planificación ayuda a definir los valores, las funciones, prioridades y planes de acción y provee de la estructura mediante la cual los cambios organizacionales pueden ser implementados efectivamente para afrontar los retos académicos.

- En cuanto al proceso administrativo, la Planificación Estratégica Participativa es esencialmente la creación de un sistema flexible e integral de objetivos, que permite a la institución y sus ejecutivos lograrlos. Es decir, permite a la institución cumplir con los objetivos planteados, y asimismo con su misión y visión, lo cual no sucede con la Carrera Ciencias de la Educación, a causa de una planificación improvisada y la gestión administrativa es utilizada simplemente como instrumento de cumplimiento formal. Es así que la Planificación Estratégica Participativa también debe incluir la innovación, los cambios y aprovechar las oportunidades,

principalmente enfocadas en las nuevas necesidades y servicios de los docentes estudiantes y administrativos que mejoren a la institución.

- Con relación a la gestión administrativa es un proceso particular que consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control que son utilizadas para determinar y alcanzar los objetivos institucionales mencionados, con la participación de recursos humanos y otros recursos. Es decir la planificación es el eje central para el desarrollo institucional, donde las máximas autoridades despliegan el plan que les permite alcanzar y descentralizar funciones dentro y fuera de la institución.

- En cuanto a la misión y visión y objetivos los docentes y estudiantes no la conocen en su mayoría, el problema radica en que no se trabaja en consenso con todos los estamentos, ya que esto dificulta el alcance de los objetivos institucionales, en la Carrera Ciencias de la Educación.

- En tanto a la planificación que se esta desarrollando en la Carrera Ciencias de la Educación es improvisada, y es utilizada como un instrumento de cumplimiento formal que es planteada por la M.A.E. (Máxima Autoridad Ejecutiva).

- En cuanto al uso funcional del organigrama, el manual de organización y de funciones no son específicas sino generales que son establecidas por la unidad de planificación de la UPEA, el cual dificulta el normal desenvolvimiento de actividades administrativas generando un comportamiento impositivo y autoritario.

- Las funciones de seguimiento y evaluación, se realizan de acuerdo a las instructivas que se tiene en la Carrera Ciencias de la Educación no se miden objetivamente, sino se cumplen las disposiciones administrativas emanadas de las instancias superiores como la MAE, es así que existe falencias y debilidades notables en el proceso de seguimiento y evaluación institucional.

- Los diferentes investigadores creen que es necesaria una Planeación Estratégica Participativa, institucional, el cual puede generar ciertos cambios trascendentales dentro de la Carrera Ciencias de la Educación

- Por último, el desconocimiento y la carencia de una Planificación Estratégica Participativa y comunicación inapropiada genera burocracia dentro del proceso administrativos en la Carrera Ciencias de la Educación donde se está actuando improvisadamente, y que baja la eficiencia del proceso de Gestión Administrativa e inciden en todos ámbitos del que hacer institucional, los cuales estos mismos se traducen en el cumplimiento parcial de los objetivos y metas institucionales.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Los resultados alcanzados en la presente investigación son significativos; sin embargo, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, referidas a los principales actores del proceso administrativo:

- Se recomienda implementar una Planificación Estratégica Participativa que parta de la realidad pedagógica, social y cultural de la Carrera Ciencias de la Educación, que atienda eficientemente las necesidades y demandas de los beneficiarios

- Además, es necesario hacer partícipes a todos los involucrados de la Carrera Ciencias de la Educación en el desarrollo institucional para que los distintos actores del proceso educativo y administrativo, y de esta manera tengan claramente establecido cuál es su papel y su rol para lograr los objetivos institucionales, de modo que les permita una mayor participación y acción en implementación de innovaciones administrativas y académicas.

- Para lograr la eficiencia y efectividad en el desempeño de funciones administrativas, se recomienda elaborar el manual de organización y de funciones en base a la Planificación Estratégica Participativa para integrar las diferentes áreas en forma coordinada y sincronizada.

- La (MAE) Máxima Autoridad Ejecutiva, en las toma de decisiones y el uso de herramientas de Gestión, es recomendable la participación democrática de la comunidad administrativa, docente y estudiantil, pues es ella la que debe decidir, por una parte, cuándo, cómo y dónde se materializarán e instrumentalizarán los cambios e innovaciones por otra, qué socialicen acerca de los instrumentos de

organización que son indispensables en el trabajo administrativo, técnico y académico especialmente en la fase de organización y ejecución.

- Concluido el proceso de elaboración de la planificación estratégica Participativa, se tiene la tarea de gestionar e implementar el plan, que requiere el compromiso de la (MAE) Máxima Autoridad Ejecutiva, docentes y estudiantes; mediante la creación de un clima organizacional participativa y dinámica en el desarrollo académico administrativo y asimismo debe primar el liderazgo para movilizar personas y los recursos de la institución en base a los propósitos planteados.

