



UASB

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... ANGELO GUSTAVO VARGAS VALENCIA... CI... 3450104 I.P.
autor/a de la tesis titulada

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN BASE A UN
MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA ASIGNACIÓN
DE CARGOS, PROPUESTA PARA LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA UPEA.
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva
autoría y producción, que ha sido elaborado para cumplir con uno de los requisitos
previos para la obtención del título del programa:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS... MENCIÓN...
RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....

Gestión del programa

..... 2014/2015

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los dos ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha... 31/10/24

Firma:



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ACADEMICA LA PAZ

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TESIS: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN BASE
A UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
ASIGNACIÓN DE CARGOS. PROPUESTA PARA LAS ÁREAS
ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
(UPEA)**

**Tesis presentada para optar el Grado
Académico de Magister en Administración de
Empresas**

**MAESTRANTE: Angel Gustavo Vargas Valencia
TUTOR: Nelson Luis Rodrigo Mendizabal**

**La Paz – Bolivia
2024**

DEDICATORIA

Este Trabajo está dedicado a:

A la maravillosa vida y este hermoso planeta que tuvo las condiciones óptimas para el desarrollo del ser humano y que debe ser reencaminado a través del conocimiento y la evolución de la conciencia para la mejora del mismo.

A la memoria de mi querida y valiente madre Trinidad Valencia Alarcón, mis seres queridos; hermano Marcelo Fernando Vargas Valencia, tía Fanny Candelaria Valencia Alarcón, que estuvieron a mi lado en todo momento que los necesite, mis amados hijos Michel Enya, Jesod Gabriel y Gustavo Jesua a mis nietas, Arya y Valentina, cuya razón de existir me mantiene con fuerza, inteligencia y salud y a toda la familia cuya presencia actual alegra mi corazón. Una mención especial a María Liza Antezana Gutiérrez que me ayudo en este lapso de tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al Lic. Nelson Rodrigo, cuyos conocimientos fueron imprescindibles para la culminación de la presente tesis.

A la Universidad Pública de El Alto, cuyo aporte a través de algunos grandes profesionales del área administrativa y del área académica, dieron luces al presente trabajo y aportaron especialmente en la parte práctica.

A mi tribunal que tan amablemente me colaboraron en realizar los ajustes necesarios para la culminación del presente trabajo, la Lic. Ivon Rodríguez y el Lic. Marco Antonio Ramírez.

RESUMEN EJECUTIVO

Los años que trabajé en la Universidad Pública del El Alto (UPEA) tanto como Asesor Administrativo del Sr, Rector Fredy Medrano (QEPD) y como Analista Financiero, vi con preocupación muchas carencias en materia administrativa al interior de la Universidad, pero la que más me llamo la atención fue la falta de actualización de los manuales de funciones y organización, la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño, etc.

En ese sentido enfoqué el presente trabajo, en actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UPEA, ya que se viene utilizando un MOF del año 2014, en el transcurso de los 20 años el área administrativa de la universidad tuvo muchos cambios, pero principalmente se ve el incremento de puestos de trabajo que no están reflejados en ese manual. Por tal motivo quise iniciar este proceso de actualización del MOF, en las cuatro áreas estratégicas desarrolladas por la propia universidad en el Programa Operativo Anual 2023, además de utilizar las herramientas actuales de la administración para una mejora continua y dar un salto cualitativo y cuantitativo utilizando conocimientos como el de la Gestión de Competencias.

Este método de Gestión de Competencias busca identificar y desarrollar esas capacidades y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, en este caso especialmente de los responsables de las áreas estratégicas que son pilares fundamentales para el desarrollo de las actividades de la universidad.

Finalmente, con los resultados de los cuestionarios realizados al personal de la UPEA, se propone un modelo de Manual de Organización de Funciones basado en un modelo de Gestión de Competencias que busca dar un pequeño aporte para la mejora continua de la Universidad Pública de El Alto.

INDICE

CAPITULO 1	1
MARCO GENERAL.....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES	1
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.1 Situación Problemática.....	5
3.2 Situación Proyectada. -	6
3.3 La Pregunta de Investigación de la Presente Tesis es:	7
4. JUSTIFICACIÓN	7
4.1 Justificación Técnica.....	7
4.2 Justificación Metodológica	7
4.3 Justificación Práctica	7
5. DELIMITACIONES	8
5.1 Delimitación Temática.....	8
5.2 Delimitación Geográfica.....	8
5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	10
6. OBJETIVOS	10
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
7. HIPÓTESIS.....	11

8.	ANÁLISIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	11
9.	ALCANCES	13
CAPITULO 2		15
MARCO TEORICO		15
2.1	ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	15
2.2	LEY 1178	16
2.3	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	17
2.4	REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	20
2.5	ÁREAS ESTRATÉGICAS	23
2.7	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) DE LA UPEA.....	25
3.	COMPETENCIAS	26
3.1	CLASIFICACIÓN DE “COMPETENCIAS”	29
3.2	LAS COMPETENCIAS CARDINALES	29
3.3	LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	30
3.4	LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	31
3.5	ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS	32
5	GESTION POR COMPETENCIAS.....	34
5.1	GESTIÓN POR COMPETENCIAS O MODELO DE COMPETENCIAS	34
6.	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UPEA.....	41
6.1	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021 - 2025.....	41

MISIÓN.....	41
VISIÓN.....	41
ENCARGO SOCIAL	41
6.2 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA).....	43
VALORES.....	46
7. UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO.....	48
7.1 HISTORIA DE LA CIUDAD DE EL ALTO	48
7.2 HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO (UPEA)	50
CAPITULO 3	51
MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO.....	51
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.2 TIPOS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.3 TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN	52
3.4 UNIVERSO Y MUESTRA.....	52
3.5 CUESTIONARIO (Anexo 1).....	53
3.6 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
CAPITULO 4	63
PROPUESTA	63
4.1 COMPETENCIAS CARDINALES O GERENCIALES.....	63
4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	64
4.3 NIVELES O GRADOS DE LAS COMPETENCIAS	64

4.3.1	COMPETENCIAS CARDINALES O GERENCIALES	64
4.3.2	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA.....	68
4.4	MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS (MOFC)	71
CAPITULO 5		72
5.1	CONCLUSIONES	72
5.2	RESPUESTA AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	72
5.3	DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	73
5.4	RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		76
ANEXO N° 1		78
ANEXO N° 2.....		84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Área Administrativa de la UPEA	8
Tabla 2: Análisis Operacional de Variables	11
Tabla 3: Tabla de Competencias	33
Tabla 4: Estructura Organizacional de la UPEA	42
Tabla 5: Presupuesto Quinquenal	43
Tabla 6: F.O.D.A.	44
Tabla 7: Niveles Organizacionales de la UPEA	45
Tabla 8: Estudiantes Matriculados por Sexo	46
Tabla 9: Principios y Valores de la UPEA	46
Tabla 10: Crecimiento Demográfico de la ciudad de El Alto	49
Tabla 11: Género	53
Tabla 12: Actual MOF	54
Tabla 13: Porcentaje de Respuesta Afirmativa	55
Tabla 14: Competencias o Habilidades Gerenciales	59
Tabla 15: Puntajes de Necesidades de Competencias Gerenciales	60
Tabla 16: Competencias o Habilidades Específicas por Área	61
Tabla 17: Puntajes de Necesidades de Competencias Específicas	61
Tabla 18: Demostración de la Hipótesis	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 3: Pirámide de Componentes del Sistema de Organización	
Administrativa.....	20
Figura 4: Áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto	24
Figura 5: Evolución de las Competencias.....	27
Figura 6: Competencias Cardinales.....	29
Figura 7: Competencias Específicas Gerenciales.....	30
Figura 8: Competencias Específicas por Área	31
Figura 9: Modelo de Competencias	35
Figura 10: Distribución de Habilidades Blandas.....	37
Figura 11: Competencias en el Trabajo	38
Figura 12: Misión, Visión y Estrategia de las Competencias.....	39
Figura 13: Logro de Objetivos de las Competencias.....	40
Figura 14: Actualización del MOF	55
Figura 15: Conocimiento del MOF y Reglamento Específico del SOA	57
Figura 16: Conocimiento de la Visión y Misión	57
Figura 17: Conocimiento de Objetivos Estratégicos de la UPEA	58
Figura 18: Competencias incluidas en el MOF	62

CAPITULO 1

MARCO GENERAL

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad realizar un estudio sobre las necesidades administrativas que tiene la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y ver la factibilidad de implementar nuevas herramientas que actualmente se utilizan y que han demostrado efectividad en las organizaciones.

Al igual que todas las Universidades del Sistema de Universidades Públicas en Bolivia, la UPEA se rige bajo el cogobierno docente y estudiantil; en la actualidad cuenta con nueve Facultades - Áreas y 37 Carreras - Unidades Académicas, las Máximas Autoridades son Rector y Vicerrector, los Decanos son autoridades de las Áreas y los Directores son autoridades de las Carreras. La representación del estamento docente está constituida por la Federación Sindical Universitaria de Docentes (FESUD), las Asociaciones de Docentes de cada Área y las Asociaciones de Docentes de cada Carrera. La representación del estamento estudiantil está constituida por: La Federación Universitaria Local (FUL), los Centros de Estudiantes de cada Área y los Centros de Estudiantes de cada Carrera” (Plan Operativo Anual y Presupuesto, 2022, p. 2).

2. ANTECEDENTES

La Constitución Política del Estado establece que “La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla” (Constitución Política del Estado, 2010, p. 41)

Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales Las universidades públicas son autónomas e iguales

en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales. (Constitución Política del Estado, 2010, p. 44).

La Universidad Pública de El Alto (UPEA), es una institución de Educación Superior, fue creada el año 2000 por Ley N° 2115 de fecha 5 de septiembre de 2000 y se declarada Autónoma el año 2003 de acuerdo a Ley modificatoria N° 2556 de fecha 12 de noviembre del mismo año. La misma debe responder a las necesidades de la sociedad y a la dinámica del desarrollo social, cultural, científico y tecnológico del país, generando calidad en la Educación Superior, situación que demanda un trabajo de la comunidad universitaria en respuesta a un objetivo común, construido desde la colectividad, con la convicción de generar conocimiento y desarrollo de la cultura, a partir de una capacidad institucional eficiente, eficaz y efectiva, para el logro de la misión y visión institucional.

En cumplimiento a la Ley de creación de la UPEA, el CDI, tenía la facultad de fiscalizar: el presupuesto, el plan de desarrollo y los planes anuales de gestión universitaria. Los miembros del CDI tenían un control absoluto sobre la UPEA, no existiendo una autonomía de gestión ni de pensamiento, razón por la cual, los estudiantes conjuntamente con algunos docentes se dieron a la tarea de luchar por la autonomía. La UPEA participó activamente en la "Guerra del Gas" (Plan Estratégico Institucional, 2021, p. 11).

El Estatuto Orgánico, establece la naturaleza jurídica de la UPEA, que señala:

La Universidad Pública de El Alto (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 185, 186, 187 y 189 de la Constitución Política del Estado. (Estatuto Organico, 2020, p. 4).

La UPEA tiene como uno de sus objetivos principales el formar profesionales integrales, altamente calificados en todas las áreas del conocimiento científico tecnológico, con conciencia crítica y reflexiva, que responsan al encargo social de manera oportuna y eficiente.

Asimismo, en dicho documento establece la visión y misión;

La visión de la UPEA es una institución que se proyecta al desarrollo de sus actividades académico 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. (Estatuto Organico, 2020, p. 4)

La misión de la UPEA es 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 las necesidades de las nacionalidades de manera eficiente y oportuna hacia la transformación revolucionaria de la sociedad (Estatuto Organico, 2020, p. 5)

La Ley 1178, establece los Sistemas de la Administración Pública, entre ellos se encuentra el Sistema de Organización Administrativa. En ese sentido “De acuerdo a las atribuciones conferidas por la Ley 1178 de 20 de julio de 1990, corresponde al Órgano Rector emitir las Normas Básicas de los Sistemas de Administración, compatibilizar y evaluar los

reglamentos específicos y vigilar su aplicación adecuada” (Resolución Suprema N° 217055, 1997, p. 1), que define al Sistema de Organización Administrativa:

Como el Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales (Sistemas de Organización Administrativa Normas Básicas, 2003, p. 1).

Mediante Resolución N° 065/19, 2019, en su artículo segundo se instruye a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Universidad Pública de El Alto, actualizar y compatibilizar los reglamentos vigentes de los Sistemas de Administración y Control, conforme a los últimos cambios normativos administrativos de Estado Plurinacional de Bolivia.

En base a los sistemas de administración y control gubernamentales las entidades públicas tienen que elaborar los reglamentos específicos de los Sistemas de la Ley 1178. A la fecha para enviar al órgano rector Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, primero debe ser aprobado por el Honorable Consejo Universitario.

Por otra parte, el Honorable Consejo Universitario aprueba mediante Resolución N° 048/2019 de 9 de mayo de 2019, aprueba la nueva Estructura Administrativa de la UPEA e instruye a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la UPEA y al Director Administrativo Financiero de la UPEA disponer las medidas administrativas y la incorporación de recursos adicionales que permitan cumplir con la gestión económica financiera. En ese sentido como parte de la estructura se encuentra el Manual de Organización de funciones que se define como:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento de gestión administrativa que formaliza el funcionamiento del modelo organizacional de la institución,

contiene información sobre la estructura diseñada (organigrama), los objetivos y funciones inherentes a cada una de las áreas y unidades organizacionales, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación” (Manual de Organización y Funciones, 2020, p. 4)

El Manual de Organización y Funciones (MOF) aprobado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 084/2015 de 1 de julio de 2015, fue realizado a los puestos de trabajo y no a las unidades organizacionales como indica el Art. 20 del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la UPEA y las Normas Básicas del S.O.A. aprobado mediante Decreto Supremo N° 217055 de 20 de mayo de 1997. A la fecha no fue rectificadas ni actualizadas con los nuevos conocimientos y herramientas administrativas aplicables al sector público.

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de la Universidad Pública de El Alto, fue aprobado mediante Resolución N° 113/2020 de 14 de septiembre de 2020, en el Honorable Consejo Universitario, mismo que fue compatibilizado con el órgano de rector que es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 *Situación Problemática.* –

La UPEA tiene un Manual de Organización y Funciones (MOF), documento final presentado en diciembre de 2014, aprobado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 084/2015 de 1 de julio 2015, el mismo también describe cargos o puestos de las unidades organizacionales de Universidad Pública de El Alto. Cabe mencionar, que comparando los puestos descritos en el MOF de 2015 a la fecha hubo un incremento alrededor del 50% del personal administrativo, por lo que no refleja la estructura organizacional actual, también la

asesora del Director de Recursos Humanos indica que el MOF es una mezcla de funciones específicas a cumplir por el trabajador con el nombre, objetivos y requisitos del cargo.

En fecha 9 de mayo de 2019, aprueba mediante Resolución N° 048/2019 del Honorable Consejo Universitario la nueva estructura organizativa de la UPEA. En ese sentido, en el mes de febrero de ese mismo año, se contrató un consultor externo para que realice el Manual de Organizaciones y Funciones, pero lastimosamente se descubrió que era una copia del M.O.F. de la Universidad Mayor de San Andrés, por lo que quedó sin efecto el mencionado trabajo de consultoría.

Teniendo aprobado la nueva estructura organizacional de la UPEA, se ve la necesidad de actualizar el Manual de Organización y Funciones, documento aprobado en julio de 2015.

3.2 Situación Proyectada. -

La UPEA, debe contar con el Manual de Organización y Funciones, actualizado y aprobado por el Honorable Consejo Universitario, utilizando herramientas actuales de la Administración de Recursos Humanos y en el marco de las disposiciones normativas vigentes del Estado Plurinacional de Bolivia y los propios de la Universidad Pública de El Alto.

El MOF, debe estar basado en relación a las Áreas Estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, que se constituyen en los pilares fundamentales o áreas sustantivas, en las que se invertirán mayor atención y recursos.

Las áreas estratégicas son las siguientes:

- Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado
- Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria
- Gestión Institucional

(Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 46)

3.3 La Pregunta de Investigación de la Presente Tesis es:

¿Cómo mejorar el actual Manual de Organización y Funciones y que refleje también los cargos a objeto de optimizar el Sistema de Organización Administrativa de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto?

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación Técnica

El presente trabajo busca actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) aprobado mediante Resolución del Honorable Concejo Universitario N° 084/2015 de 1 de julio de 2015, además de incorporar los cargos de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, para una gestión eficaz y eficiente en el marco de la mejora continua y el logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021 - 2025) y el Programa Operativo Anual 2023 y su Primer Reformulado del POA 2023.

4.2 Justificación Metodológica

Utilizar herramientas de investigación cuantitativo y cualitativo para aplicar al Manual de Organización y Funciones (MOF), además de otras herramientas utilizadas en la actualidad en área de los Recursos Humanos.

4.3 Justificación Práctica

Se tendrá un manual para la mejora organizacional y continua que coadyuve a establecer claramente las funciones del personal de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto para responder a los objetivos y metas planteados tanto en el Plan Estratégico Institucional (PEI) como en el Programa Operativo Anual (POA)

5. DELIMITACIONES

5.1 *Delimitación Temática*

En la Universidad Pública de El Alto existe dos áreas claramente definidas el área académica y el área administrativa, la primera área está compuesta por. Órganos de decisión y de Gobierno, Reparticiones Ejecutivas, Direcciones y Unidades. El área académica está compuesta por las diferentes carreras. La presente tesis tomará como objeto de estudio solamente las estratégicas que son tanto del área administrativa como del área académica y en práctica la herramienta de gestión por competencias.

5.2 *Delimitación Geográfica*

Las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, son 4 delimitaciones, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1

Área Administrativa de la UPEA

NIVEL	AREA ESTRATÉGICA GESTIÓN INSTITUCIONAL
EJECUTIVO	Rectorado
ASESORAMIENTO	Dirección de Asesoría Jurídica
ASESORAMIENTO	Dirección de Auditoría Interna
OPERATIVO	Unidad de Transparencia
OPERATIVO	Dirección Administrativa Financiera
OPERATIVO	Secretaria Académica
OPERATIVO	Dirección de Recursos Humanos
OPERATIVO	Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología
OPERATIVO	Dirección de Interacción Social, Bienestar Estudiantil, Deportes y Cultura
OPERATIVO	Dirección de Posgrado
OPERATIVO	Dirección de Infraestructura
OPERATIVO	Unidad de Títulos y Diplomas

OPERATIVO	Unidad de Presupuestos
OPERATIVO	Unidad de Contabilidad
OPERATIVO	Unidad de Bienes y Servicios
OPERATIVO	Unidad de Tesoro Universitario
OPERATIVO	Unidad de Registro y Admisiones
OPERATIVO	Unidad de Telecomunicaciones y Electricidad
OPERATIVO	Unidad de Relaciones Públicas
OPERATIVO	Unidad de Radio
OPERATIVO	Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación
OPERATIVO	Unidad de Sistemas de Información y Estadística
OPERATIVO	Archivo Central
OPERATIVO	Unidad de Activos Fijos
OPERATIVO	Unidad de Televisión Universitaria
OPERATIVO	Unidad de Seguro Social Universitario
OPERATIVO	Unidad de Almacenes
OPERATIVO	Unidad de Seguridad y Monitoreo
OPERATIVO	Biblioteca Central
OPERATIVO	Unidad de Limpieza y Control Sanitario
OPERATIVO	Unidad de Transporte
NIVEL	AREA ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO
EJECUTIVO	Vicerectorado
ASESORAMIENTO	Secretaría General
OPERATIVO	Dirección de Posgrado
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencias de la Educación
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencias de la Salud
OPERATIVO	Decanato del Área de Estomatología
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencia y Tecnología
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencias Agrícolas
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencias Sociales
OPERATIVO	Decanato del Área de Ciencias y Artes del Hábitat
OPERATIVO	Decanato del Área de Ingeniería Desarrollo Tec.

OPERATIVO	37 Carreras
NIVEL	AREA ESTRATÉGICA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN
OPERATIVO	Dirección de Ciencia y Tecnología (DICyT)
NIVEL	AREA ESTRATÉGICA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
OPERATIVO	Dirección de Interacción Social, Bienestar Estudiantil, Deportes y Cultura (DISBEDC)
TOTAL	81 UNIDADES ORGANIZACIONALES

Nota. Datos tomados del Primer Reformulado del POA a junio 2023

5.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La Universidad Pública de El Alto, tiene un Manual de Organización y Funciones aprobado en diciembre de 2014, esto quiere decir que desde el periodo de 2015 a la fecha 2023, no se tiene actualizado el MOF.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Manual de Organización, Funciones y Cargos (MOFC) de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto (UPEA), basado en el modelo de gestión por competencias, para el logro de objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Programa Operativo Anual (POA).

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los fundamentos teóricos del modelo de gestión por competencias, además del modelo organizacional para estructurar y definir funciones.

- Recopilar y analizar la información relacionada con las unidades organizacionales de la Universidad Pública de El Alto
- Mejorar el actual Manual de Organización y Funciones (MOF), contextualizándolo a la realidad actual y al Plan Estratégico Institucional de la Universidad Pública de el Alto.
- Implementar en el Manual de Organización y Funciones los Cargos de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de el Alto, basado en un modelo de gestión de competencias.

7. HIPÓTESIS

La falta de actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y la ausencia de Descripción de Cargos en base a la Gestión por Competencias de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, genera un Sistema de Organización Administrativa poco eficiente.

a) Variable Dependiente:

Sistema de Organización Administrativa de la Universidad Pública de El Alto.

b) Variable Independiente 1:

Gestión por Competencias

c) Variable Independiente 2:

Manual de Organización y Funciones (MOF) de las áreas estratégicas de la UPEA.

8. ANÁLISIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2

Análisis Operacional de Variables

VARIABLE NOMINAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	RESULTADO
VARIABLE INDEPENDIENTE				
Gestión por Competencias	Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, Desempeño por Competencias Evaluación 360°, 2006, p. 79)	Catálogo de competencias Gestión por Competencias	Un glosario de competencias Descripción de Cargos que incluya competencias	Verificación del documento M
Manual de Organización y Funciones desactualizado de la UPEA	Desactualización del Manual de Organización y Funciones que es un instrumento de gestión administrativa que formaliza el funcionamiento del modelo organizacional de la institución, contiene información sobre la estructura (Manual de Organización y Funciones, 2020, p.4).		Un Manual de Organización y Funciones de 2015, obsoleto e inadecuadamente planteado.	Verificación del documento MOF
VARIABLE DEPENDIENTE				
Sistema de Organización Administrativa	Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que, a partir del marco jurídico administrativo del	Objetivos Institucionales	Porcentaje de ejecución en el cumplimiento de objetivos planteados en el del Plan Estratégico Institucional. y del	Evitar la duplicidad de objetivos y una estructura organizacional que optimice la gestión

	sector público, del Plan Estratégico Institucional. y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales (Sistema de Organización Administrativa Normas Básicas, 2000, p.1)		Programa de Operaciones Anual	
		Estructura Organizacional con áreas coordinadas	Los niveles de organización y coordinación entre las diversas áreas	

Nota. La Tabla es de Fuente Propia

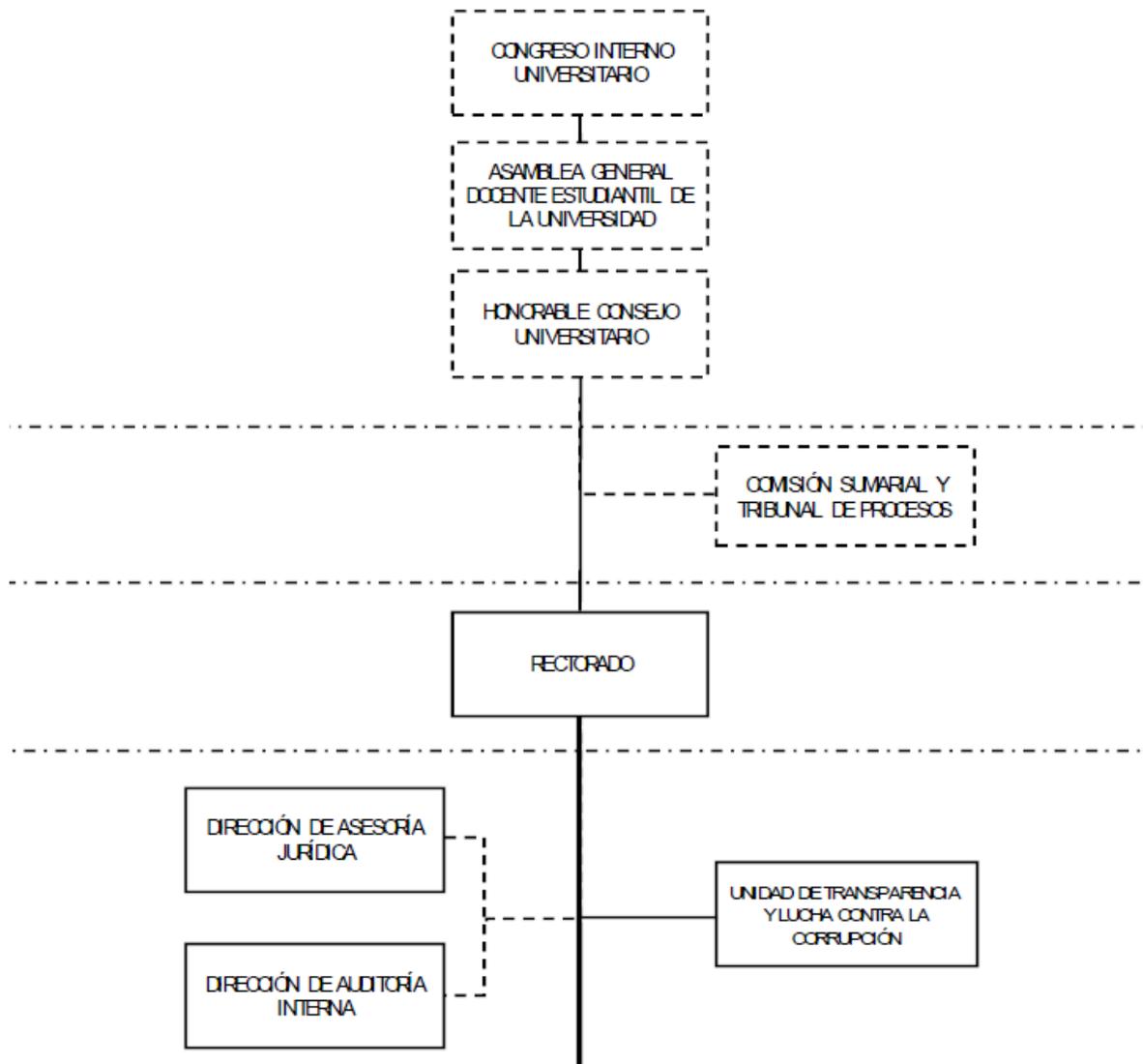
9. ALCANCES

Las unidades estratégicas que beneficiará a todas las áreas organizacionales de la Universidad Pública de El Alto, de los niveles ejecutivo, asesoramiento y operativo.

Las unidades organizacionales son las siguientes:

Figura 1:

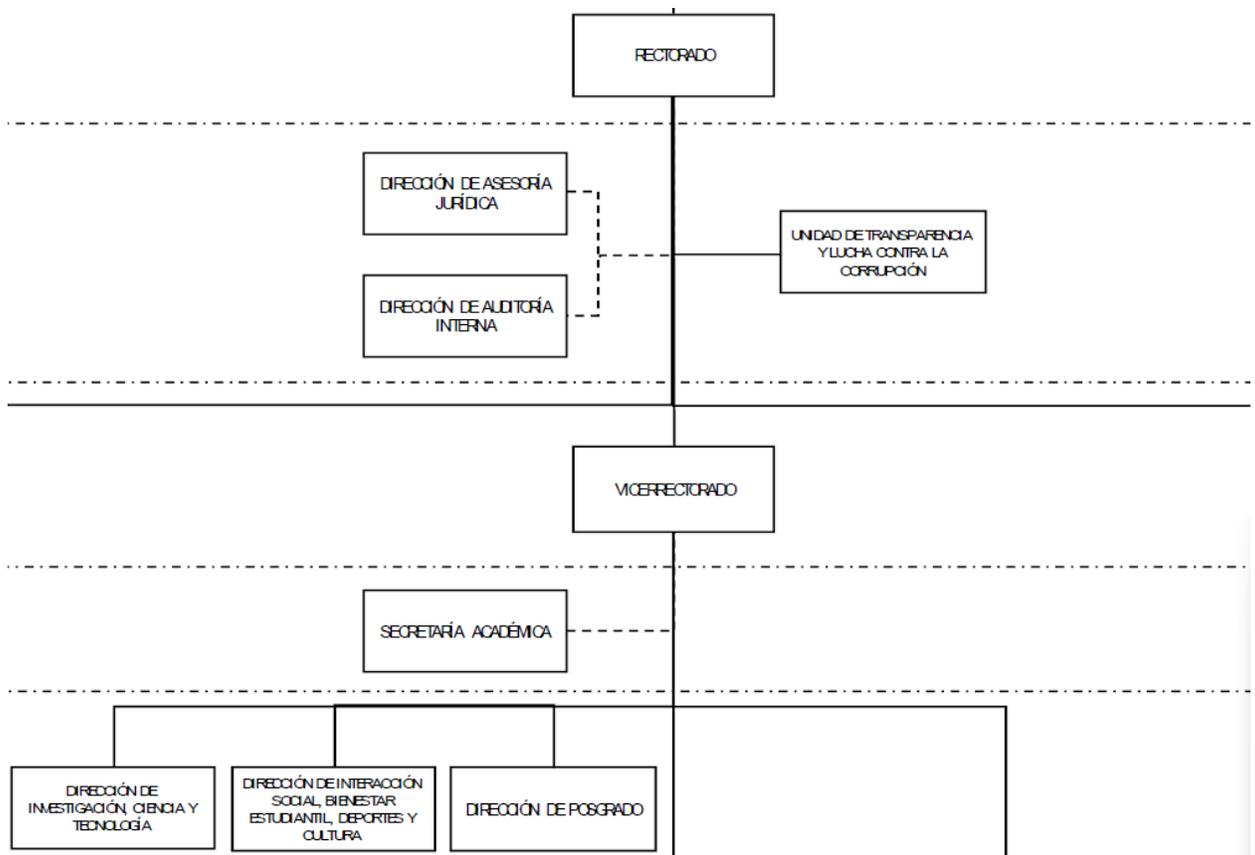
Estructura organizacional de la UPEA (Área Estratégica Institucional)



Nota. Figuras tomadas del Organigrama del Programa Operativo Anual 1er Reformulado 2023

Figura 2

Estructura organizacional de la UPEA (Área Estratégica de la Formación Profesional Grado y Posgrado, Área Estratégica de Investigación, Ciencia y Tecnología e Innovación y Área Estratégica de interacción Social y extensión Universitaria)



Nota. Figuras tomadas del Organigrama del Programa Operativo Anual 1er Reformulado 2023.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Para entender el Sistema de Organización Administrativa, primeramente, se va desarrollar varios conceptos entre ellos la administración que para algunos autores es:

La *administración* es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2018, p. 8).

Cabe mencionar que la administración hace uso diversos recursos; financieros, materiales y tecnológicos de la organización además de las competencias del personal, para

alcanzar objetivos y metas claramente definidos. Por otra parte, la administración implica dirigir las actividades desempeñadas por el personal y liderar a los mismos para alcanzar niveles de excelencia y competitividad.

También es necesario diferenciar la administración pública y privada que en mi entender se diferenciaba principalmente en que las utilidades de las organizaciones públicas las administra el Estado y la distribuye en la sociedad a través de sus gobiernos locales e instituciones mismas que a su vez canalizan los recursos en programas y proyectos a diferencia de las utilidades de organizaciones privadas que van en beneficio de los propietarios, socios, accionistas etc.

También considero importante señalar la definición de administrador público y privado, El perfil del administrador público requiere más de dotes de político, en tanto que el administrador privado debe ser más empresario, de tal suerte que del empresario que se dedica a la política se puede prever que tendrá una administración desastrosa y lo mismo sucedería a la inversa, cuando un político se vuelve empresario (Chiavenato, 2018, p. 15).

2.2 LEY 1178

La Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178 de 20 de julio de 1990, tiene por finalidad regular los sistemas de Administración y Control que son:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
 - Sistema de Organización Administrativa (SOA)
 - Sistema de Presupuesto (SP)
- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - Sistema de Administración de Personal (SAP)
 - Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)
 - Sistema de Tesorería y Crédito Público (STyCP)
 - Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)
- c) Para controlar la gestión del Sector Público:
 - Sistema de Control Gubernamental

Artículo 13º.- El Control Gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado. (Ley 1178, 2003, p. 4).

Artículo 27º.- Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación. (Ley 1178, 2003, p. 8).

2.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Administración Pública define al Sistema de Organización Administrativa (SOA) como:

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales (Sistema de Organización Administrativa, 2003, p. 4).

Los objetivos planteados en la Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, son:

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico. Los objetivos específicos son: Lograr la satisfacción de las

necesidades de los usuarios de los servicios públicos. Evitar la duplicación y dispersión de funciones. Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales. Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos. Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica (Sistema de Organización Administrativa, 2003, p. 4).

Los instrumentos operativos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), revisten particular importancia, toda vez que son el soporte para la operación de la entidad. Los productos que se generan como resultado de la implantación de las Normas Básicas del SOA en las entidades son:

Reglamento Específico, que establece las regulaciones generales bajo las cuales el Sistema de Organización Administrativa de la entidad debe regirse, señalando las responsabilidades de operación, control, revisión y formalización para su funcionamiento.

Manual de Organización y Funciones, formaliza los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades organizacionales. Manual de Procesos, refleja en forma metódica, las operaciones y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la entidad.

El Sistema de Organización Administrativa se interrelaciona con otros sistemas establecidos en la Ley de Administración y Control Gubernamental Ley 1178 de 20 de julio de 1990, con las que se relaciona en mayor grado con las siguientes:

- a) **El Sistema de Programación de Operaciones** considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican

las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la estructura organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual. (Sistema de Organización Administrativa, 2003, p. 2).

b) ***El Sistema de Administración de Personal***, define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones. (Sistema de Organización Administrativa, 2003, p. 2).

c) ***El Sistema de Control Gubernamental***, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental. (Sistema de Organización Administrativa, 2003, p. 2).

También es necesario destacar que algunos productos del Sistema de Organización Administrativa son reglamentos y manuales, en la presente tesis se hará referencia a un Manual que incorpore los que sería dos tipos de manuales que son el Manual de Organización y Funciones (MOF) y del Manual de Descripción y Clasificación de Cargos (MDCC). Posteriormente o antes depende de las autoridades de la universidad, deberá realizarse el Manual de Procesos y Procedimientos (MPP)

El Sistema de Organización Administrativa tiene los siguientes componentes del proceso:

Figura 2

Pirámide de Componentes del Sistema de Organización Administrativa



Nota. Figura elaborada de fuente propia

2.4 REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Universidad Pública de El Alto aprobó su Reglamento Específico del Sistema de Organización HCU) N° 153/2022 de 28 de septiembre de 2022.

El objetivo del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa es regular la implantación del Sistema de Organización Administrativa, en la Universidad Pública de El Alto (UPEA), disponiendo lo siguiente:

La realización de los procesos para Administrativa (RE-SOA), mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario.

- a) el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional.
- b) La asignación de funciones para cada uno de los procesos mencionados.
- c) La determinación de periodos de ejecución de cada proceso.” (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 3).

Su alcance es a todas las áreas organizacionales, unidades académicas, unidades administrativas, programas, proyectos y todo el personal de la UPEA, sin distinción. “El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la UPEA es también responsabilidad de las Áreas Organizacionales, Unidades Académicas, Unidades Administrativas, Programas y Proyectos, así como todo el personal de la UPEA en su ámbito de competencia” (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 4).

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la UPEA, tiene dos etapas:

a) EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

“Tiene como objetivo evaluar, si la estructura organizacional de la UPEA respecto al desarrollo de sus competencias ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI”. (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 5)

El proceso de análisis tiene a su vez dos etapas el análisis retrospectivo que se refiere a la evaluación de los resultados alcanzados con relación a los objetivos y estrategias programadas en el PEI, y el análisis prospectivo, donde se evalúa la situación futura de la UPEA para ver si se va necesitar ajustes o cambios en especial a la estructura organizacional.