- Se recomienda la revisión de la Planificación Estratégica Participativa de forma periódica para conocer las situaciones institucionales en forma verídica, las condiciones estructurales, académicos, pedagógico, curriculares y administrativo, en las que se desenvuelven la Carrera Ciencias de la Educación así también debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante, y tener un panorama sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales e institucionales en las que se desenvuelven la Carrera Ciencias de la Educación

- Por último, se recomienda a la MAE de la Carrera Ciencias de la Educación, ejecutar la propuesta planteada en la investigación, como una alternativa para poder enfrentar con menos dificultad la diversidad de problemas y necesidades que se presentan en la Carrera Ciencias de la Educación es así promover una actitud administrativa que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad, trascendencia y opinión de todos los estamentos

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Gestiopolis,com.aportado por Karin Hielaum). (s.f.).

- ALONSO, M. (2004). La Planificación un Modelo de Investigación - Acción . Madrid: OICCE 4ta ed.

- ALLES, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires - Argentina : Granica.

- ANDER Egg, E. (1993). La Planificación Educativa. Rio de la Plata - Argentina : Magisterio.

-ANDER Egg, E. (2002). Planificación de Centros Educativos. Mexico: Interamericana.

- ANELLO, E. y. (2006). Planificación Estratégica . Santa Cruz de la Sierra - Bolivia : NUR Modulo 6.

- ARANDA, A. (2000). Planificación Estratégica Educativa.

- BAPTISTA, L. F. (1998). Metodología de Investigación Social. Mexico.

- BURIN David, K. I. (2014). Luis Hacia una Gestión Participativa y Eficaz. Buenos Aires- Argentina: 8º edición ediciones CICCUS.

- CAMARA Lopez, L. (2005). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Madrid.: Diseño y maquetación: Cyan Primera Edición.

- CASERES, S. (2001). Texto Planeación Para la vida.

- CATOLICA, U. (1996). Planificación Estratégica. España: Módulo.

Constitución Política de la República del Ecuador. (2000).

- COULTER, R. y. (2005). Administración. México: Pearson Educación.

- CRUZ, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación científica. La Paz- Bolivia.

- CHIAVENATO, A. (2002). "Gestión del talento humano". Bogotá: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA.

- CHIAVENATO, A. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw - Hill.

- CHIAVENATO, I. A. (2011). Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones. México: Ltda, Segunda Edición .
- CHIAVENATO, I. (2004). Introducao a teoria geral de administracao . Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.
- CHUQUIMIA, R. (2001). Diseño y construcción del proyecto de investigación Científica. Artes graficas Latinas.
- DALF, R. L. (1993). The Dryden Press, 1993.
- El alto \_bolivia.cjb.net/upea. (s.f.).
- El Alto: nueve aspectos que configuran la ciudad p.239.
- FARRO, G. (1998). Enfoques y Niveles de la Planificación. Madrid: Popular.
- FAYOL, H. (2011). Principios de Organización. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de Gestión empresarial. Mexico: Mexicana.
- FRED, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Pearson Educación, Novena Edición.
- GARCIA, T. (2012). Concepto Desmotivación. En T. Gracia, Diccionario Enciclopédico. México D.F: Edición Larousse S.A.
- GARY Neilson, P. B. (2003). The four bases of organizational DNA, en Booz, Allen, Hamilton, Strategy Business. Num.33 invierno.
- Gestipolis.com.aportado por Karin Hielaum. (s.f.).
- GIELGOL, W. (2002). La planificación estratégica y el proceso de apoyo. México D.F. : McGrawHill. 6° ed.
- GOLDSTEIN. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México.
- GOMEZ Cejas, G. (1994). Planeación y Organización de la empresa. México: McGraw-HILL.
- Gran Plaza Jaime Ilustrad, Diccionario.
- GUTIERREZ, J. (2002). Innovando una literatura ancestral. La Paz: HUNGLARES.
- HAMPTON, D. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de gestión empresarial. México D.F: Mexicana.

- HERNANDEZ, E. A.-J. (2006). Planificacion Estrategica. Santa Cruz - BOLIVIA: ISED.
- HERNANDEZ, S. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de gestión empresarial. México: Mexicana.
- HERNÁNDEZ, S. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL.
- IDALVERTO CHIAVENATO, (2004), introducau a teoria geral de administracao, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, .
- JIMENEZ. (2001). Proyectos Educativos Indígenas en la Política Educativa Boliviana. La Paz: PLURAL, PROEIBANDES.
- JONES, C. H. (1996). Administración estratégica Un enfoque integrado. Santa Fé de Bogotá: McGraw – Hill Interamericana S.A.
- JONES, C. W. (1996). CHARLES W. L. HILL y GARETH R. JONES Administración estratégica. Un enfoque integrado. Santa Fé de Bogotá: McGraw – Hill Interamericana S.A.
- KEMMIS, S. (1996). Teoría Crítica de la Enseñanza.
- KOONTZ. (2011). Definición de liderazgo. En A. Pulido, Fundamento de Gestión. Mexico: McGRAW- HIL: INTERAMERICANA.
- KOONTZ, H. (2011). Definición de dirección. En S. H. Rdoriguez, Fundamentos de gestión empresarial. México: Mexicana.
- KOTLER. (2003). Dirección de Marketing . Philip.
- LEIVA Zae, F. (2008). Introducción a la Técnicas de Investigación Científica. Buenos Aires – Argentina: Humanitas, Quinta Edición.
- LUNA, C. A. (1996). Metodología de la Tesis. Mexico: Trilla, 1ª Edición.
- MARIÑO, H. (1993). Planificación Estratégica de Calidad Total. Bogota: Tercer Mundo Editores.
- MÉNDEZ, M. J. (1990). La Gestión en Unidades Económica Productivas y de Gobierno Local", En Revista de Desarrollo Rural Alternativo: Temas de Gestión en Proyectos de Desarrollo Rural. Lima-Perú: CICDA.
- MORALES, M. (2000). Metodología del Estudio. Tarija : DON BOSCO.

- MORENO, D. (23 de enero de 2014). . [www.monografias.com /trabajo76/organigrama-manual organización funciones /organigrama-manual-organización-funciones.](http://www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manual-organización-funciones/)
- MOYA, R. (1999). Estadística Descriptiva. Lima - Perú: San Marco.
- MÜNCH, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, PEARSON EDUCACIÓN. México: Mexicana. Reg. Núm. 1031.
- NUÑEZ, D. (2005). Gerencia de proyectos I. Módulo II.
- ORIA, V. (1999). El Director como Líder en la Educación Democrática. México Revista Mexicana de Pedagogía , N° 45.
- planificación., U. d. (2017). HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO, aprobación y formulación de presupuesto POA general 2017. El Alto- La Paz .
- PONCE, A. R. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial. México: Maexicana.
- PONCE, C. V. (1999). Gestión de recursos educativos.
- POYEEAUX, A. R. (1998). Planificación y Dirección Estratégica. Machala.
- QUIZHPE, V. H. (2006). Módulo de Planificación Estratégica . Gran Plaza Jaime Ilustrad.
- RAMÍREZ, M. I. (2009). Apuntes de Metodología de la Investigación Aplicada: Un Enfoque Crítico. Sucre – Bolivia: Tupac Katari - Primera Edición.
- RODRIGUEZ, S. H. (2011). Etapas de planeación. En s. h. Rodríguez, fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de Mexico: Mexicana.
- ROJAS Soriano, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés, Séptima Edición.
- ROLDAN, J. P. (1980). Manual de Gestión de Proyectos. Colombia: Universidad de Antioquia.
- SALLENAVE, J.-P. (1996). Gerencia y Planeación Estratégica. Santa Fé de Bogotá - Colombia: Norma.
- SAMPIERI, H. (2006). Metodologia de la Investigacion. México DF: McGraw-Hill.
- SÁNCHEZ, A. (2010). Técnicas de Investigación: Curso Práctico. Madrid – España: Bruño.

- SARMIENTO, V. H. (2014). La Investigación Científica en Educación . La Paz-Bolivia: Particular 2º Edicion.
- SELLENAVE, J. (2016). Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: María del Mar Ravassa - ediciones versalles Ltda.
- SERNA Gómez, H. (1999). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3ra Editores.
- SIERRA Bravo, R. (1987). Técnicas de investigación Social: teoría y Ejercicio . Madrid: Paraninfo, S.A, 5º.ed.
- SORIANO, L. M. (2003). Las 7 Is, De la Gestión de Personal. La Paz – Bolivia: F.C.E.F.
- STEINER, G. (2006). Planeación Estratégica: Lo que todo Director Debe Saber. México, D.F. : Continental, S.A. de C.V. 5º reimpresión.
- STONER, F. Y. (2012). Definición de control. En A. p. Martinez, Gestion Empresarial). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE C.V.
- TAPIA, L. (2004). Territorio Territorialidad y Construcción Regional Amazónica. Abya Yala.
- TAYLOR, M. y. (1995). Fundamentos de la Gerencia Estratégica. Bogotá: 3ra Editores.
- TEDESCO, J. C. (1992). Algunos Aspectos de la Privatización Educativa en América Latina. Lima: Tarea.
- TERRY, G. R. (2011). Concepto de Planeación. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México: Mexicana.
- VASQUES, C. H. (2015.). Dossier de Investigación. El Alto- La Paz.
- VASQUEZ, D. (Martes de Abril de 2001). VASQUEZ, D. (Martes de Abril de 2001). monografias.com. Recuperado el Miercoles de Marzo de 2014, . Obtenido de [www. monografias. Com /trabajos76 /organigrama. Manual. Organizaciones/organigramaman al-organizaciones-funciones](http://www.monografias.com/trabajos76/organigrama.Manual.Organizaciones/organigramamanal-organizaciones-funciones)

# ANEXOS

**Boleta de encuesta N° 1**

**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

Estimado docente: deseamos pedir tu apoyo para que respondas las preguntas según las indicaciones correspondientes, ya que este trabajo servirá para mejorar los procesos de gestión administrativa desarrollada en nuestra Casa superior de Estudio, en particular a nuestra Carrera.