“Los resultados y conclusiones del Análisis Organizacional, deberán ser formalizados en el documento del Análisis Organizacional, que contenga las recomendaciones precisas que

sirvan de insumo para la toma de decisiones por las instancias correspondientes, sobre, al menos, los siguientes aspectos:

- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear Áreas Organizacionales y Unidades Académicas o Unidades Administrativas, en función de lograr los objetivos y estrategias institucionales, establecidos en el PEI.

- Reubicar unidades dentro de la misma estructura.
- Redefinir canales y medios de comunicación interna.
- Redefinir instancias de coordinación interna y de relación interinstitucional
- Rediseñar procesos y procedimientos” (Reglamento Específico del Sistema de

Organización Administrativa, 2022, p. 7).

b) DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

“Tiene por objeto diseñar y/o ajustar la estructura organizacional de la UPEA, con base en las recomendaciones del Análisis Organizacional y/o a las funciones y atribuciones planteadas en el Estatuto Orgánico y sus Reglamentos, PDES y PEI”. (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 8).

c) IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO O REDISEÑO ORGANIZACIONAL

“La implantación del Diseño o Rediseño Organizacional tiene por objetivo la aplicación de la nueva estructura organizacional en la UPEA con la finalidad de cumplir con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI”. (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 15).

Otro aspecto importa que se puede rescatar del RE-SOA de la UPEA, es:

“El Manual de Organización y Funciones debe contener información sobre las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos y estrategias institucionales establecidos en el PEI, el organigrama, el nivel jerárquico y relación de dependencia de las unidades y áreas organizacionales, funciones inherentes a cada una de ellas, las

relaciones intra e interinstitucional” (Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, 2022, p. 14).

2.5 ÁREAS ESTRATÉGICAS

Las **Áreas Estratégicas**, responden a las funciones sustantivas de la educación superior, como también a aspectos referidos al ámbito de la propia gestión institucional, estas son:

a) GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO.

- Formación de Grado, Responde a la necesidad de mejorar la calidad de la oferta académica con currículos actualizados y potencial humano altamente calificado, acreditada internacionalmente, que garantice la formación de profesionales competitivos, generadores de conocimientos que contribuyan al desarrollo de las regiones y el país, y la reducción de la pobreza. (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 46).

- Formación de Posgrado, En el caso del Posgrado, responde al desafío de mejorar las capacidades de los Profesionales de Grado, a través de la oferta de cursos de posgrado de alto nivel competitivo, para lograr la formación de profesionales universitarios que profundicen la investigación y el conocimiento, y respondan a la demanda social en campos específicos del ejercicio profesional-, además de formar investigadores que contribuyan a los fines del desarrollo de la ciencia y la tecnología del país. (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 46).

b) GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA.

Sustentada en la necesidad de que el Sistema de la Universidad Boliviana genere conocimiento a través de procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, para un aporte inmediato y permanente al desarrollo sostenible y contribuir a la soberanía científica y tecnológica del país para enfrentar de manera coherente y articulada los requerimientos sociales de recursos humanos de alto nivel para el proceso de desarrollo, sobre bases científicas, (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 47)

c) GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y UNIVERSITARIA.

Sustentada en la necesidad de que el Sistema de la Universidad Boliviana fortalezca la vinculación con su entorno y que el conocimiento científico sea puesto a disposición de la comunidad mediante la transferencia tecnológica y la extensión de conocimientos, saberes y prácticas en todas las áreas del conocimiento, para contribuir al desarrollo integral y sostenible del país. (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 47).

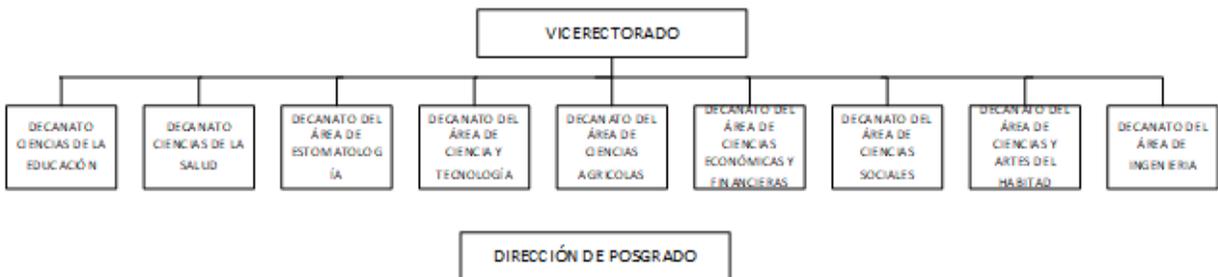
d) GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Sustentada en la necesidad de lograr la conducción y soporte necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades académicas, de investigación, ciencia, tecnología, innovación, interacción social y extensión universitaria. (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 47)

Figura 3

Áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto

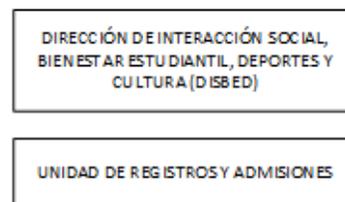
GESTIÓN DE FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO



GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENCIA, TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN



GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA



GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD
Gestión Académica y Administrativa
Unidades de Asesoramiento



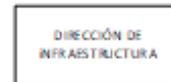
Gestión de relacionamiento institucional (nacional e internacional)



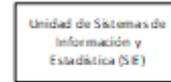
Gestión Económica y Financiera



Gestión de Infraestructura:



Gestión de recursos tecnológicos:



Gestión de sistemas de información y documentación:



Nota. La figura muestra las áreas estratégicas, elaboración de Fuente Propia

2.7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) DE LA UPEA.

El último Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UPEA, data de junio de 2014, misma que fue aprobada mediante Resolución N° 084/2015 del Honorable Consejo Universitario de fecha 1 de julio de 2015.

El presente manual ha sido elaborado teniendo en consideración el reglamento específico del Sistema de Organización Administrativa (SOA), la estructura

organizacional y cuadro de asignación de cargos, todos ellos aprobados con sus resoluciones respectivas.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) tiene como propósito orientar al personal sobre las funciones que les competen desarrollar en los diferentes cargos y niveles jerárquicos, a fin de consolidar sus objetivos y el logro de los objetivos institucionales. Es importante por tal razón, con el liderazgo, la identificación, la responsabilidad y la idoneidad del personal que trabaja en la Universidad Pública de El Alto, porque consideramos que el logro de la excelencia y la calidad de una institución, en gran medida se basa en el potencial humano con el que disponen.

“Es importante considerar que el presente manual es perfectible en su contenido, lo que significa que debe ser actualizado periódicamente a fin de disponer de una herramienta de gestión útil para el desarrollo de una administración eficiente y eficaz (Manual de Organización y Funciones, 2014, p. 5).

La finalidad es:

Constituir una fuente permanente de información acerca de las funciones que se desarrollan. Proporcionar al personal que trabaja en la universidad y sus dependencias, convirtiéndose en un instrumento permanente de orientación, que describa en forma clara las funciones, líneas de las autoridades y el plantel administrativo, responsabilidades de sus cargos al que han sido asignados.

El Alcance es:

El ámbito de aplicación del presente Manual es de competencia de todo el personal que trabaja en la Universidad Pública de El Alto y sus dependencias.” (Manual de Organización y Funciones, 2014, p. 6)

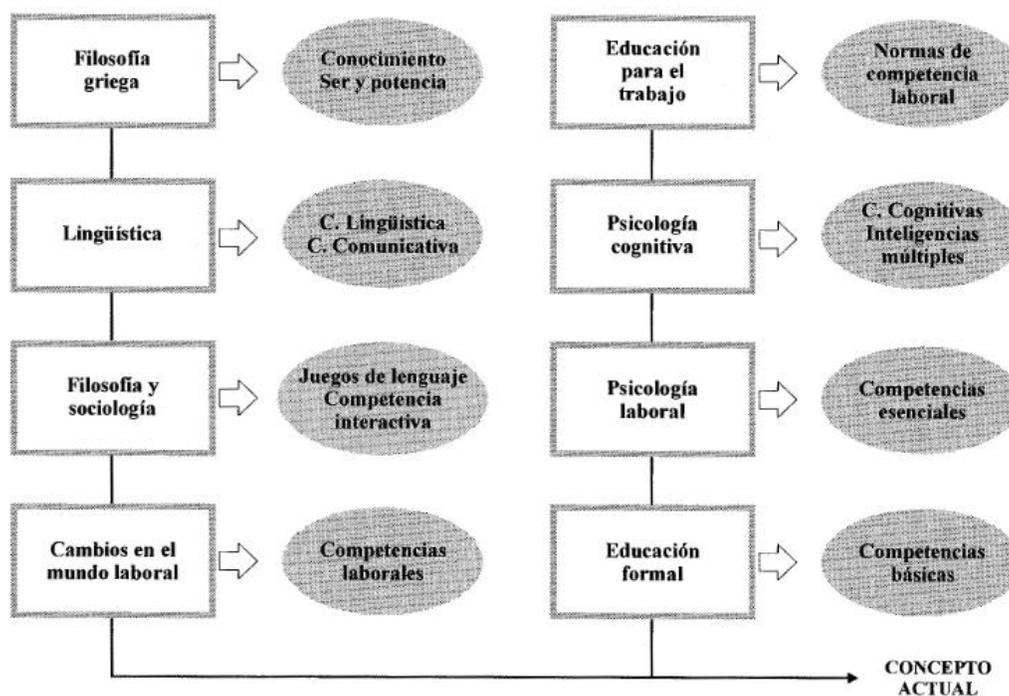
3. COMPETENCIAS

Para ingresar a las diferentes definiciones de competencia, es relevante ver el aporte histórico al desarrollo de las competencias, mediante la siguiente figura:

“Escenarios que han aportado el desarrollo del enfoque de competencias” (Tobón, 2005, p. 44).

Figura 4

Evolución de las Competencias



Nota. La figura muestra la evolución de las competencias

El término competencias es antiquísimo. En español se tiene dos términos competir y competir, los cuales proviene del verbo latino competere que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. A partir del siglo XV competere adquiere el significado de pertenecer a, in, corresponder a. De esta forma se constituye el sustantivo competencia y el adjetivo competente, cuyo significado es apto o adecuado” (Tobón, 2005, p. 43).

A continuación, algunas definiciones de competencia:

Competencia. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Otras definiciones, importantes de señalar son:

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así se puede hablar de dos tipos de competencia:

- Las competencias diferenciadoras, distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales, son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada”. (Tobón, 2005, p. 5).

También se puede señalar que son los conocimientos, comportamientos, habilidades y actitudes que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado. Las competencias marcan la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente adecuado, las competencias se dividen en dos tipos: **competencias generales**, son las habilidades y capacidades para ejecutar aquella parte del trabajo relacionada con la gestión y la relación social y **competencias técnicas**, estas competencias representan los saberes y habilidades que el ocupante del puesto debe poseer para ejecutar sus funciones con eficiencia

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Aplicado a

nuestro trabajo, competencia es un *comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.*” (Alles, 2006, p. 79).

Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito” (Rodríguez, p. 4).

3.1 CLASIFICACIÓN DE “COMPETENCIAS”

“Las competencias se presentan en tres grupos:

- Competencias Cardinales
- Competencias específicas gerenciales
- Competencias específicas por área” (Alles, 2009, p. 9)

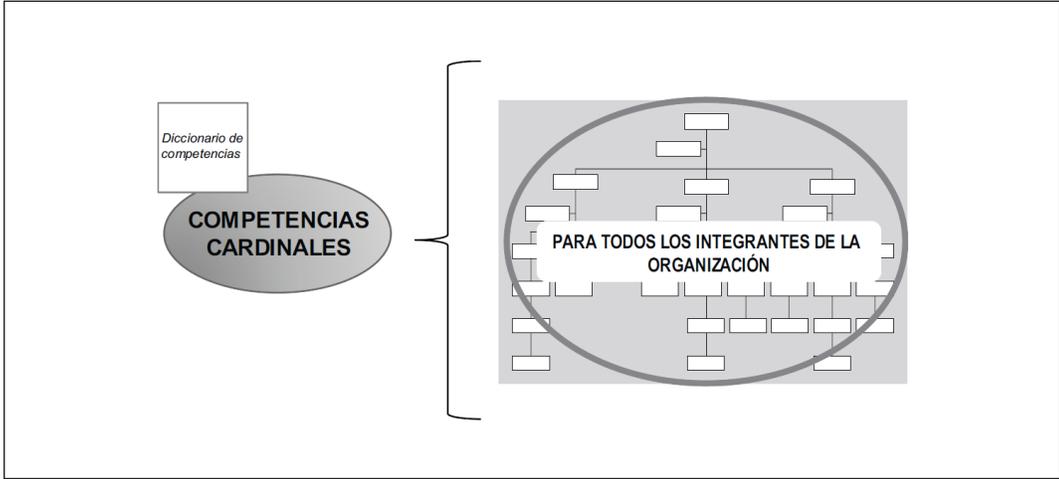
3.2 LAS COMPETENCIAS CARDINALES

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como *core competences*, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización (Alles, 2009, p. 27).

Son competencias para todos los integrantes de la organización, en este caso se puede afirmar que sería para el nivel operativo.

Figura 5

Competencias Cardinales



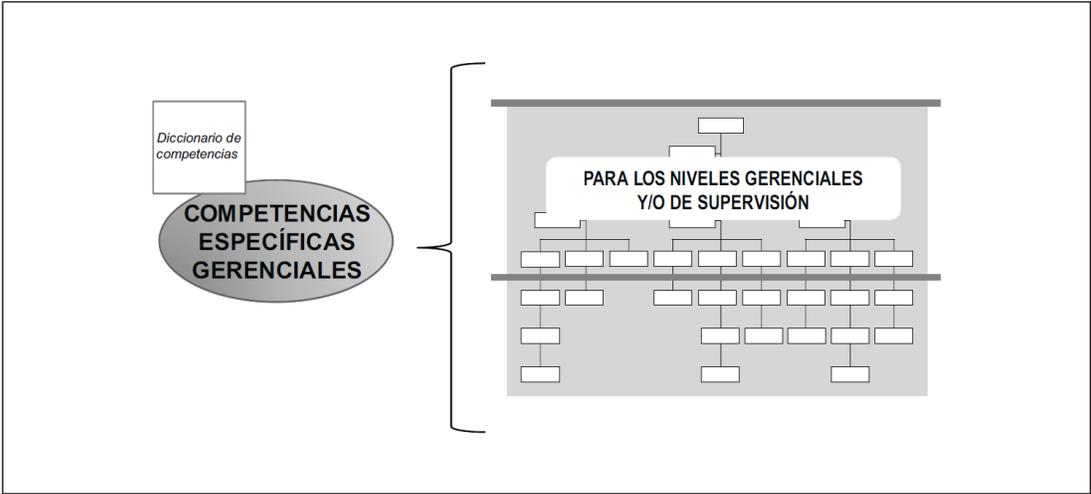
Nota. La figura muestra gráficamente donde se ubican las competencias cardinales

3.3 LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica–, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros (Alles, 2009, p. 28).

Figura 6

Competencias Específicas Gerenciales



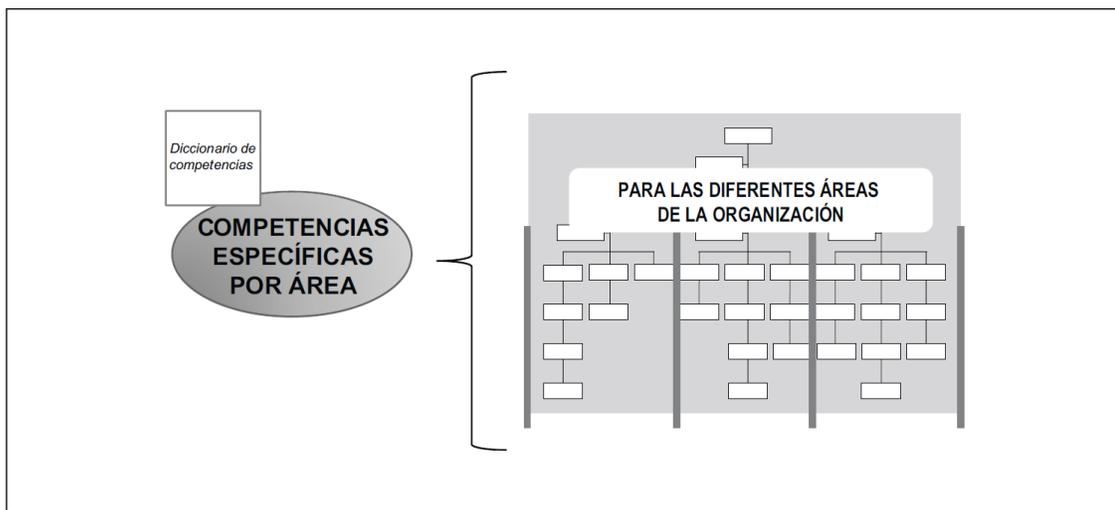
Nota. La figura muestra gráficamente donde se ubican las competencias específicas gerenciales.

3.4 LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas (Alles, 2009, p. 29).

Figura 7

Competencias Específicas por Área



Nota. La figura muestra gráficamente donde se ubican las competencias específicas de área.

Se refieren a familias de puestos con características similares por ejemplo el área financiera que tiene una parte de presupuestos, tesorería y bienes y bienes y servicios, por lo general.

Para Spencer y Spencer¹⁰ son cinco los principales tipos de “competencias”:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

2. **Características físicas** y respuestas consistentes a situaciones o información.

3. **Concepto propio, o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen de uno mismo.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

(Alles, 2006, p. 79).

Otros autores clasifican a las competencias en:

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, las competencias gerenciales que llevan a la excelencia. Para apreciar la función de los administradores en la actualidad y en años próximos es preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar. Nos concentramos en seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración:

- competencia para la comunicación,
- competencia multicultural,
- competencia para la planeación y gestión,
- competencia para la acción estratégica y autoadministración,
- competencia para el trabajo en equipo.

(Hellriegel, 2008, p. 4)

3.5 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS

“La asignación de competencias a puestos se hace a partir del *Diccionario de competencias*. En los *Descriptivos de puestos*, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran

en el documento denominado *Diccionario de competencias*, confeccionado a medida de cada organización” (Alles, 2009, p. 35).