Instructivo: marca con una "X" la respuesta que mejor describa su opinión en el recuadro que corresponda, tomado en cuenta que cada pregunta debe marcar una sola vez.

**Años de servicio en la carrera**..... Sexo: F  M

**Profesión y grado académico** Lic.  Msc  Dr. PhD

---

**1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA:**

**1.1. Visión estratégica institucional (estratégico)**

1. ¿Según su criterio, conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI  NO

2. ¿Conoce usted acerca de los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI  NO

**1.2. Diagnostico institucional (táctica)**

3. ¿Sabe usted si la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con una Planificación Estratégica actual?

SI  NO

4. ¿Según usted se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación?

a) Siempre  b) A veces  c) Nunca

**1.3. Planificación estratégica (operativa)**

5. ¿Ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, medianos y largo plazo?

a) Siempre  b) A veces  c) Nunca

6. ¿Según usted, la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación?

SI  NO

#### 1.4. Planeación estratégica (participativa)

7. ¿Según su opinión, el director de la Carrera Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes?

a) Siempre       b) A veces       c) Nunca

8. ¿Según usted el director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO       A veces

## 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.1. Planeación.

9. ¿Conoce usted acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

10. ¿Usted participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión Administrativa?

a) Siempre       b) A veces       c) Nunca

### 2.2. Organización

11. ¿El Trabajo que realiza usted donde está usted ubicado, es la más adecuada para la labor que desempeña?

SI       NO

12. ¿Según su opinión existe una coordinación entre su área de trabajo y las otras áreas en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

13. ¿Conoce el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

### 2.3. Dirección

14. ¿Según su criterio, la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena gestión administrativa?

a) Siempre       b) A veces       c) Nunca

15. ¿Según su opinión, el Director comunica y motiva al, plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena Gestión Administrativa?

SI

NO

16. ¿Participa usted, En las tomas de decisiones (Académicas, Administrativas) en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

#### 2.4. Control

17. ¿Según su opinión, se realiza un control de la gestión administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

18. ¿Según su opinión, el director de la Carrera Ciencias de la Educación realiza un informe de los resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

COMENTARIOS:.....  
.....

¡Gracias por su colaboración!

## CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

**Estimado compañero:** deseamos pedir tu apoyo para que respondas las preguntas según las indicaciones correspondientes, ya que este trabajo servirá para mejorar los procesos de gestión administrativa desarrollada en nuestra Casa superior de Estudio, en particular a nuestra Carrera.

**Instructivo:** marca con una "X" la respuesta que mejor describa su opinión en el recuadro que corresponda, tomado en cuenta que cada pregunta se debe marcar una sola vez.

Sexo: F  M  Edad/ años:..... Nivel semestre.....

---

### 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA:

#### 1.1. Visión estratégica institucional (estratégico)

1. ¿Según su criterio, conoce la visión y misión de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

2. ¿Conoce usted acerca de los objetivos y las metas de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

#### 1.2. Diagnostico institucional (táctica)

3. ¿Sabe usted si la Carrera Ciencias de la Educación cuenta con una Planificación Estratégica actual?

SI

NO

4. ¿Según usted se aplica el FODA, para realizar un análisis crítico de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación?

b) Siempre

b) A veces

c) Nunca

#### 1.3. Planificación estratégica (operativa)

5. ¿Ha participado de las principales actividades de planificación proyectadas a corto, medianos y largo plazo?

b) Siempre

b) A veces

c) Nunca

6. ¿Según usted, la dirección cuenta con un cronograma de actividades y de seguimiento en la ejecución de la planificación?

SI

NO

#### 1.4. Planeación estratégica (participativa)

7. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera Ciencias de la Educación crea un clima de innovación, tomando en cuenta la creatividad de la comunidad educativa y los docentes?

b) Siempre       b) A veces       c) Nunca

8. ¿Según usted el Director, fomenta la participación de toda la comunidad educativa en la elaboración del PDI, POA, FODA en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO       A veces

## 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.1. Planeación.

9. ¿Conoce usted acerca de las estrategias y políticas que se disponen en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

10. ¿Usted participa en la elaboración de planes, programas y presupuesto para una eficiente Gestión Administrativa?

b) Siempre       b) A veces       c) Nunca

### 2.2. Organización

11. ¿Según su criterio las áreas de Trabajo de la Carrera Ciencias de la Educación son las más adecuada para la labor que desempeñan?

SI       NO

12. ¿Según su opinión existe una coordinación entre las áreas de trabajo en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

13. ¿Conoces el organigrama, manual de organización y funciones de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI       NO

### 2.3. Dirección

14. ¿Según su criterio, la delegación de funciones y responsabilidades del personal administrativo es apropiada para una buena Gestión Administrativa?

b) Siempre       b) A veces       c) Nunca

15. ¿Según su opinión, el Director comunica y motiva al plantel administrativo, docente y estudiantil para una buena gestión administrativa?

SI

NO

16. ¿Participa usted, En las tomas de decisiones (Académicas, Administrativas) en la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

#### 2.4. Control

17. ¿Según su opinión, se realiza un control de la Gestión Administrativa en base a criterios, parámetros y medios de evaluación dentro de la Carrera Ciencias de la Educación?

SI

NO

18. ¿Según su opinión, el Director de la Carrera Ciencias de la Educación realiza un informe de los resultados y medidas correctivas utilizadas para una eficiente gestión administrativa de cada gestión?

b) Siempre

b) A veces

c) Nunca

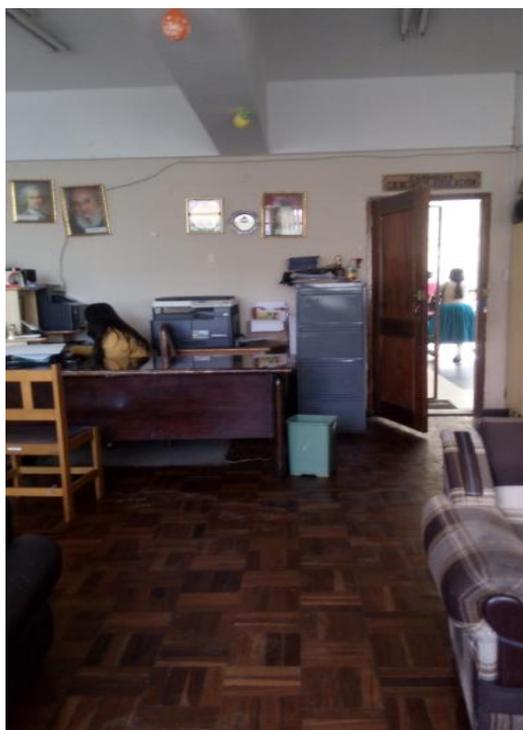
COMENTARIOS:.....  
.....

¡Gracias por su colaboración!

## ENTREVISTA AL PLANTEL ADMINISTRATIVO



Auxiliares de Kardex



Asociación de docentes



Becarios de dirección

Fuente: Elaboración propia, 2017

## ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN- UPEA



Fuente: Elaboración propia, 2017.



Estudiantes de turno Mañana



Encuesta a estudiantes turno tarde



Encuesta a estudiantes turno noche

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

**ENCUESTA A DOCENTES DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN –  
UPEA.**



**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

## **PROPUESTA**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA COMO PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UPEA. GESTIÓN 2017**

**ESTUDIO DE CASO: CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UPEA.**

#### **1. PRESENTACIÓN.**

Con la discrepancia existente entre la praxis llevada a cabo por el personal directivo y para lograr la solución de diversas situaciones en la institución, se debe dar un cambio en la Carrera Ciencias de la Educación por lo que se requiere motivar el cambio en la concepción del proceso de planificación, para convertirlo en un marco de referencia para la actividad participativa organizacional, donde se puedan proveer situaciones objetivas, que permitan transformar cualitativa y cuantitativamente una problemática a partir del aprovechamiento de las oportunidades y en pro de las aspiraciones establecidas.

Entonces partiendo del hecho que, las necesidades, el ambiente social, los recursos y la interacción con todos los involucrados varían, de una institución a otra, por lo cual es un obstáculo para una planificación rígida hacia las organizaciones, es decir, no se puede seguir un modelo de planificación determinado, lo esencial es capacitar al personal directivo.

El personal directivo, como líder representa la clave esencial para el funcionamiento, transformación o estancamiento del progreso de la institución.

Actualmente el proceso de ejecución de los proyectos pedagógicos de plantel, juega un papel decisivo en la elaboración de la oferta educativa. De esta manera, la función directiva se configura como un elemento básico para la construcción de la identidad de cada institución y, además, para luchar por la captación de clientes basándose en la imagen de calidad que debe exhibe la Carrera Ciencias de la Educación.

## **2. JUSTIFICACIÓN.**

Esta propuesta tiene su justificación en base a las exigencias del entorno social de mejorar el desempeño de la Carrera Ciencias de la Educación, por lo que amerita contar con un personal directivo eficiente en sus funciones administrativas. Partiendo de la realidad en el que se encuentra y de esta manera evidencian la necesidad de mejorar y elevar la calidad del desempeño administrativo del personal directivo al proporcionarles los conocimientos apropiados que les permitan ejecutar de manera eficaz y eficiente las funciones administrativas en las instituciones que dirigen.

Es así que la Planificación Estratégica Participativa, constituye una alternativa que permite organizar, coordinar y controlar las tareas y actividades inherentes del plantel, generando unidad, cooperación, principalmente **participación de todos los actores** de la Carrera Ciencias de la Educación y de esta manera que genere una mejor gestión administrativa.