Como ejemplos de competencias cardinales, específicas gerenciales y por áreas:

Tabla 3

Tabla de Competencias

COMPETENCIAS CARDINALES		
Compromiso		
Ética		
Prudencia		
Iniciativa		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
Dirección de equipos de trabajo		
Visión estratégica		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Producción - Logística - Operaciones	Servicios (Administración y finanzas, Sistemas, Recursos Humanos)	Mercadeo y ventas
Capacidad de planificación y de organización	Tolerancia a la presión de trabajo	Orientación al cliente
Colaboración	Calidad de trabajo	Impacto e influencia
Tolerancia a la presión de trabajo	Productividad	Comunicación eficaz
Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Iniciativa – Autonomía
Perseverancia	Negociación	Negociación

Nota. La tabla es un ejemplo de competencias de acuerdo a la clasificación. (Alles, 2009, p. 104).

Los temas con relación a las competencias deben ser desarrolladas a partir del lugar donde se elaboran, ya que se debe considerar aspectos culturales propias. En este caso el estudio se realiza en la Universidad Pública de El Alto ubicada en la ciudad de El Alto, con profundos valores ligados especialmente con cuatro principios fundamentales: Ama qhilla (no seas flojo) Ama llulla (no seas mentiroso) Ama suwa (no seas ladrón) y el

principio recientemente incorporado el Ama Llunk'ó (no seas servil). En este sentido las competencias no solamente deben estar ligados a estos cuatro principios fundamentales si no también se debe rescatar valores como la unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.

La misma constitución Política del estado hace referencia “La Administración Pública se rige por principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, honestidad, responsabilidad y resultados” (Constitución Política del Estado, 2010, p.84).

5 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

5.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS O MODELO DE COMPETENCIAS

Es importante los conceptos de competencias y modelo de competencias para el presente trabajo de tesis. En ese entendido es necesario es necesario hacer referencias a las definiciones de Gestión por Competencias y Modelo de Competencias.

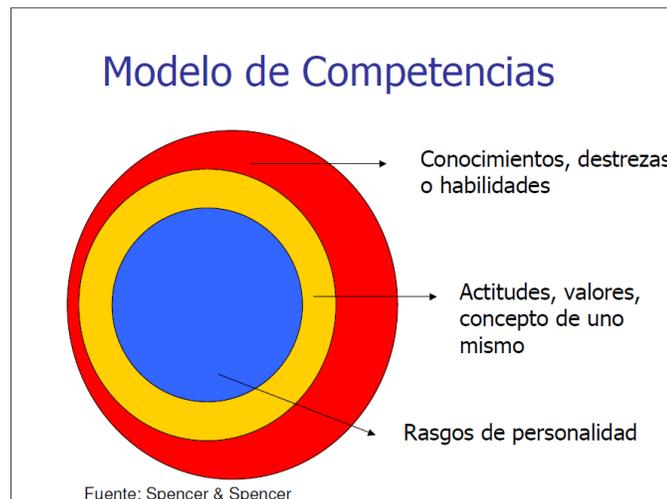
Modelo de competencias. "Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales". (Alles, 2009, p. 17).

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se benefician de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte

será la empresa. Ese es Gestión por competencias (Gestión por competencias. Manual del Director de Recursos Humanos, p. 4).

Figura 8

Modelo de Competencias



Nota. La figura muestra el modelo de competencias

El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas:

Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas;

Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización.

Desarrollo de las mismas. O sea que, una vez que se ha puesto en marcha un modelo de Gestión por competencias –es decir, cuando se han definido las competencias cardinales y específicas, y estas fueron relacionadas con los diversos puestos de trabajo (*job description*)–, los tres pilares de la metodología son: selección, evaluación del desempeño, y desarrollo. (Alles, 2006, p. 49).

Para entender el tema de competencias algunos autores los dividen en 5:

a) **Motivos.** Son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.

b) **Rasgos de personalidad.** Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.

c) **Actitudes y valores.** Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.

d) **Conocimientos.** Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.

e) **Aptitudes y habilidades.** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc. (Lévy-Leboyer, 2000, p. 3).

En relación a las habilidades quiero destacar el concepto de “Habilidades Blandas que son las destrezas personales, interpersonales y grupales que tiene una persona para desarrollar su trabajo” (Rodrigo, 2018, p. 19).

a) Habilidades personales: Son capacidades, conductas y estrategias que permiten a la persona construir y valorar su propia identidad, actuar competentemente y afrontar las demandas, los retos y las dificultades laborales.

b) Habilidades interpersonales: Son capacidades, conductas y estrategias para garantizar una adecuada interacción con otras personas.

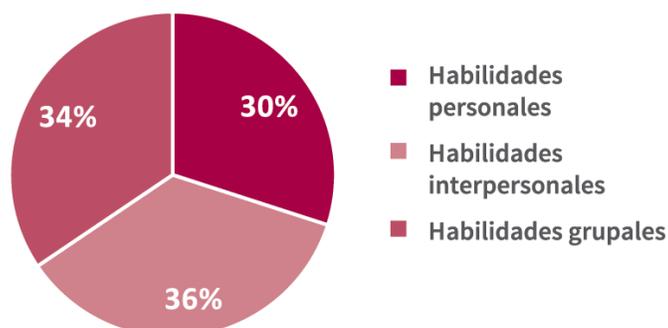
c) Habilidades grupales: Son capacidades, conductas y estrategias que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo para lograr un objetivo en común. (Rodrigo, 2018, p. 21).

Respecto a los resultados del artículo científico y que sirve de insumo para la presente tesis en relación a la presencia de tipo de habilidades blandas en el sector público:

Figura 9

Distribución de Habilidades Blandas

Gráfico N°2. Distribución de datos según la presencia tipo de Habilidades Blandas en el sector público



Nota. La figura muestra una torta de resultados de distribución de habilidades

Se percibe que los sectores privado y público requieren las habilidades personales, interpersonales y grupales de manera proporcional. (Rodrigo, 2018, p. 21).

Respecto a las tres habilidades más importantes detectadas por Nivel Organizacional se requieren:

a) Nivel Mando Superior, que ha presentado en su mayoría la necesidad de requerimiento en Habilidades Interpersonales como ser:

- Manejo de conflictos
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo
- Motivación a terceros

b) Nivel Mandos Medios, interesado en:

- Trabajo en equipo, que corresponde a las Habilidades Grupales
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo, que corresponde a las Habilidades Interpersonales
- Creatividad en la solución de Problemas, que corresponde a las Habilidades Personales

c) Nivel Operativo, que toma en cuenta:

- Espíritu de Servicio, que corresponde a las Habilidades Personales
- Buen Trato, que corresponde a las Habilidades Interpersonales
 - Empatía y Sociabilidad, que corresponde a las Habilidades Grupales. (Rodrigo, 2018, p. 25).

Otro aspecto importante de rescatar de los autores es con relación a la pirámide de Spencer & Spencer que pese a ser un modelo antiguo de 1991, que a su vez describe trabajos de Mc Clelland, describe de manera apropiada el iceberg de las competencias.

Figura 10

Competencias en el Trabajo



Nota. La figura muestra una pirámide tipo iceberg de Spencer & Spencer, Competencias en el Trabajo

Otro concepto o definición que quiero destacar es el siguiente; “Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios” (Alles, 2019, p. 85).

“Toda organización posee una misión, visión, valores y planes estratégicos. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y expresados en documentos; otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión,

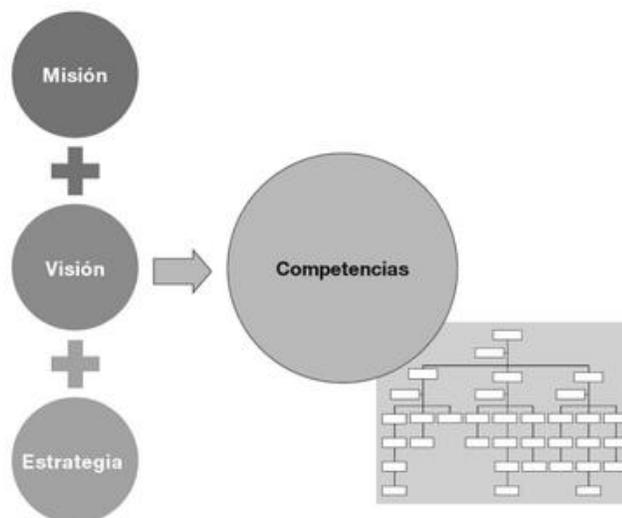
más allá que la hayan expresado por escrito o no. El modelo de competencias servirá para alcanzar esa visión. Para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, en medida en que dicho modelo incluya en su definición los aspectos necesarios para alcanzarla. Cuando el modelo se define de este modo, agrega valor a la estrategia.” (Alles, 2019, p. 88).

“Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, 2019, p. 91).

“Para definir un modelo de competencias, se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible en relación con la estrategia. Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización” (Alles, 2019, p. 92).

Figura 11

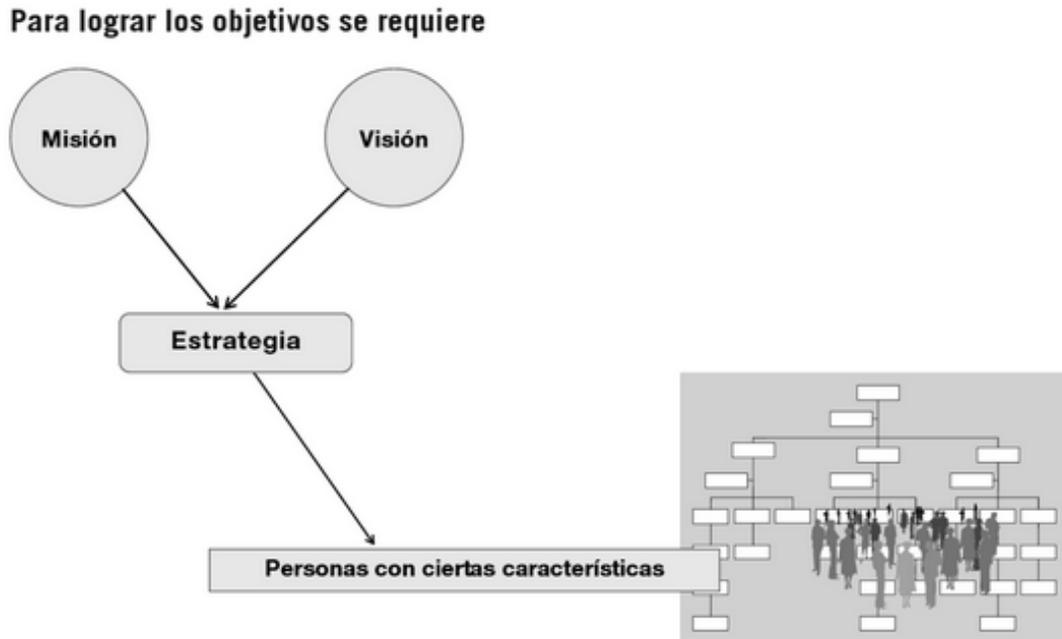
Misión, Visión y Estrategia de las Competencias



Nota. La figura muestra la relación misión, visión y estrategia con las competencias (Alles, 2019, p. 94).

Figura 12

Logro de Objetivos de las Competencias



Nota. La figura muestra la relación misión, visión y estrategia con las competencias (Alles, 2019, p. 94).

“Las organizaciones definen, además sus valores. Estos pueden ser incorporados al modelo de competencias. Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (Alles, 2019, p. 95).

El presente trabajo de tesis se basará en el modelo de gestión de competencia tomando como base las competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por área, conceptos desarrollados en el punto de competencias o gestión por competencias.

6. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) DE LA UPEA

6.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021 – 2025

El PEI 2021 – 2025 de la UPEA es un instrumento estratégico institucional que fue elaborado en el marco del mandato constitucional que establece en su artículo 91 y 92.

MISIÓN. Formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar, enriquecer la ciencia y tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso y la integración nacional; promover la investigación científica y los estudios humanísticos; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos naturales y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país. Su cumplimiento implica la responsabilidad de los actores universitarios para la proyección histórica de la universidad en el futuro que se traduce en la concreción de la Visión” (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 7).

VISIÓN. La Universidad Boliviana es una institución pública 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 relacionando la teoría con la práctica para transformar la estructura económica, social, cultural y política vigente a favor de las nacionales originarias y clases populares” (Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025, 2021, p. 7).

ENCARGO SOCIAL. La UPEA tiene consignados fundamentales a la cual necesariamente debe hacer cumplir el mandato constitucional, consiste en que la educación es la más alta función del estado y un derecho de todos los ciudadanos. Así mismo, los saberes universitarios – ancestrales científicos son parte del conocimiento que toda sociedad contemporánea tiene derecho a adquirir crear y desarrollar; esta es la

función que la Universidad Pública de El Alto, en cada una de sus áreas creadas y por crearse, debe cumplir. El encargo Social se sintetiza en que la UPEA debe detectar, analizar y resolver científicamente los problemas políticos, económicos y sociales de su pueblo en su vínculo estrecho entre Universidad y sociedad” (Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación, 2021, p. 7).

La organización administrativa está compuesta por niveles según el siguiente cuadro:

Tabla 4

Estructura Organizacional de la UPEA

NIVELES JERÁRQUICOS	ÁREA Y/O UNIDAD ORGANIZACIONAL
Directivo	Congreso Interno Universitario Asamblea General Docente Estudiantil de la Universidad Honorable Consejo Universitario Asamblea General Docente Estudiantil de Área Honorable Consejo de Área. Asamblea General Docente Estudiantil de Carrera. Honorable Consejo de Carrera.
Ejecutivo	Rectorado Vicerrectorado Decanatos de Área Direcciones de Carrera
Operativo	Unidades Administrativas Unidades Académicas

Nota. La tabla muestra la organización administrativa de la universidad, recabada del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa 2020 de la UPEA

El Plan Estratégico Institucional de la UPEA, fue desarrollado en el marco de la Ley N° 777, Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), la Ley N° 1407 Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) 2021 – 2025 y las Leyes de creación y autonomía de la UPEA. Cabe mencionar que la UPEA se rige al Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) y desarrolla sus actividades de acuerdo al Plan de Desarrollo Universitario.

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana adopta el enfoque del Sistema de Gestión por Resultados en el desarrollo de la gestión universitaria, incorporando áreas estratégicas, políticas de desarrollo, objetivos estratégicos, indicadores y metas, contenidos en el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), (Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación, 2021, p. 28).

El PEI 2021 – 2025 de la UPEA, elaboró el presupuesto plurianual en base a los requerimientos de las unidades académicas y administrativa, misma que fue aprobada mediante Resolución N° 115/2020 del Honorable Consejo Universitario, según el siguiente cuadro:

Tabla 5

Presupuesto Quinquenal

GESTIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	471,753,816.00	465,033,710.00	467,811,890.00	471,532,014.00	471,532,014.00

Nota. Información recabada de la Unidad de Secretaría General de la UPEA (techos presupuestarios de 5 años).

6.2 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

El Artículo N.º 306 de la Constitución Política del Estado, establece el modelo económico boliviano plural, orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos; asimismo, Ley Financiera de la gestión, señala que la administración económica y financiera del Estado y todas las entidades públicas, se rige por su presupuesto.

Por otra parte, la Universidad Pública de El Alto, como institución de Educación Superior Pública y Autónoma, en sujeción a los Artículos de la Constitución Política del Estado, con la misión de realizar el proceso de enseñanza, aprendizaje, para formar profesionales altamente calificados, en la investigación científica y la interacción social que

correspondan a las necesidades de desarrollo social, económico, científico, tecnológico, productivo y cultural de El Alto y el País” (UPEA - POA 1er Reformulado, 2023, p. 6).

El presupuesto de funcionamiento institucional tiene varias fuentes entre las que se puede señalar:

- 1) Asignación Directa del TGN.
- 2) Ingresos Propios.
- 3) Cooperación Internacional.
- 4) Legados y donaciones.
- 5) Coparticipación Tributaria.
- 6) Impuesto Directo a los Hidrocarburos.

Otro aspecto importante que se puede rescatar del documento del Primer Reformulado del POA 2021, es el cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 6

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>. La UPEA mantiene su propia visión filosofía enmarcada en la descolonización de la academia boliviana a partir de su constante lucha en el proceso de reivindicación histórico social.</p> <p>. Aplicación de sistemas de información desarrollados para diferentes procesos administrativos y académicos.</p> <p>. La UPEA cuenta con normas y reglamentos (Estatuto orgánico)</p> <p>. La UPEA organizada en Cogobierno pleno paritario Docente Estudiantil.</p>	<p>. Alcance a las nuevas tecnologías de información y comunicación en el proceso administrativo desarrollados por el Estado y otras instancias.</p> <p>. Modificación de la Ley N° 195 (Ley de Coparticipación Tributaria) y/o Ley de Autonomías y Descentralización.</p> <p>. Aumento de ingresos por el pacto fiscal.</p> <p>. Posibilidad de actualización en el CEUB, CUD, CUB, UPEA, CENCAP y Escuela de Gestión Pública.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> . Deficiente proceso administrativo en la adjudicación de infraestructura, mobiliario y equipamiento. . Deficiencias en la aplicación de la Ley N° 1178. . Inexistencia del seguro social integral universitario. . Excesiva burocracia en la gestión administrativa con deficiencias en relaciones humanas y públicas. . Predios de la UPEA sin derecho propietario (Central y Sedes) 	<ul style="list-style-type: none"> . Recorte presupuestario por parte del Gobierno (IDH, Coparticipación, TGN). . Permanente existencia de conflictos políticos y sociales no resueltos por los diferentes niveles de Gobierno (Nacional, Regional, Departamental. y local). . Deficiente coordinación entre los niveles de gobierno para el desarrollo local. . Excesiva proliferación de bares y cantinas alrededor de la UPEA e Inseguridad Ciudadana. . Vulneración a la autonomía universitaria. . Pandemia que afectan a la Universidad.

Nota. La tabla muestra las fortalezas, habilidades, debilidades y amenazas

La Universidad Pública de El Alto, está organizada en la parte administrativa y académica. La parte administrativa esa compuesta por: Órganos de decisión y de Gobierno, Reparticiones Ejecutivas, Direcciones y Unidades. La parte académica por las diferentes áreas con sus respectivas Carreras, existiendo también 4 carreras sin área.