## **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Proponer lineamientos que orienten a la elaboración y el diseño de una Planificación Estratégica Participativa durante el proceso administrativo en la Carrera Ciencias de la Educación UPEA gestión 2017.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Capacitación de los administrativos, docentes y estudiantes para la realización de una Planificación Estratégica Participativa desde un enfoque administrativo participativo en base a las necesidades en el proceso educativo.

Aplicación de la Planificación Estratégica Participativa desarrolladas en base capacidades y destrezas para lograr un proceso eficiente, en la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación UPEA.

Valoración de la aplicación de la Planificación Estratégica Participativa mediante la participación de todos los involucrados en el proceso de gestión administrativa e institucional en la Carrera Ciencias de la Educación UPEA.

#### **4. FUNDAMENTACIÓN.**

La Planificación Estratégica Participativa, es el corazón de trabajo de una organización que nos ayuda a fortalecer la gestión administrativa y conllevar a la solución de las necesidades institucionales para cumplir la misión, visión y objetivos propuestos. El cual constituye la coordinación del esfuerzo de todos los miembros y la eficiencia en el uso de los recursos por medio de un proceso de planeación, organización y control, orientados al logro de los objetivos.

Este pensamiento estratégico se orienta en un modelo de tres pasos la planificación, la aplicación y el control. El primero de ellos, la planificación Estratégica constituye la parte medular del modelo ya que identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano, y corto plazo, posteriormente, la etapa de aplicación se centra en la puesta en marcha de cada una de las acciones delimitadas en la Planificación Estratégica Participativa para finalmente evaluar los resultados obtenidos y controlar las deficiencias. Para ello la Carrera Ciencias de la Educación debe partir del diagnóstico (F.O.D.A.) de su propia realidad, identificando sus debilidades oportunidades, fortalezas amenazas y visualizando la institución educativa ideal que se aspira alcanzar.

Del mismo modo para el proceso administrativo y gestión institucional la Planificación Estratégica Participativa parte pensando por adelantado tener bien planteado que es lo que se busca y la mejor forma de conseguirlo. Planear implica el pensamiento de éxito futuro, una imagen clara de él y un camino para llegar, en cambio la improvisación, realiza las tareas que al parecer se requiere, afrontando los problemas según aparezcan y aprovechando las oportunidades cuando se presenten. Esta opción pudiera dar resultados aunque, por lo general,

tarda más, es insegura, y requiere una alta capacidad para afrontar todo inesperadamente.

Entonces toda organización necesita de una Planificación Estratégica Participativa donde todos los involucrados con la institución pueden proponer estrategias para mejorar la eficiencia administrativa y el alcance efectivo de los objetivos de la institución basados en la misión y visión.

## **5. PROPUESTA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.**

La Planificación Estratégica Participativa es un proceso mediante el cual se prevea lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que se desempeñan bajo condiciones de incertidumbre.

Este modelo, tiene que ser un sistema articulado de discusiones mediante la PARTICIPACIÓN de la MAE, Administrativo, Docente y estudiantil de la institución, que dé como resultado un flujo periódico de la toma de decisiones que preceda y presida la acción. En el mismo orden de ideas, se puede decir que la Planificación Estratégica Participativa como proceso de gestión de calidad, que concibe a la institución como un sistema en estrecha relación con su medio, lo que permite visualizar el futuro y las decisiones para determinar las estrategias y asegurar su implementación.

Por lo tanto, la Planificación Estratégica Participativa implica definir los problemas observados en las diferentes dimensiones institucionales, elaborar objetivos y desarrollar actividades para alcanzar las metas trazadas.

Entonces para desarrollar este proceso (modelo) se necesita disponer y producir información precisa para elaborar el diagnóstico y detectar fortalezas y debilidades para diseñar propuestas bajo la forma de Proyecto Pedagógico de Plantel. Por tanto, el modelo va a constar de las siguientes cuatro fases:

- Organización de un Taller dirigido al director, personal administrativo docentes y estudiantes, para proporcionar elementos conceptuales sobre

gestión administrativa en base a la, Planificación Estratégica Participativa (Planes)

- Identificar problemáticas, mediante la **participación de todos los estamentos** de la institución como directivos, administrativos, docentes y estudiantes.
- Construir alternativas de solución que incluyan objetivos, recursos, criterios de organización, tiempo de ejecución, costos, entre otros.
- Seleccionar los responsables de la ejecución de la alternativa de resolución, para garantizar el logro de los propósitos.