Tabla 7

Niveles Organizacionales de la UPEA

Órganos de decisión
Congreso Interno de la Universidad.
Asamblea General Docente Estudiantil (AGDE).
Órganos de gobierno
Honorable Consejo Universitario (HCU)
Honorable Consejo de Área (HCA)
Honorable Consejo de Carrera (HCC).
Reparticiones ejecutivas
Rector
Vicerrector
Secretaria General

Nota. La tabla muestra los niveles organizacionales del Primer Reformulado, 2022, p.18).

Cabe mencionar que la UPEA, tiene 69.122 universitarios matriculados en la gestión 2023, distribuidos en las 37 carreras (Plan Operativo Anual y Presupuesto, 2023, p. 26). Cabe mencionar que la mayoría son del sexo femenino:

Tabla 8

Estudiantes Matriculados por Sexo

Cuadro 11
Matriculados en porcentajes

Detalle	Masculino	Femenino	Total
N° de estudiantes	29.544	39.578	69.122
En porcentajes	43%	57%	100%

Nota. La figura muestra los porcentajes de universitarios, varones y mujeres, información de la Unidad de Registros y Admisiones de la UPEA.

VALORES. El Sistema de la Universidad Boliviana tiene un capital social que se ha acrecentado y consolidado con su devenir histórico, las nuevas circunstancias emergentes en todos los ámbitos hacen dinámica la reconstrucción y refuerzo de preceptos deontológicos acordes a las circunstancias, en función de los paradigmas del Desarrollo Humano y los Derechos Universales del Hombre, estos preceptos mueven a la institución para acometer resueltamente. En este contexto, el Sistema de la Universidad Boliviana ratifica y refuerza su compromiso de servicio a la población sobre la base de los principios y valores, los mismos deben ser un ejemplo no solo para la comunidad universitaria sino para la comunidad, algunos valores generalmente aceptados de referencia son:

Tabla 9

Principios y Valores de la UPEA

<p>Honestidad: explicada en la decencia, decoro, recato, honradez, probidad, rectitud y justicia, en la acción universitaria (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Ética: contenida en el conjunto de normas morales que rigen la conducta de todos los actores universitarios. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Respeto a los derechos humanos: Explicada por la pluralidad universitaria para tener consideración o deferencia con todos los seres humanos que conforman la sociedad boliviana y sus derechos. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Responsabilidad con la sociedad: capacidad orgánica de los actores universitarios para comprometerse con los intereses de su entorno, asumiendo acciones y consecuencias de su desempeño. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>
<p>Respeto y prudencia con la naturaleza: para promover un desarrollo socialmente justo, solidario con las generaciones futuras y fundamentos que promueven una economía sostenible, pacífica y de aplicación universal. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Transparencia democrática: en sus dos vertientes, la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones institucionales en lo interno y en lo externo. Reconocer la participación social en niveles de coordinación y determinación de necesidades para la planificación universitaria. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Tolerancia con nuestras diferencias: como elemento de reconocimiento de la multiculturalidad boliviana y la necesidad de procesos educativos interculturales. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Trabajo organizado disciplinado, consistente y fecundo: para disponer óptimamente los recursos universitarios en función a conseguir los objetivos y metas institucionales. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>

<p>Rigor profesional y científico: para administrar el objeto de trabajo de la universidad, el conocimiento y hacerlo con calidad. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Equidad de género y generacional: asumiendo los derechos que tienen todos los bolivianos para acceder a la educación superior como bien público, (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Liderazgo: para ubicarnos en la vanguardia de la educación boliviana. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>	<p>Justicia social: reconocer la razón y el derecho de cada boliviano y lo que le corresponde en materia de educación superior y en el ámbito de competencia de la Universidad. (UPEA-POA Primer Reformulado,2023, pág.11)</p>
--	---	--	---

Nota. La tabla muestra definiciones de valores (UPEA - POA 1er Reformulado, 2023, pág. 11)

7. UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

7.1 HISTORIA DE LA CIUDAD DE EL ALTO

Es importante hacer una pequeña reseña historia de la ciudad de El Alto:

La historia de la ciudad de El Alto se remonta al crecimiento demográfico de la urbe paceña entre 1950 y 1980, y los resabios de la época de la relocalización minera y la migración campesina.

En ese entonces la ciudad de La Paz, situada en el valle denominado por lo ancestros como Chuquiago Marka (en aymara Chuqiyapu) que significa «chacra de papas o de oro», creció hasta el límite de su capacidad geográfica y empezó a extenderse hacia la planicie altiplánica.

En un periodo de treinta años, la denominada hoyada paceña alcanzaba a lo que hoy se denomina el sector de la Ceja del Alto o Cruz Pata, donde se encuentra la actual estatua del 'Corazón de Jesús'.

A más de 4 mil metros de altura sobre el nivel del mar, al oeste de La Paz, en la meseta altiplánica, se empezaron a establecer, además de los vecinos, centenares familias mineras que por la relocalización se vieron forzadas a migrar.

Debido al crecimiento demográfico, el 6 de marzo de 1985, el Congreso Nacional aprobó la Ley N° 728 que crea la Cuarta Sección Municipal de la provincia Murillo, con su capital El Alto. El 26 de septiembre de 1988 se promulga la Ley N° 1014 elevando a El Alto a rango de ciudad, Ley 728, que dice: “Créase la cuarta sección municipal de la provincia Murillo con su capital El Alto de La Paz, del departamento de La Paz».

Sin embargo, en 1988, el gobierno eleva a rango de ciudad a la capital de la cuarta sección municipal de la provincia Murillo del departamento de La Paz y a partir de ese momento es denominada de forma oficial como la ciudad de El Alto.

Por Ordenanza Municipal 065/2002 del 29 de mayo de 2002, el Municipio de El Alto se dividió políticamente en 9 distritos, 8 urbanos y 1 rural (UPEA - POA 1er Reformulado, 2023, p. 5).

Tabla 10

Crecimiento Demográfico de la ciudad de El Alto.

Gráfico 1
Crecimiento demográfico 1938 – 2022
(Cantidad absoluta)

Año	1938	1950	1960	1964	1976	1988	1992	2001	2012	2022
Habitantes	25	11.000	30.000	45.000	95.455	307.403	405.942	649.958	843.934	1.109.048

Nota. La Tabla muestra el nivel de crecimiento poblacional de la ciudad de el Alto

7.2 HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO (UPEA)

En la década de los 80s la Junta de Vecinos de la zona Villa Esperanza, donde se encuentra actualmente la UPEA, a través del presidente de la misma Sr. Pascual Alavi, organiza la campaña un ladrillo para la Universidad Pública de El Alto.

La UPEA tuvo varios nombres y propuestas, se fundó como Universidad Técnica Alteña (1989), luego Universidad Técnica Laboral de El Alto, las propuestas: Universidad Pública Alteña (David Ticona) Universidad Bartolina Sisa (Esther Balboa), Universidad Autónoma de Qollasuyo (Javier Tito), Universidad Tupak Katari (Salvador Quispe) según el texto de Reynaldo Medina (Alarcón, 2014, p. 1).

La necesidad de una universidad en la ciudad de El Alto fue producto del abandono y postergación de los gobiernos a la ciudad de El Alto en general y de la privatización de la educación superior por parte de los gobiernos neoliberales en el último periodo y demandando más de dos décadas de lucha en las calles de la población alteña. A finales de la década de 70 surgió la necesidad con una universidad (Alarcón, 2014, p. 2).

Es importante señalar el tema de las marchas. “En septiembre de 2000, tras más de una veintena de marchas de dirigentes de base de organizaciones como juntas de vecinos, padres de familia, trabajadores, universitarios y docentes, se logra la creación de la UPEA sin Autonomía” (Alarcón, 2014, p. 4).

La Ciudad de El Alto logra la creación de una Universidad, que se denomina: “Universidad Pública de El Alto”, creada mediante Ley N°. 2115, en fecha 5 de septiembre del año 2000, posteriormente por la presión de las organizaciones sociales y los estudiantes se inicia la conquista de la autonomía universitaria.

La lucha por la Autonomía se desarrolla en el periodo del descubrimiento del que el rector Javier Tito no cuenta con título académico. El Dr. Echazu ex rector indica; encontramos en

septiembre de 2002 una universidad en ruinas como resultado de una gestión no solamente negativa, sino delincencial de elementos sin calificación académica (Alarcón, 2014, p. 6).

En el 2003 conocido como octubre rojo fue el momento crítico para el país y la ciudad de El Alto fue uno de los bastiones por la defensa de los recursos naturales y la universidad uno de los protagonistas principales en la salida del gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada, modificando la Ley N° 2115 de 5 septiembre de 2000, mediante la Ley N° 2556 de 12 de noviembre de 2003, bajo la presidencia de Carlos Mesa en cuyo art. I modifica en indica:

Créase la Universidad Pública de El Alto (UPEA), como institución de educación superior pública y autónoma, en sujeción a los Artículos 1850, 1 860 y 1870 de la Constitución Política del Estado, con la misión de realizar el proceso de enseñanza, aprendizaje, para formar profesionales, la investigación científica y la interacción social que respondan a las necesidades de desarrollo social, económico, científico, tecnológico y cultural de la ciudad de El Alto y del país. (Honorable Congreso Nacional, 2000, p. 1).

CAPITULO 3

MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En este caso para Universidad Pública de El Alto el enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativo ya que la investigación se realizará en las 33 unidades organizacionales de área administrativa y es cualitativa por que se busca identificar las competencias de los cargos que necesita cada unidad organizacional, por que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que sea sometido a análisis, además de ser una investigación sincrónica, ya que se realizará el estudio en un periodo corto de tiempo.

3.2 TIPOS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación según la estrategia que se empleará, será de tipo hipótesis fenómeno a ser estudiada, es la manera de actualizar y mejorar el actual Manual de Organización y Funciones de la UPEA, en base a herramientas actuales del área del Talento Humano.

Según el propósito es aplicada por que se utilizará conocimientos actuales para ser aplicados en beneficio de la casa Superior de Estudios.

Según el medio utilizado será un estudio de campo ya que será realizado en el área administrativa de la UPEA, cuyas oficinas de las unidades organizacionales se encuentran en el edificio Emblemático de la universidad, mismas que servirán para la recolección de datos.

Según la fuente es una investigación metodológica, porque se recolectará y analizará datos por lo que se utilizará conocimientos a ser aplicados en la práctica. Además, según el resultado será una investigación propositiva, que busca una propuesta tentativa de solución al problema de investigación ya que la presente investigación tiene como propósito actualizar y mejorar el Manual de Organización y Funciones de la Universidad Pública de El Alto.

3.3 TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recojo de información son las siguientes:

- Recolección de información primaria.
- Análisis de cuadros estadísticos.
- Normativa actual del Sistema de Organización Administrativa.
- Llenado de cuestionario por parte de Directores y Jefes de Unidad de la UPEA.

3.4 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo tomado son 4 unidades organizacionales principales que representan las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, que son las siguientes:

1. Unidad de Rectorado.
2. Unidad de Vicerectorado.
3. Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología (DICyT)
4. Dirección de Interacción Social, Bienestar Estudiantil, Deportes y Cultura (DISBEDC).

3.5 CUESTIONARIO (Anexo 1)

El cuestionario se realizó de manera virtual utilizando la herramienta de Google Forms, Los mismo se encuentran en los anexos del presente documento. También se realizó de manera presencial el llenado de algunos cuestionarios.

3.6 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

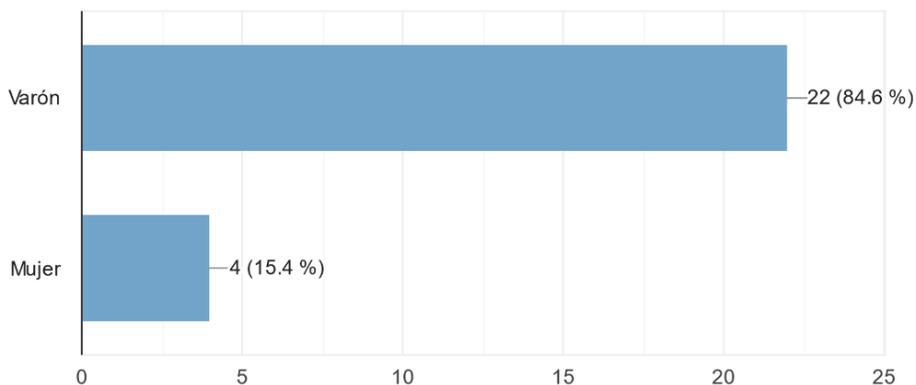
De las 14 preguntas planteadas en el cuestionario se tienen los siguientes resultados relevantes:

1. ¿Cuál es su nombre y apellidos? (Opcional)

Todas las personas que llenaron los formularios pusieron sus nombres y apellidos

2. ¿Cuál es su género?

Tabla 11 Género



Resultado. – Del Total que llenaron los cuestionarios, el 84.6% son del sexo masculino y el 15.4% del sexo femenino.

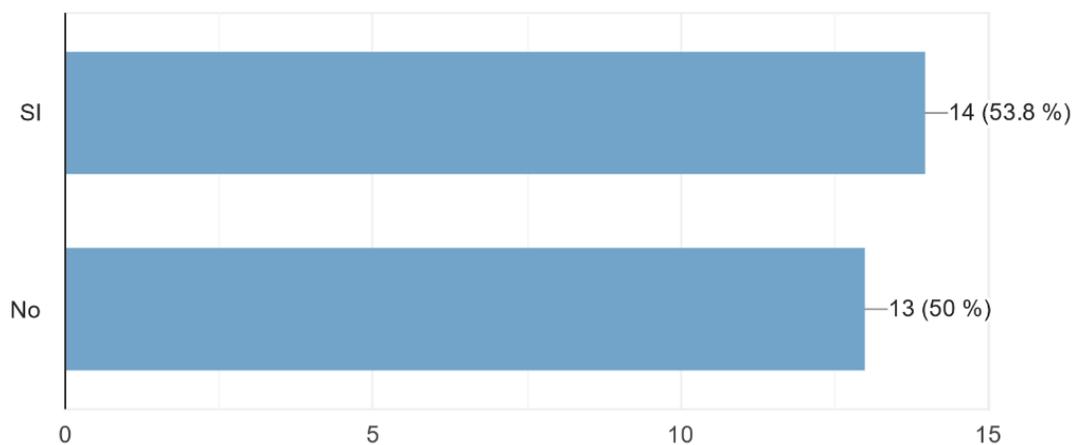
Análisis. - los resultados son similares a los datos respecto a las autoridades de la Universidad Pública de El Alto que en su mayoría son varones, llegando incluso a un porcentaje mayor de varones respecto a las mujeres.

3. ¿Cuál es el nombre de su unidad administrativa a cargo?

Todos los funcionarios de la UPEA, pusieron el lugar de trabajo.

4. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente desde el año 2015, refleja las tareas y actividades que actualmente realiza?

Tabla 12 Actual MOF



Resultado. – Del Total que llenaron los cuestionarios, el 53.8% respondieron que si refleja las tareas y actividades que actualmente realiza y el 46.2% indican que no refleja las actuales tareas.

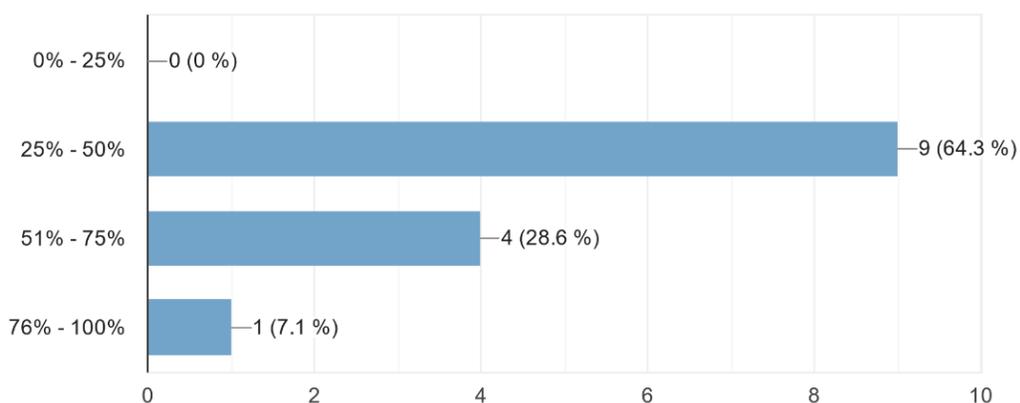
Análisis. – Al respecto se puede indicar que, en el Manual de Organización y Funciones del año 2014, refleja las tareas en especial de los directores y jefes de unidad y ya no refleja los nuevos cargos.

Tabla 13

Porcentaje de Respuesta Afirmativa

Si la respuesta es afirmativa ¿en qué porcentaje aproximadamente?

14 respuestas

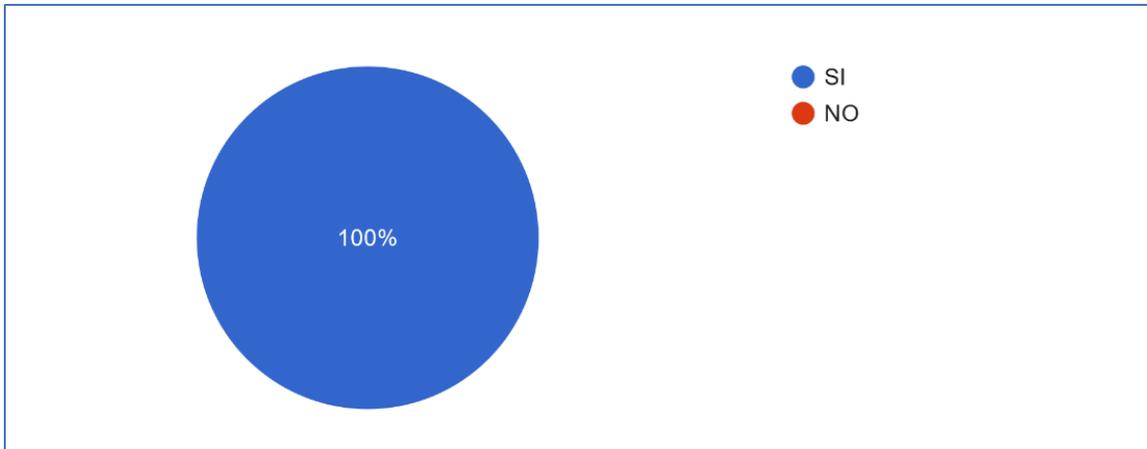


Respecto a este otro cuadro se puede ver que solo el 7.1% indica que refleja las tareas y actividades actuales en un nivel óptimo con relación al 64.3% que piensa que el MOF refleja las tareas en menos del 50%.