### Plan de acción de la propuesta

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA				
PROPÓSITO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	TIEMPO
Elaborar un Plan Estratégico Participativo incluyente que contribuya a mejorar el proceso de la gestión administrativa en la Carrera Ciencias de la Educación	<p style="text-align: center;"><b>FASE I: INICIO DEL TALLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización de un Taller dirigido al director, personal administrativo docentes y estudiantes, para proporcionar elementos conceptuales sobre gestión administrativa en base a la, Planificación Estratégica Participativa (Planes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas redonda.</li> <li>• Discusiones al caso</li> <li>• Participación en disertación de las Experiencias individuales y grupales.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador, director, administrativo, docentes y estamento estudiantil</p> <p><b>Materiales:</b> Papel bond, lápices y material fotocopiado, Equipo de computación, Data Show.</p>	1 Día (4 horas)
	<p style="text-align: center;"><b>FASE II: ANÁLISIS PARTICIPATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificamos y prevemos los cambios que se producen en el medio externo del plantel.</li> <li>➤ Identificamos las necesidades y problemáticas a través de la técnica del FODA en la Carrera Ciencias de la Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo</li> <li>• Discusiones grupales.</li> <li>• Charlas.</li> <li>• Disertaciones</li> <li>• Análisis y discusión de temas seleccionados. de situaciones específicas.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador, director, administrativos, docentes y estamento estudiantil.</p> <p><b>Materiales:</b> Papel bond, lápices y material fotocopiado, Equipo de computación, Data Show.</p>	1 Día (4 horas)

	<p style="text-align: center;"><b>FASE III: PROPUESTA PARTICIPATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer la Misión y Visión de la Carrera Ciencias de la Educación.</li> <li>➤ Proponer los objetivos institucionales a alcanzar para que el desempeño de la Carrera Ciencias de la Educación sea eficiente.</li> <li>➤ Asimismo diseñar planes estratégicos para alcanzar los objetivos generales y específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y de discusión de temas.</li> <li>• Prácticas de experiencias vivenciales.</li> <li>• Discusiones grupales.</li> <li>• Dramatización de situaciones específicas.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador, director, administrativos, docentes y estamento estudiantil</p> <p><b>Materiales:</b> Papel bond, lápices y material fotocopiado, Equipo de computación, Data Show.</p>	<p>1 Día (4 horas)</p>
	<p style="text-align: center;"><b>FASE IV: OPERATIVIZACIÓN PARTICIPATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo e implementación del Plan Estratégico Participativo de la Carrera Ciencias de la Educación, por medio de las estrategias y actividades específicas que serán controlados y evaluados los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusiones grupales.</li> <li>• Prácticas de experiencias vivenciales.</li> <li>• Análisis y de discusión de temas seleccionados.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador, director, administrativos, docentes y estamento estudiantil</p> <p><b>Materiales:</b> Papel bond, lápices y material fotocopiado, Equipo de computación, Data Show.</p>	<p>Dos días (4 horas)</p>

[Fuente: Elaboración Propia, 2017]

En el análisis del medio externo se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *Económicos:* nivel de ingresos, nivel de egresos.
- *Encargados o responsables:* De la implementación o ejecución de las estrategias
- *Tecnológicos:* Surgimiento de nuevas tecnologías, adelantos científicos.
- *Políticos:* Variaciones ideológicas, cambios políticos, nuevos decretos y leyes.

- *Sociales*: situación demográfica (población, edad, sexo, ingreso), estructura social (grupos sociales), recursos humanos (valores, educación capacitación), protección ambiental.

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) como líder de la Carrera Ciencias de la Educación, después de analizar el escenario debe seleccionar los indicadores que tienen impacto considerable en el plantel y determinar el efecto o consecuencia que tienen éstos sobre el sector, al mismo tiempo debe identificar si el efecto representa una oportunidad o una amenaza.

## **6. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA:**

### **6.1. Organización e identificación de necesidades**

Como institución pública que está conformado por dos estamentos (Co Gobierno), la institución debe empezara a organizarse en equipos de trabajo multidisciplinario, donde estén inmersos administrativos, docentes y estudiantes.

Asimismo se requiere un previo diagnóstico de la realidad institucional, de la Carrera Ciencias de la Educación. Es así que la organización tiene el propósito de recabar hechos y opiniones sobre la capacidad real de la institución para tratar cada oportunidad o amenaza prevista y la utilidad o consecuencia de hacerlo o no hacerlo. El grado de especialización de los recursos y facilidades existentes y su flexibilidad en función del impacto así como el grado de dificultad para mantener el equilibrio con su entorno frente a cambios esperados.

Las fortalezas y debilidades representan la apreciación de la condición relativa en que se encuentran los elementos que contribuyen al éxito de la organización, cuando se contrastan con una condición ideal objetivamente comparable, y de sus capacidades para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas. De esta manera se debe utilizar la técnica del FODA, donde los estudiantes, docentes y administrativos tendrán la oportunidad de hacer conocer su punto de vista.

## **6.2. Proponer la misión y visión de la institución a futuro**

La visión de la organización constituye una apreciación idealizada de sus integrantes deseen de ella en el futuro, representa la gran meta hacia la cual se mueve la organización y constituye en gran medida el ideal de los fundadores y miembros de la misma. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución, ya que representa la justificación y responde al ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

De esta manera es necesario la elaboración de técnicas e instrumentos de recolección de información cuantitativa y cualitativamente, el cual nos permitirá ver los perjuicios y beneficios institucionales dentro y fuera de la institución, es decir la oferta y demanda.