5. ¿Considera necesaria la actualización del Manual de Organización y Funciones?

Figura 13

Actualización del MOF



Resultado. – La totalidad es decir el 100%, considera necesario la actualización del Manual de Organización y Funciones.

Análisis. – Pese a que más de la mitad indicó que el MOF refleja sus actividades y funciones en la actualidad, todos consideran necesaria su actualización que no fue realizada desde el año 2014.

6. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

Todos pusieron lo que consideran como el objetivo de su cargo, el dato servirá para cruzar información con en la descripción del cargo en el Manual de Organización Funciones y Puestos.

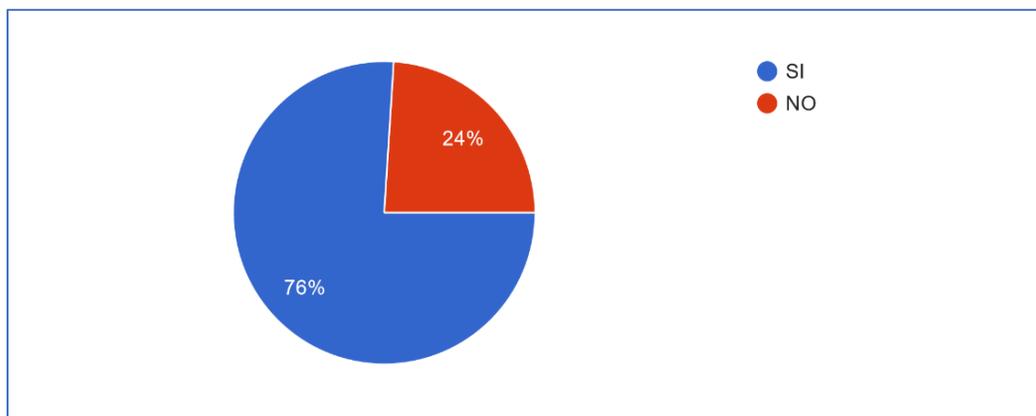
7. ¿A que unidades organizacionales supervisa?

Todos los directores y jefes de unidad demostraron conocimiento de las unidades bajo su dependencia, ya que se tiene elaborado la estructura organizacional actual en el Programa Operativo Anual 2023, donde participaron todos los representantes de las unidades organizacionales de la universidad.

8. ¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa de la UPEA?

Figura 14

Conocimiento del MOF y Reglamento Específico del SOA



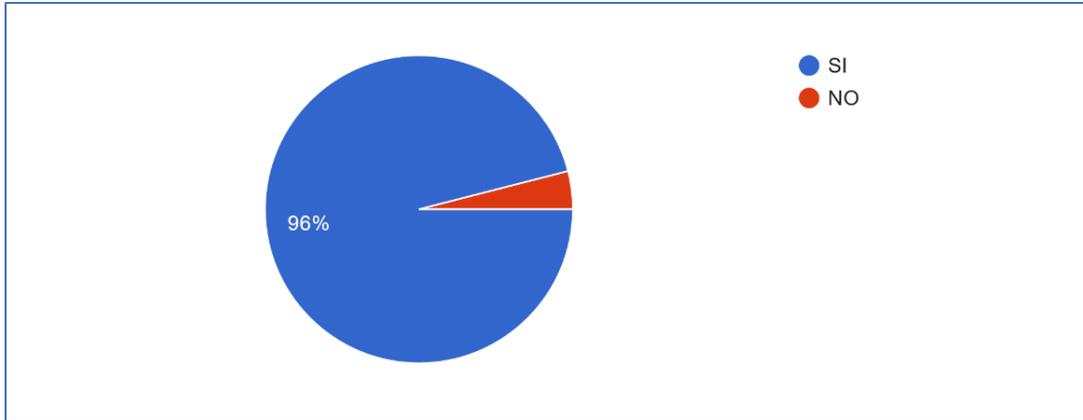
Resultado. – El 20%, no conoce Manual de Organización y Funciones y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la UPEA, contra el 76% que indica que conoce.

Análisis. – Falta la socialización de la información por parte de la Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación, pero primeramente debe actualizarse el mismo como paso previo de socialización a todo nivel.

9. ¿Conoce la misión y visión de la UPEA?

Figura 15

Conocimiento de la Visión y Misión



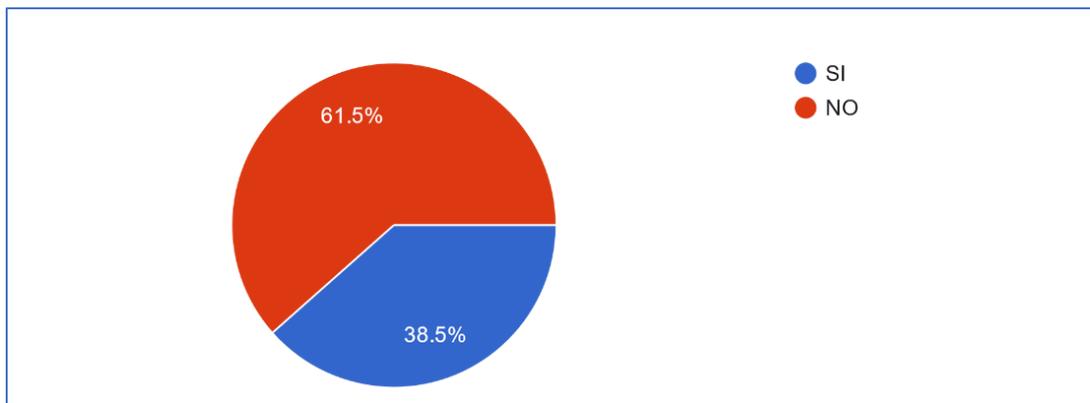
Resultado. – El 96%, conoce la misión y visión de la universidad

Análisis. – Un dato poco confiable ya que cuando se realizó la pregunta en algunos casos de llenado presencial del formulario no hubo respuestas certeras, en cambio al llenar en línea al parecer sacaron información de página web de la UPEA.

10. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la gestión 2023 de la UPEA?

Figura 16

Conocimiento de Objetivos Estratégicos de la UPEA



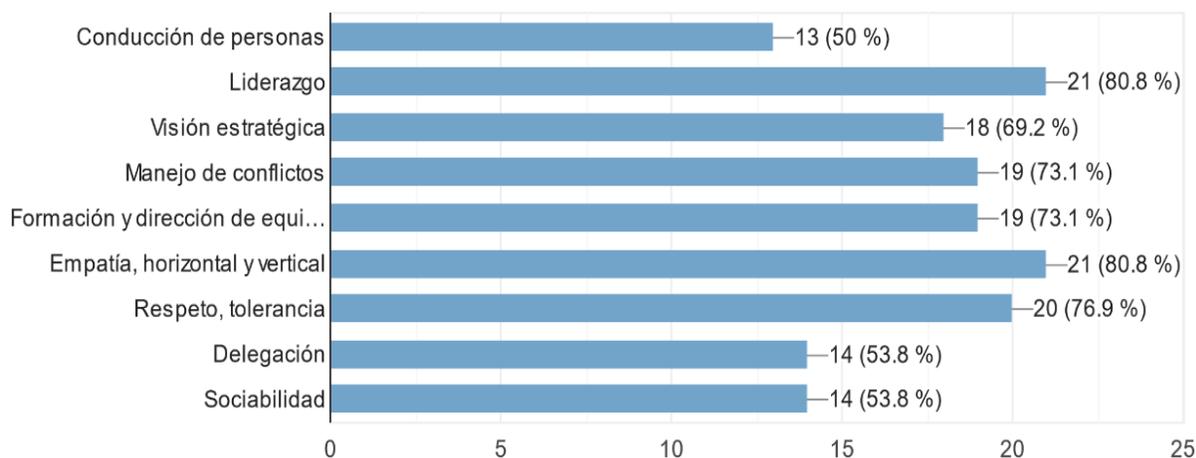
Resultado. – El 61.5%, no conoce los objetivos estratégicos de la gestión 2023 de la UPEA, contra el 38.5% que indica que conoce.

Análisis. – Falta la socialización de la información por parte de la Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación, debe ser de conocimiento pleno de todos los niveles de la universidad, para que los mismos sean alcanzables en un determinado tiempo,

11. ¿Qué competencias o habilidades gerenciales considera necesarias para la Unidad que usted dirige? Siendo que las **COMPETENCIAS O HABILIDADES GERENCIALES**: Se refiere a competencias necesarias para todos aquellos que tiene a su cargo a otras personas, es decir direcciones o jefaturas.

Tabla 14

Competencias o Habilidades Gerenciales



Resultado. – se presenta un cuadro de resultados por orden decreciente de acuerdo a las respuestas de los cuestionarios de las competencias o habilidades gerenciales llenadas por los encuestados.

Tabla 15

Puntajes de Necesidades de Competencias Gerenciales

Competencias	Impacto
Liderazgo	13
Empatía horizontal y vertical	13
Manejo de conflictos	12.5
Respeto, tolerancia	12.5
Dirección de equipos	12
Visión Estratégica	11
Delegación	9
Sociabilidad	9
Conducción de personas	8
TOTAL	100

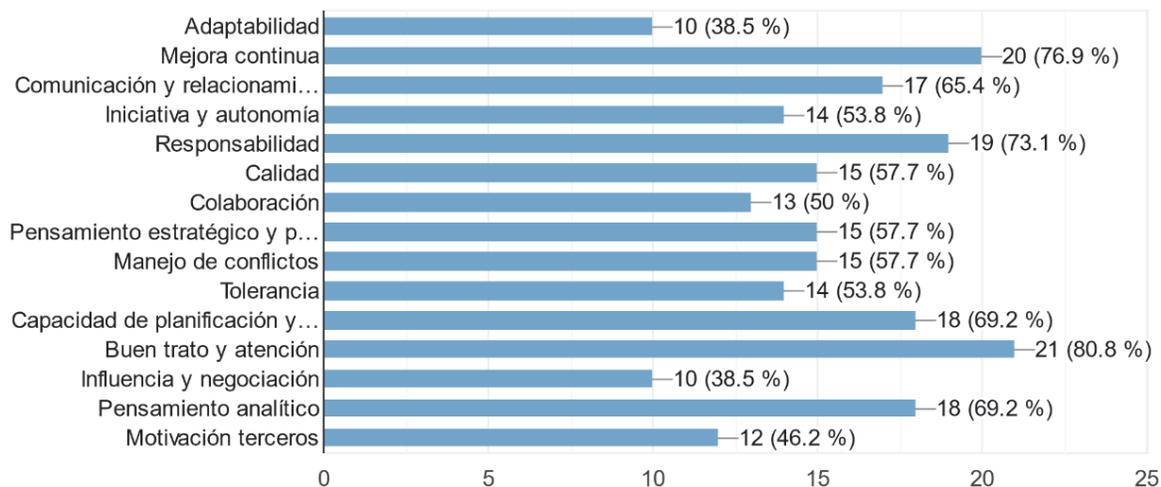
Nota. La tabla muestra los resultados en forma descendente

Análisis. – las principales competencias están relacionadas con el liderazgo el manejo de conflictos, respeto tolerancia y dirección de equipos, además de la visión estratégica que es muy importante para ver a donde queremos llegar.

12. ¿Qué competencias o habilidades específicas por área considera necesarias para la Unidad que Usted dirige? Siendo que **COMPETENCIAS O HABILIDADES ESPECÍFICAS POR AREA:** Competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular o específica.

Tabla 16

Competencias o Habilidades Específicas por Área.



Resultado. – se presenta un cuadro de resultados por orden decreciente de acuerdo a las respuestas de los cuestionarios.

Tabla 17

Puntajes de Necesidades de Competencias Específicas

Competencias	Impacto
Buen trato y atención	10.3
Mejora Continua	9.8
Responsabilidad	9.3
Capacidad de planificación	8.8
Pensamiento Analítico	8.8
Comunicación y relacionamiento	8.3
Calidad	7.3

Iniciativa y autonomía	6.8
Pensamiento estratégico	6.8
Manejo de conflictos	6.5
Colaboración	6.5
Motivación terceros	5.9
Adaptabilidad	4.9
TOTAL	100

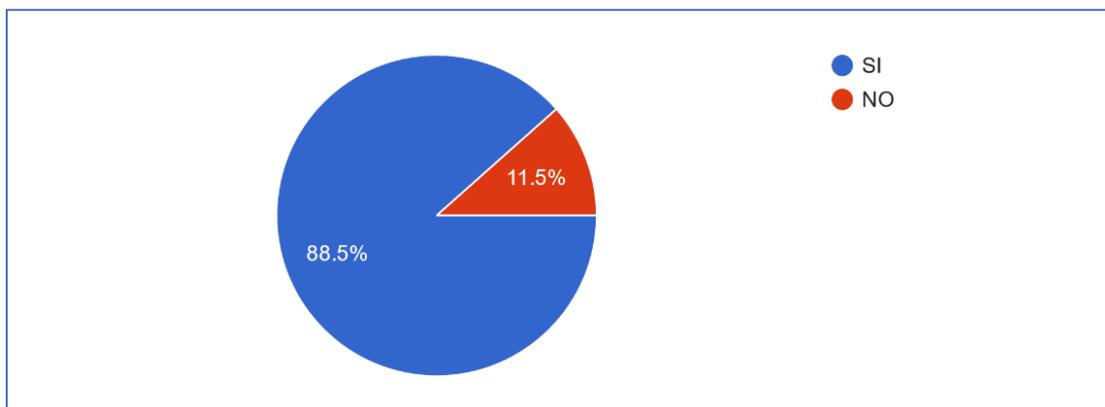
Nota. La tabla muestra los resultados en forma descendente

Análisis. – las principales competencias están relacionadas con el buen trato, capacidad técnica y mejora continua que es lo que se busca en una institución de educación superior.

13. ¿Usted considera que las atribuciones, funciones y competencias, deberían ser incluidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UPEA?

Figura 17

Competencias incluidas en el MOF



Resultado. – El 88.5%, indica que las atribuciones, funciones y competencias, deberían ser incluidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UPEA, contra el 11.5 % que no está de acuerdo.

Análisis. – Es una buena cifra que motiva la realización del presente trabajo como una forma de actualizar el MOF con herramientas actuales que se viene utilizando en varias organizaciones especialmente del área privada

14. ¿Cómo se debería promocionar y comunicar estas competencias para lograr una apropiación real por parte del personal en su área de trabajo?

Análisis. – todos indican que se debe comunicar a través de la Unidad de Desarrollo Estratégico y Planificación y la Unidad de Comunicación en coordinación con secretaria general quien se encarga de sacar las publicaciones oficiales de la universidad.

CAPITULO 4

PROPUESTA

4.1 COMPETENCIAS CARDINALES O GERENCIALES

Las mismas se refieren aquellas competencias requeridas por los representantes de las direcciones y que son indispensables para el logro de las estrategias de la universidad, según la biografía consultada recomiendan utilizar solo 5 competencias, pero en el presente caso vi por conveniente utilizar 7 competencias principales que son las siguientes:

- Liderazgo
- Empatía horizontal y vertical
- Manejo de Conflictos
- Respeto y Tolerancia
- Formación y Dirección de Equipos

- Visión Estratégica
- Mejora Continua

4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

Entendidas como aquellas competencias del área en particular o unidad administrativa en el Caso de la UPEA de acuerdo a la estructura organizacional que se tiene, de igual manera se tomará las 7 principales competencias que son las siguientes:

- Buen trato y atención
- Mejora Continua
- Responsabilidad
- Capacidad de Organización y Planificación
- Pensamiento Analítico
- Calidad
- Colaboración

4.3 NIVELES O GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

De acuerdo a los resultados del cuestionario se desarrolló los niveles de las primeras cinco competencias tan de las competencias cardinales como de las competencias específicas por área de la Universidad Pública de El Alto, que son las siguientes:

4.3.1 COMPETENCIAS CARDINALES O GERENCIALES

De las competencias gerenciales recabadas del cuestionario realizado en la Universidad Pública de El Alto se desarrolló los niveles o grados de cada uno.

a) LIDERAZGO

Capacidad de conducir y dirigir tanto a estudiantes como docentes de la UPEA, logrando su respaldo en su mayoría para el bien común que es la mejora de la universidad de manera

continua. Además de generar nuevos liderazgos tanto estudiantiles como docentes creando un clima de energía y compromiso sin perder la visión y misión de la UPEA.

- A. Dirige tanto estudiantes como docentes de manera convincente, es un líder con carisma especial que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso, aperturando el nacimiento de nuevos liderazgos tanto a estudiantes como a la parte de docentes con una visión de futuro para el bien de la comunidad universitaria.
- B. Se posesiona como líder y se asegura la participación de la mayoría para tener apoyo por determinado periodo.
- C. Mantiene informada a las personas que así lo requieran, con el propósito de no generar conflictos innecesarios.

b) COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

Capacidad de saber escuchar y transmitir conceptos, ideas e información de manera clara, oportuna y efectiva a los demás, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, la información debe fluir en todos los niveles organizacionales tanto horizontal como verticalmente.

- A. Es reconocido por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical en el momento indicado para alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, utilizando herramientas, metodologías para preparar mejor las estrategias de comunicación.
- B. Es reconocido solamente en su área como interlocutor confiable y por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical.
- C. Se comunica de manera clara y entendible tanto en forma oral como escrita.

c) MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad de manejar situaciones conflictivas, que afecten los intereses de la población estudiantil y/o docente que vaya en contra de los objetivos de la universidad o que vulneren la autonomía universitaria, creando situaciones estratégicas, oportunas y adecuadas para dar solución a las mismas.

- A. Es reconocido por su habilidad de salir de manera óptima de situaciones conflictivas, es la capacidad de dar soluciones a los problemas y defendiendo los intereses de la universidad de manera oportuna utilizando estrategias para paliar las contingencias.
- B. Es reconocido de manejar situaciones conflictivas de áreas universitarias proponiendo cursos de acción para su solución.
- C. Capacidad de proponer cursos de acción de situaciones de presión.

d) RESPETO

Capacidad de otorgar un buen trato, digno a la población docente estudiantil de la UPEA y comportarse en base a principios y valores ético morales y cuyo actuar demuestre una conducta honesta y congruente entre lo que dice y hace, implica la capacidad de construir relaciones óptimas basadas en una conducta honesta y veraz.

- A. Es reconocido por otorgar un trato digno, franco y honesto a la población docente estudiantil de la UPEA, generando un ambiente de confianza en concordancia a principios y valores ético morales, respetando la cultura y los saberes ancestrales de la ciudad de El Alto, además de fomentar una cultura de respeto y tolerancia.
- B. Es la capacidad de otorgar un trato digno y tolerante, constituyéndose en un ejemplo de buena conducta.
- C. Capacidad de utilizar políticas y normas en base al buen juicio.

e) DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad de seleccionar y conducir con éxito equipos de trabajo de manera continua, motivando a sus integrantes a actuar por el bien de la universidad con resultados medibles y alcanzables utilizando los conocimientos de cada integrante adecuadamente para la consecución de las metas grupales planteadas, además de generar un compromiso y poder ir más allá de los resultados planteados.

- A. Es reconocido por su capacidad de formar equipos de trabajo, con integrantes motivados en pos de alcanzar los objetivos planteados por la universidad utilizando los conocimientos de cada integrante adecuadamente para la consecución de las metas planteadas
- B. Es la capacidad de seleccionar integrantes del equipo de trabajo y fijar metas objetivas y realizables, generando compromiso con los objetivos de la universidad.
- C. Conduce equipos de trabajo de áreas de manera eficaz y eficiente.

f) VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y las áreas estratégicas a toda la población docente estudiantil y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional de la UPEA, además de generar credibilidad tanto interno como externamente.

- A. Es considerado como referente técnico para las áreas estratégicas de la universidad y tiene la capacidad de plantear objetivos estratégicos alcanzables, además de generar credibilidad.
- B. Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y los objetivos estratégicos de las áreas estratégicas.
- C. Capacidad de comunicar las estrategias de la universidad.

g) CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos de la universidad sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes para la sostenibilidad y mejora de los productos y/o servicios de manera honesta y transparente. Demostrar capacidad profesional de gestión.

A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos de la universidad sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.

B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos de la universidad y mejorar la calidad de educación.

C. Capacidad para optimizar los recursos económicos por área.

4.3.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

a) TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de seleccionar, conformar y liderar a las personas que conforman los equipos de trabajo y trabajen de manera coordinada con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en el Programa Operativo Anual y el Plan Estratégico Institucional, manteniendo un buen trato entre los integrantes del equipo para el logro de las metas de manera oportuna, además de colaborar con las otras áreas organizacionales.

A. Es reconocido por su capacidad de liderar los equipos de trabajo que previamente se seleccionó y conformo con la finalidad de coadyubar al logro de objetivos planteados en el POA y el PEI de la universidad y del área organizacional de manera certera y oportuna y colaborar con las otras áreas organizacionales.

B. Capacidad de conformar un equipo de trabajo en el área a su cargo, para el logro de objetivos o metas de la unidad. Capacidad de subordinar los intereses personas por los intereses del grupo.

C. Capacidad de colaborar y cooperar con el personal de la universidad, tanto de su área organizacional como de otras áreas.

b) CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de dar continuidad a los proyectos y/o servicios que la universidad presta a la comunidad tanto interna como externamente, utilizando métodos que optimicen la utilización de los recursos, además de dar una atención con calidad y calidez a la población en general, constituyéndose en un referente entre las universidades.

A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad, sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.

B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad y mejorar la calidad de educación.

C. Capacidad para optimizar los recursos económicos del área a cargo.

c) RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- C. Capacidad de demostrar responsabilidad.

d) CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y objetivos del área organizacional a cargo de manera clara y medible, estableciendo plazos y tiempos y recursos requeridos para el logro de los mismos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.

- A. Es reconocido por la capacidad de diseñar y plantear metas u objetivos que sean alcanzables en un determinado tiempo utilizando óptimamente los recursos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.
- B. Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permitan eficazmente alcanzar los objetivos del área estratégica organizacional y utilizar métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de los tiempos programados.
- C. Capacidad de determinar los objetivos y metas del área estratégica organizacional.

e) PENSAMIENTO ANALÍTICO, INICIATIVA Y AUTONOMÍA

Capacidad de plantear e implementar políticas del área estratégica organizacional dando soluciones creativas a los problemas y/o retos con independencia de criterio, utilizando recursos y herramientas necesarias para ser puestas a consideración de las autoridades universitarias y que puedan ser aprobadas en el marco de la autonomía universitaria. Capacidad de análisis para la comprensión de las situaciones generadas propias del trabajo o de situaciones problemáticas, identificando sus componentes y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.

A. Es reconocido por la capacidad de plantear e implementar política del área estratégica organizacional, para comprender problemas complejos del área organizacional y poder identificar los componentes del problema y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.

B. Capacidad de identificar la causa y efecto de los problemas y reconocer las posibles consecuencias.

C. Capacidad de identificar problemas y establecer las relaciones causales de las mismas.

4.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS (MOFC)

Se propone el Manual de Organización, Funciones y Cargos de las cuatro áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, uno por unidad con sus respectivos niveles o grados competenciales y además se propone un cuadro de evaluación del cruce de variables de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025 y las competencias ya que la UPEA en la actualidad no tiene ningún sistema de Evaluación del Desempeño implantado, este cuadro propuesto puede ser utilizado en un futuro como un sistema de evaluación planteado.

Los cuatro manuales son desarrollados en el ANEXO 2, del presente documento.

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES

1. Con la presente tesis se busca la mejora continua a través del uso de herramientas actuales que utiliza la administración del talento humano, beneficiando a la población estudiantil matriculada en la gestión 2023, asciende a 69.122 estudiantes repartidos en 35 carreras en la Universidad Pública de El Alto (UPEA),
2. Para el área administrativa será el comienzo de una reestructuración institucional a través de la gestión de competencias que identificará habilidades y capacidades de alrededor de 932 trabajadores administrativos, para que sean ubicados en los lugares precisos de trabajo y mejore el rendimiento de los mismos y logro de los objetivos estratégicos de la UPEA.

5.2 RESPUESTA AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a los resultados del cuestionario de los directores y jefes de unidad de la UPEA el 100% considera la necesidad de actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF), pero a este requerimiento urgente del área administrativa nace la iniciativa de incorporar herramientas actuales de la ciencia de los Recursos Humanos o Talento Humano, como ser la Gestión por Competencias en la presente tesis, para resolver el problema planteado de tener un MOF, totalmente desactualizado del año 2014.

Por lo tanto, esta tesis puede servir para que los estudiantes de pregrado tanto de la carrera de Administración de Empresas y la carrera de Psicología de la UPEA, pueda ser utilizada como insumo para iniciar nuevas investigaciones al respecto ya sea de pregrado o posgrado y ahondar en este tema apasionante que busca valorizar el capital humano como el principal de toda organización sea pública o privada.

5.3 DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada que indica” La falta de actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y la ausencia de Descripción de Cargos en base a la Gestión por Competencias de las áreas estratégicas de la Universidad Pública de El Alto, genera un Sistema de Organización Administrativa poco eficiente”. Por lo tanto, se elaboró el siguiente cuadro de respuesta a la operativización de variables:

Tabla 18.

Demostración de la Hipótesis

VARIABLE NOMINAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	RESULTADO
VARIABLE INDEPENDIENTE				
Manual de Organización y Funciones desactualizado de la UPEA y ausencia de Descripción de Cargos	Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo	Catálogo de competencias de las áreas estratégicas	Descripción de Cargos que incluya competencias	Cumplido Se ha realizado una valoración de grados o niveles de competencias de las áreas estratégicas.
	Obsolescencia del documento técnico de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación.		Un Manual de Organización y Funciones de 2015, obsoleto e inadecuadamente planteado.	Cumplido En las encuestas el 100% del universo indico que el MOF está desactualizado.

VARIABLE DEPENDIENTE				
Sistema de Organización Administrativa	Es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional. y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de	Objetivos Institucionales estratégicos	Porcentaje de ejecución en el cumplimiento de objetivos planteados en el del Plan Estratégico Institucional. y del Programa de Operaciones Anual	Cumplido Se plantea una tabla de valoración de los objetivos estratégicos vs las competencias
	estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales	Estructura Organizacional con áreas coordinadas	Los niveles de organización y coordinación entre las diversas áreas	Por Cumplir Se plantea un inicio de una nueva Estructura organizacional en las áreas estratégicas.

Nota. La tabla muestra los resultados de la operativización de variables. Fuente propia

En este sentido, se demuestra la veracidad de la afirmación sobre la falta de actualización del MOF y ausencia de la descripción de cargos o puestos de trabajo. En ese sentido, el presente trabajo fusiono ambas necesidades en uno solo a través de un Manual de Organización, Funciones y Cargos que lo denomine MOFC, mismo que en base a la herramienta de Gestión de Competencias incorpora los grados o niveles de competencias identificadas en la UPEA tanto para el nivel gerencial como para el nivel de división o área, cuyas competencias fueron desagregadas en grados y podrán ser utilizadas en un futuro sistema de evaluación del desempeño y también se incorpora un cuadro de cruce de variables entre los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021 – 2025) y las competencias

las cuales pueden ser cuantificadas para que de igual manera sirva como un parámetro de medición del desempeño.

5.4 RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas en el presente trabajo de tesis, se tienen las siguientes recomendaciones:

1. Siendo que es una necesidad urgente el actualizar el antiguo Manual de Organización y Funciones y de conocimiento de las altas autoridades de la UPEA, se recomienda gestionar la manera de continuar con la presente propuesta para llegar a todos niveles organizaciones de la universidad y generar un nuevo manual que en este caso podría agrupar tanto a funciones de la unidad como de los cargos o podría generarse dos manuales un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Descripción y Clasificación de Cargos.
2. Se recomienda que la presente tesis sirva de insumo para futuras investigaciones respecto a la utilización de la herramienta de Gestión de Competencias y pueda incluirse estudios de la Gestión de Comportamientos, además es de imperiosa necesidad que una institución de educación superior tenga un sistema de evaluación del desempeño, para lo cual se propuso dos herramientas en el presente trabajo de investigación, pero por el alto grado de conflictividad de la UPEA y para que el tema evaluación del desempeño no sea utilizado políticamente para los intereses de unos cuantos se recomienda utilizar la técnica de evaluación de 360 grados, desarrollado por varios autores donde en el tema de evaluación participen tanto el o los evaluadores el evaluado y la sociedad civil a través de sus representantes en especial de las 4 áreas estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón, A. (2014). *Breve esbozo de la Historia de la UPEA y Reforma Universitaria y su Perspectiva*.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias Evaluación 360°*. 2da. Ed. Granica
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias la Trilogía*. 1ra Ed. Granica
- Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 2da. Ed. Granica
- Alles, M (2019). *Dirección Estratégica de RRHH*. 3ra. Ed. Granica
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Estado Plurinacional de Bolivia (2010). *Constitución Política del Estado, Ley Tribunal Constitucional plurinacional*. Tribunal Constitucional.
- Universidad Pública de El Alto (2020) *Estatuto Orgánico Reglamentos Generales: Con las modificaciones del Congreso Interno Extraordinario*.
- Ernst & Yuung Consultores - *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*: <https://studylib.es/doc/3624916/gesti%C3%B3n-por-competencias---manual-del-director-de-recurso>.
- Hellriegel. D. Jacson S. Slocum J. (2008). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*.
- Honorable Congreso Nacional. (2000). *Ley N° 2556*.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias. Barcelona 2000*.
- Ministerio de Hacienda. (2003). *Ley 1178*.
https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_blv_ley_1178_sp.pdf
- Universidad Pública de El alto (2014). *Manual de Organización y Funciones*.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. (2016). *Compendio de Reglamentos en favor de las Servidoras y Servidores Públicos*.
- Universidad Pública de El Alto (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025*.
- Universidad Pública de El Alto (2022). *Plan Operativo Anual y Presupuesto*.
- Universidad Pública de El Alto (2023). *Plan Operativo Anual y Presupuesto*.

Universidad Pública de El Alto (2022). *Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa*.

Ministerio de Economía Y Finanzas Públicas (1997). *Resolución Suprema N° 217055*:
https://www.economiayfinanzas.gob.bo/sites/default/files/2021-09/RS%20217055_NB_SOA.pdf

Rodrigo, V. (2018). Percepción de Habilidades Blandas requeridas en el mercado laboral. *Compas Científico, Compas Empresarial* 9 (26),1-12
<https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/802/734>

Rodriguez, L. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Catedra Administración de Personal*. <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/rrhh-por-competencias1.pdf>

Ministerio de Hacienda. (2003). *Sistema de Organización Administrativa: normas basicas*
https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_blv_ley_1178_soa_sp.pdf

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones.

Universidad Pública de El alto (2023). *Plan Operativo Anual y Presupuesto, Primer Reformulado*.

ANEXO N° 1



CUESTIONARIO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO (UPEA)

Gracias por participar del presente cuestionario, el cual tiene fines netamente académicos para la Universidad Pública de El Alto. El objetivo del presente cuestionario será recabar información sobre las funciones y competencias de cada unidad administrativa de esta casa superior de estudios.



1. ¿Cuál es su nombre y apellidos? (Opcional)

Texto de respuesta breve

2. ¿Cuál es su género?

Varón

Mujer

3. ¿Cuál es el nombre de su unidad administrativa a cargo?

Texto de respuesta breve

4. ¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente desde el año 2015, refleja las tareas y actividades que actualmente realiza?

SI

No

Si la respuesta es afirmativa ¿en qué porcentaje aproximadamente?

0% - 25%

25% - 50%

51% - 75%

76% - 100%

¿Si su respuesta es negativa, cuáles son las funciones que no refleja el Manual de Organización y Funciones y que está ejerciendo en la actualidad, o que funciones considera que se debería realizar?

Texto de respuesta largo

5. ¿Considera necesaria la actualización del Manual de Organización y Funciones?

SI

NO

6. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

Texto de respuesta largo

7. ¿A que unidades organizacionales supervisa?

Texto de respuesta largo

8. Conoce Ud. ¿El Manual de Organización y Funciones y Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la UPEA?

SI

NO

9. ¿Conoce la misión y visión de la UPEA?

SI

⋮

¿Si su respuesta es afirmativa puede indicar cuáles son?

Texto de respuesta largo

10. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la gestión 2023 de la UPEA?

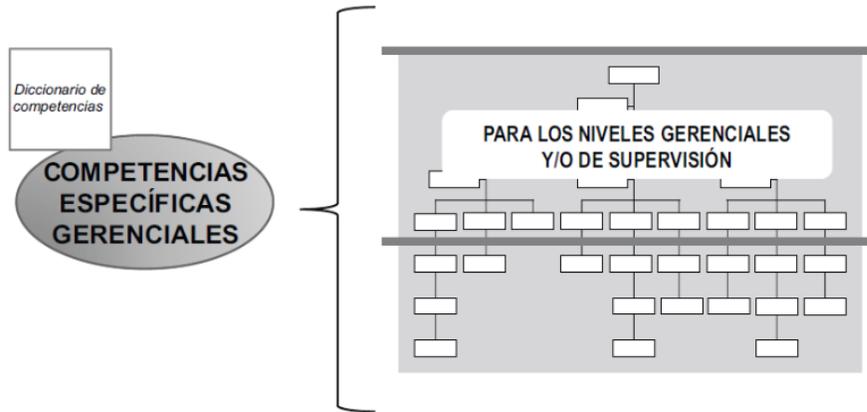
SI

NO

¿Si su respuesta es positiva puede indicar cuáles son?

Texto de respuesta largo

11. ¿Qué competencias o habilidades gerenciales considera necesarias para la Unidad que Usted dirige? Siendo que **COMPETENCIAS O HABILIDADES GERENCIALES**: Se refiere a competencias necesarias para todos aquellos que tiene a su cargo a otras personas, es decir direcciones o jefaturas.

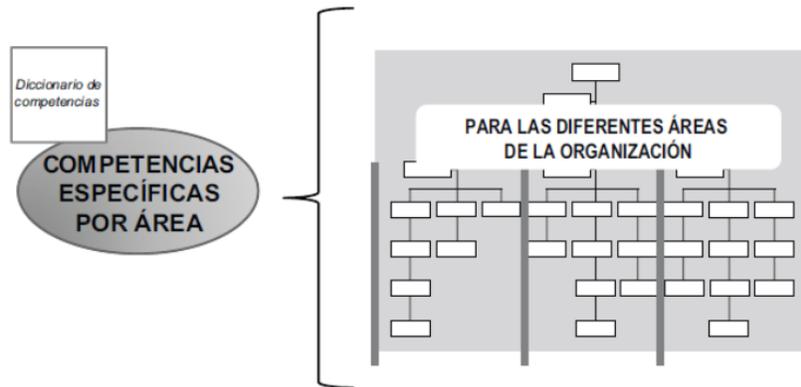


- Conducción de personas
- Liderazgo
- Visión estratégica
- Manejo de conflictos
- Formación y dirección de equipos de trabajo
- Empatía, horizontal y vertical
- Respeto, tolerancia
- Delegación
- Sociabilidad

Otras competencias o habilidades específicas o gerenciales

Texto de respuesta largo

12. ¿Qué competencias o habilidades específicas por área considera necesarias para la Unidad que Usted dirige? Siendo que las **COMPETENCIAS O HABILIDADES ESPECÍFICAS POR ÁREA**: Competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular



- Adaptabilidad
- Mejora continua
- Comunicación y relacionamiento
- Iniciativa y autonomía
- Responsabilidad
- Calidad
- Colaboración
- Pensamiento estratégico y productividad
- Manejo de conflictos
- Tolerancia
- Capacidad de planificación y organización
- Buen trato y atención

Otras competencias o habilidades específicas por área

Texto de respuesta largo

13. ¿Usted considera que las atribuciones, funciones y competencias, deberían ser incluidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UPEA?

SI

NO

14. ¿Cómo se debería promocionar y comunicar estas competencias para lograr una apropiación real por parte del personal en su área de trabajo?