Además la misión define el rol de la institución en cubrir las necesidades de la sociedad; describe en términos amplios la actividad en que está la organización. Constituye una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica y calidad total, debe adecuarse a los nuevos requerimientos del medio en cuanto a servicios, tipos, calidad. Representa la aspiración y responde, ¿Hacia dónde deseamos ir?, ¿Cuál es el horizonte máximo de nuestro desempeño?

## **6.3. Establecer objetivos para un desempeño eficiente**

Los objetivos que debe alcanzar la institución para su adecuado desempeño, permanencia y progreso, considerando que estos son los fines que la institución espera lograr de manera de dar cumplimiento a su misión. Se pueden definir como el estado o posición deseada en el futuro con respecto a áreas de resultados claves.

## **6.4. Modelo de la Planificación Estratégica Participativa**

Una vez que se han establecido los objetivos a alcanzar en la Carrera Ciencias de la Educación, el siguiente paso involucra el desarrollo del plan y presentación en términos de estrategias, metas, actividades específicas, responsables, programa

(cronograma). Es indispensable determinar para cada objetivo, y de acuerdo con las políticas formuladas, alternativas viables de acción. Establecer metas concretas a lograr para cada acción seleccionada y especificar las actividades requeridas para hacer realidad las metas establecidas, estimando el tiempo que tomarán y especificando la responsabilidad para su ejecución.

Posteriormente la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Carrera Ciencias de la Educación y sus dependencias procederán a la aplicación del Plan estratégico institucional Participativa, el cual tiene que ser alcanzado de manera eficiente.

## **6.5. CONTROL Y EVALUACIÓN**

En la Carrera Ciencias de la Educación la Planificación Estratégica Participativa, debe ser evaluado y revisado continuamente, para tal efecto se construirán espacios, se definirán estrategias y se señalarán responsables. Algunos espacios para el control y evaluación del plan se trabajara con: mesas de trabajo, mesa redonda con la participación de director, administrativos, docentes, estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación. Asimismo las autoridades y los estamentos tienen la responsabilidad de evaluar el alcance de la misión y la visión y al mismo tiempo analizar los percances o perjuicios que se presentaron durante la gestión para posteriormente ser previstos

## **7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **7.1. Factibilidad Organizacional.**

El plan es factible de organizarse y ejecutarse a corto plazo, no solo para el personal directivo, sino también para otros directivos de las diferentes carreras de la UPEA e interesados en actualizarse en el proceso planificador que se requiere actualmente.

### **7.2. Factibilidad Económica.**

Según el punto de vista económico- financiero, la propuesta es factible de ejecutarse, pues estos se reducen a expresiones mínimas que pueden ser

cubiertas por los mismos directivos y la Carrera Ciencias de la Educación para colaborar con los materiales necesarios.

### **7.3. Factibilidad de Recursos Humanos.**

El actor principal a quien va dirigida la propuesta está conformado por el Personal administrativo, docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación sin embargo se puede incorporar todo el personal interesado en la actividad, ya que es PARTICIPATIVO.

### **7.4. Factibilidad de Evaluación.**

Para mejorar la calidad del desempeño es factible que la evaluación se lo realice de forma general con todos los actores de la institución en este caso sería Personal administrativo, docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación

## **8. RECURSOS.**

Estos son muy necesarios para lograr la ejecución de la propuesta, para ello necesitamos recursos físicos, humanos y financieros principalmente:

### **PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL P.E.P.**

<b>DESCRIPCIÓN DEL GASTO</b>	<b>MONTO</b>	<b>FUENTE</b>
Gastos por servicios de un especialista gestión administrativa y Planificación Estratégica participativa	1000	Carrera Ciencias de la Educación - UPEA
Gasto por uso de equipos audiovisuales	50	Carrera Ciencias de la Educación - UPEA
Gasto por fotocopias e impresiones	50	Carrera Ciencias de la Educación - UPEA
Compra de alimentos y refrigerio	500	Carrera Ciencias de la Educación - UPEA
Gasto por concepto de material de escritorio (lápices, bolígrafos y gomas, etc.)	100	Carrera Ciencias de la Educación - UPEA
<b>TOTAL</b>		<b>Bs. 1700</b>

[Fuente: Elaboración propia, 2017]

## 9. CRONOGRAMA.

### CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA P.E.P.

<b>TIEMPO</b>  <b>ACTIVIDAD</b>	<b>GESTIÓN 2017</b>				
	<b>Diciembre</b>				
	<b>LUNES</b> 11-12-17	<b>MARTES</b> 12-12-17	<b>MIÉRCOLES</b> 13-12-17	<b>JUEVES</b> 14-12-17	<b>VIERNES</b> 15-12-18
<b>Fase I: Realizar y ejecutar un taller sobre planificación estratégica participativa dirigidos a los, director administrativos, docentes y estudiantes</b>					
<b>Implementación de la Fase II: Análisis Participativo del contexto.</b>					
<b>Implementación de la Fase III: Análisis Participativo.</b>					
<b>Implantación de la Fase IV: Operativización participativa.</b>					