Texto de respuesta largo

ANEXO N° 2

1. UNIDAD GERENCIAL: RECTORADO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: RECTORADO		
	CARGO: RECTOR		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	EJECUTIVO	SUSTANTIVA	HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO
A QUIENES SUPERVISA	Vicerectorado Secretaria General Dirección Administrativa Financiera Dirección de Infraestructura Dirección de Recursos Humanos Dirección de Asesoría Jurídica Dirección de Auditoría Interna Unidad de Transparencia Unidad de Relaciones Públicas Unidad de Planificación Unidad de Sistemas e Información Estadística Unidad de Relaciones Internacionales Unidad del Seguro Social Universitario Unidad de Televisión Universitaria Unidad de Radio		
OBJETIVO DEL CARGO	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión administrativa académica de interacción, investigación con base a las políticas, plan estratégico académicas, investigación, interacción social, postgrado, administrativas, financieras, infraestructura, gestión de calidad y con transparencia que se desarrollan en la Universidad Pública de El Alto.		
ÁREA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL			
FUNCIONES O TAREAS:			
A. Representar oficialmente a la Universidad Pública de El Alto, conforme al Estatuto Orgánico. B. Suscribir y celebrar actos jurídicos en nombre de la Universidad Pública de El Alto, conforme a su condición de derecho público y persona jurídica. C. Presidir y dirigir el Consejo Universitario, el Comité Ejecutivo y la Asamblea General Docente-Estudiantil, en sus dos modalidades, únicamente con derecho a voz. D. Ejecutar las resoluciones de los órganos de decisión y gobierno de la Universidad. E. Contratar personal docente, previo dictamen favorable del Consejo Académico. F. Contratar personal administrativo, de acuerdo a reglamento. G. Proponer ante las diversas instancias de decisión y de gobierno las políticas que considere pertinentes para la superación de la Universidad. H. Firmar Títulos de Bachiller, Títulos Académicos y títulos obtenidos en el extranjero. I. Aplicar las medidas correspondientes a los dictámenes del veto Universitario y de los Procesos Universitarios y Administrativos. J. Dirigir, coordinar y controlar la gestión universitaria, conforme a disposiciones en vigencia. K. Administrar las actividades de carácter universitario, coordinando con Vicerrectorado, Dirección Administrativa Financiera, unidades de asesoramiento y Jefaturas de Departamento.			

<p>L. Coordinar la ejecución presupuestaria y el Programa Operativo Anual institucional con el asesoramiento de la Dirección Administrativa Financiera.</p> <p>M. Dirigir y controlar la gestión de calidad, transparencia, recursos humanos, infraestructura, canal universitario con el asesoramiento jurídico, fiscalización, apoyo y coordinación de planificación universitaria.</p> <p>N. Proponer al Honorable Consejo Universitario, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Presupuesto, Plan Operativo Anual Institucional para su consideración.</p> <p>O. Asegurar el cumplimiento del Estatuto Orgánico de la UPEA, resoluciones del H.C.U., Comité Ejecutivo del HCU., normas universitarias, Ley SAFCO 1178 y los reglamentos específicos.</p> <p>P. Autorizar y firmar documentos emitidos por la Universidad Pública de El Alto.</p> <p>Q. Coordinar el funcionamiento de los distintos niveles jerárquicos que conforman la estructura orgánica de la UPEA para la transparente administración universitaria.</p> <p>R. Requerir informes periódicos del Vicerrectorado, Dirección Administrativa Financiera, unidades de asesoramiento y Jefaturas de Departamento.</p> <p>S. Resolver los conflictos de competencia que puedan surgir.</p> <p>T. Proponer Políticas Públicas para la mejora continua de la universidad</p> <p>U. Velar por la buena imagen de la universidad.</p> <p>V. Presentar un Informe Anual al Honorable Consejo Universitario.</p> <p>W. Otras funciones relacionadas</p>
<p>Relaciones de Coordinación Interna:</p>
<p>Con el Vicerrectorado, Dirección Administrativa Financiera, secretaria general de la UPEA, Decanatos, Direcciones, Unidad de Transparencia y Sumariante.</p>
<p>Relaciones de Coordinación Interinstitucional:</p>
<p>Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, Universidades Autónomas del Sistema de la Universidad Boliviana, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Contraloría General de la República, Prefectura del Departamento de La Paz, Gobiernos Municipales del Departamento de La Paz, Embajadas, Instituciones, organizaciones públicas y privadas vinculadas a la Unidad, Organizaciones sociales, cívicas, académicas y científicas nacionales o internacionales relacionadas con la Unidad.</p>
<p>Perfil del Puesto</p>
<p>a) Estudios</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Ser docente en ejercicio con producción intelectual • Tener un grado académico de Doctorado, otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana.
<p>b) Conocimiento Requerido</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar un plan de trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, enmarcado dentro de los principios, fines, objetivos y del PDI de la UPEA. • Haber realizado un trabajo científico en la UPEA y publicado una revista especializada • Conocer un idioma nativo.
<p>c) Experiencia Laboral</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una antigüedad mínima de 5 años en la UPEA • No haberse graduado bajo ninguna modalidad de titulación de antiguos egresados o similares (PETAE y otros). • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. • No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA ni en el Sistema en cualquier etapa, salvo las persecuciones políticas. • No haber iniciado proceso ni persecución políticas a docentes, estudiantes y administrativos. • No tener filiación político-partidaria o haber renunciado legalmente a la misma antes de la inscripción de su candidatura acreditado por la Corte Nacional Electoral. • No haber sido electo autoridad pública, bajo patrocinio de cualquier partido político. • No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas.

- No podrán ser Rector los profesionales jubilados.
- Los docentes que hayan ejercido cargo de Rector en la UPEA o en otra Universidad del Sistema no podrán ser re-electos.

d) Competencias o Habilidades Gerenciales

1. LIDERAZGO

Capacidad de conducir y dirigir tanto a estudiantes como docentes de la UPEA, logrando su respaldo en su mayoría para el bien común que es la mejora de la universidad de manera continua. Además de generar nuevos liderazgos tanto estudiantiles como docentes creando un clima de energía y compromiso sin perder la visión y misión de la UPEA.

- Dirige tanto estudiantes como docentes de manera convincente, es un líder con carisma especial que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso, aperturando el nacimiento de nuevos liderazgos tanto de estudiantes como de la parte de docentes con una visión de futuro para el bien de la comunidad universitaria.
- Se posesiona como líder y se asegura la participación de la mayoría para tener apoyo por determinado periodo.
- Mantiene informada a las personas que así lo requieran, con el propósito de no generar conflictos innecesarios.

2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

Capacidad de saber escuchar y transmitir conceptos, ideas e información de manera clara, oportuna y efectiva a los demás, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, la información debe fluir en todos los niveles organizacionales tanto horizontal como verticalmente.

- Es reconocido por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical en el momento indicado para alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, utilizando herramientas, metodologías para preparar mejor las estrategias de comunicación.
- Es reconocido solamente en su área como interlocutor confiable y por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical.
- Se comunica de manera clara y entendible tanto en forma oral como escrita.

3. MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad de manejar situaciones conflictivas, que afecten los intereses de la población estudiantil y/o docente que vaya en contra de los objetivos de la universidad o que vulneren la autonomía universitaria, creando situaciones estratégicas, oportunas y adecuadas para dar solución a las mismas.

- Es reconocido por su habilidad de salir de manera óptima de situaciones conflictivas, es la capacidad de dar soluciones a los problemas y defendiendo los intereses de la universidad de manera oportuna utilizando estrategias para palear las contingencias.
- Es reconocido de manejar situaciones conflictivas de áreas universitarias proponiendo cursos de acción para su solución.
- Capacidad de proponer cursos de acción de situaciones de presión.

4. RESPETO

Capacidad de otorgar un buen trato, digno a la población docente estudiantil de la UPEA y comportarse en base a principios y valores ético morales y cuyo actuar demuestre una conducta honesta y congruente entre lo que dice y hace, implica la capacidad de construir relaciones óptimas basadas en una conducta honesta y veraz.

- A. Es reconocido por otorgar un trato digno, franco y honesto a la población docente estudiantil de la UPEA, generando un ambiente de confianza en concordancia a principios y valores ético morales, respetando la cultura y los saberes ancestrales de la ciudad de El Alto, además de fomentar una cultura de respeto y tolerancia.
- B. Es la capacidad de otorgar un trato digno y tolerante, constituyéndose en un ejemplo de buena conducta.
- C. Capacidad de utilizar políticas y normas en base al buen juicio.

5. VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y las áreas estratégicas a toda la población docente estudiantil y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional de la UPEA, además de generar credibilidad tanto interno como externamente.

- A. Es considerado como referente técnico para las áreas estratégicas de la universidad y tiene la capacidad de plantear objetivos estratégicos alcanzables, además de generar credibilidad.
- B. Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y los objetivos estratégicos de las áreas estratégicas.
- C. Capacidad de comunicar las estrategias de la universidad.

e) Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

		RECTOR								
RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Liderazgo	Comunicación horizontal y vertical	Manejo de conflictos	Respeto, tolerancia	Formación y dirección de equipos	Visión Estratégica	Mejora continua	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad con organismos y universidades del exterior	X				X				10
	Aumentar la movilidad de docentes y estudiantes de la UPEA, que permita fortalecer la ejecución de proyectos académicos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción		X	X						10
	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria			X			X			10
	Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados para la mejora continua de la Universidad	X						X		10

Contratar personal docente, previo dictamen favorable del Consejo Académico.			X	X						10
Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual		X					X			10
Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera		X			X					10
Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	X							X		10
Potenciar las capacidades del Personal Administrativo	X			X						10
Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad			X	X						10
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL	20	15	20	15	10	10	10	100		

Puntaje de 20 = A

Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

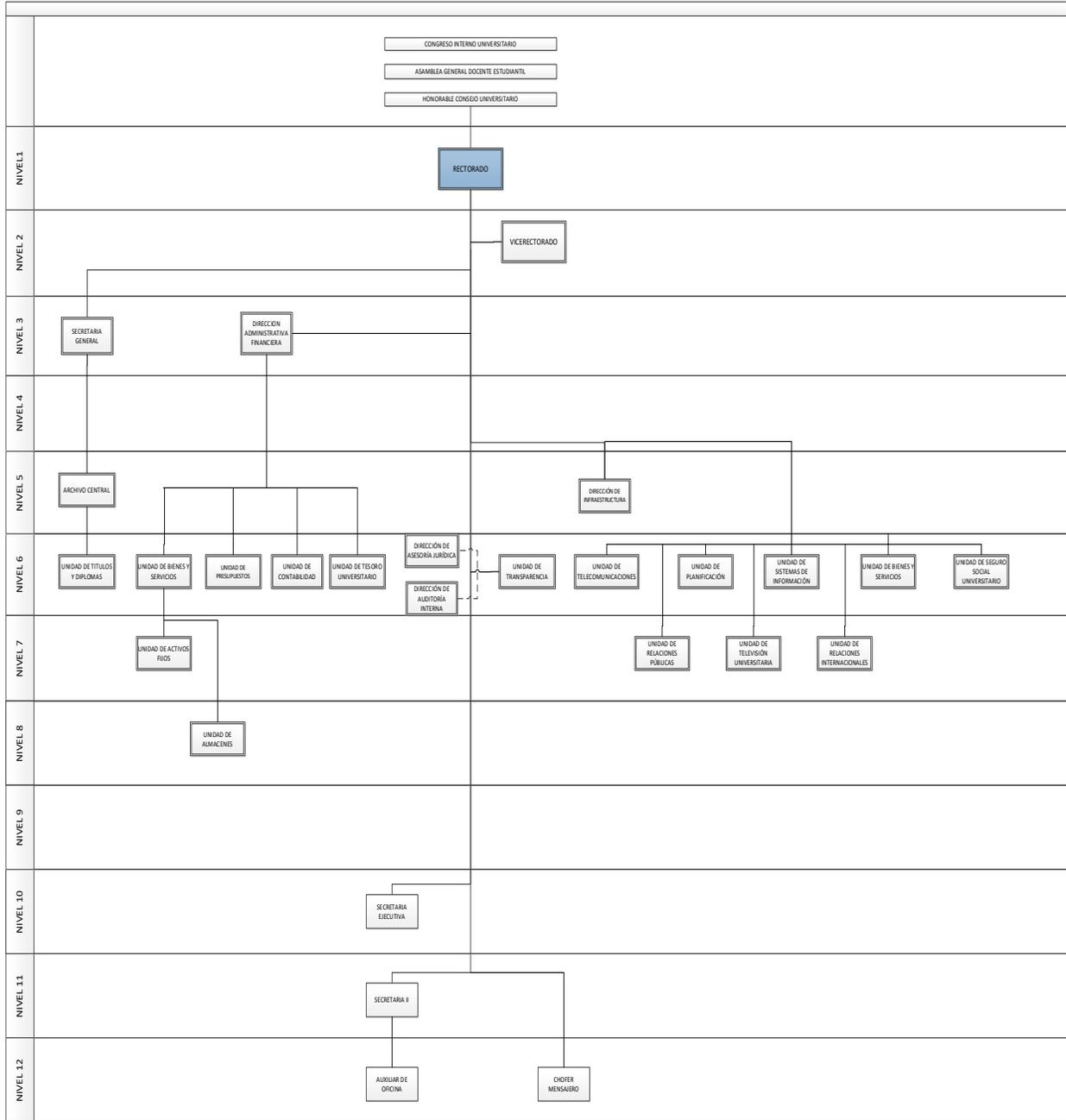
- **Liderazgo: Nivel "A"**
- **Comunicación Horizontal y Vertical: Nivel "B"**
- **Manejo de Conflictos: Nivel "A"**
- **Respeto: Nivel "B"**
- **Visión Estratégica: Nivel "B"**



RECTORADO

NIVEL JERÁRQUICO	UNIDAD SUPERIOR	UNIDADES DEPENDIENTES
EJECUTIVO	Honorable Consejo Universitario	Vicerrectorado, secretaria general Dirección Administrativa Financiera Direcciones, Unidades

RECTORADO



2. UNIDAD GERENCIAL: VICERECTORADO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: VICERECTORADO		
	CARGO: VICERECTOR		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	EJECUTIVO	SUSTANTIVA	Rector, Congreso Interno Universitario, Asamblea General Docente Estudiantil, Honorable Consejo Universitario
A QUIENES SUPERVISA	Secretaria Académica Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología Dirección de Interacción Social Bienestar Estudiantil. Dirección de Posgrado Unidad de Registros y Admoniciones Biblioteca Central Decano del Área de Ciencias de la Educación Decano del Área de Ciencias de la Salud Decano del Área de Enfermería Decano del Área de Ciencias y Tecnología Decano del Área de Ciencias Agrícolas y Recursos Naturales Decano del Área de Ciencias Económicas Fin y Administrativas Decano del Área de Ciencias y Artes del Habitar Decano del Área de Ingeniería y Desarrollo Tecnológico Direcciones de Carrera		
OBJETIVO DEL CARGO	Establecer la dirección, las decisiones, las disposiciones y resoluciones aprobadas por el Consejo Académico Universitario referentes al desarrollo de las actividades académicas, pregrado, postgrado, investigación e interacción social, para cumplir las políticas y directrices del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Pública de El Alto y sus modelos académicos universitarios		
A QUE ÁREA ESTRATÉGICA PERTENECE: FORMACIÓN PROFESIONAL			
FUNCIONES O TAREAS:			
a) Reemplazar al Rector en caso de ausencia temporal y asumir su cargo en el caso de ausencia definitiva hasta la conclusión del mandato. b) Presidir el Consejo Académico Universitario y coordinar las labores del Comité Coordinador de Investigación, Interacción Social y Post-grado. c) Proponer y promover las políticas académicas en todos sus aspectos, mediante los organismos técnicos de asesoramiento correspondientes d) Ejecutar las resoluciones de los organismos de decisión y gobierno universitario en lo relativo al área académica. e) Dirigir las políticas académicas, investigación, interacción social y postgrado emanadas del Gobierno Universitario. f) Coordinar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por el Gobierno Universitario. g) Orientar el proceso de formulación, seguimiento y ejecución del nuevo modelo académico para el siglo XXI h) Atender y despachar los trámites académicos de evaluación docente, licencias, reincorporaciones, designaciones interinas y otros temas concernientes a la administración académica. i) Realizar el seguimiento y control a las actividades y tareas desarrolladas por las Unidades Organizacionales dependientes del Vicerrectorado.			

Relaciones de Coordinación Interna:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia 2. Universidades Públicas 3. Universidades Privadas 4. Gobiernos Autónomos Municipales y Departamentales
Relaciones de Coordinación Interinstitucional:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). 2. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. 3. Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social. 4. Escuela de Gestión Pública Plurinacional. 5. Contraloría General del Estado. 6. Instituciones representativas del nivel académico nacional. 7. Organismos de cooperación internacional.
Perfil del Puesto
1. Estudios
<ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Ser docente en ejercicio con producción intelectual • Tener un grado académico de Doctorado con Título otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana.
2. Conocimiento Requerido
<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado un trabajo científico en la UPEA y publicado una revista especializada • Conocer un idioma nativo
3. Experiencia Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una antigüedad mínima de 5 años en la UPEA • No haberse graduado bajo ninguna modalidad de titulación de antiguos egresados o similares (PETAE y otros). • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. • No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA ni en el Sistema en cualquier etapa, salvo las persecuciones políticas. • No haber iniciado proceso ni persecución políticas a docentes, estudiantes y administrativos. • No tener filiación político-partidaria o haber renunciado legalmente a la misma antes de la inscripción de su candidatura acreditado por la Corte Nacional Electoral. • No haber sido electo autoridad pública, bajo patrocinio de cualquier partido político. • No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas. • No podrán ser Rector los profesionales jubilados. • Los docentes que hayan ejercido cargo de Rector en la UPEA o en otra Universidad del Sistema no podrán ser re-electos. • Conocer un idioma nativo.
4. Competencias o Habilidades Gerenciales
<ol style="list-style-type: none"> 1. LIDERAZGO Capacidad de conducir y dirigir tanto a estudiantes como docentes de la UPEA, logrando su respaldo en su mayoría para el bien común que es la mejora de la universidad de manera continua. Además de generar nuevos liderazgos tanto estudiantiles como docentes creando un clima de energía y compromiso sin perder la visión y misión de la UPEA.

- A. Dirige tanto estudiantes como docentes de manera convincente, es un líder con carisma especial que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso, aperturando el nacimiento de nuevos liderazgos tanto de estudiantes como de la parte de docentes con una visión de futuro para el bien de la comunidad universitaria.
- B. Se posiona como líder y se asegura la participación de la mayoría para tener apoyo por determinado periodo.
- C. Mantiene informada a las personas que así lo requieran, con el propósito de no generar conflictos innecesarios.

2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

Capacidad de saber escuchar y transmitir conceptos, ideas e información de manera clara, oportuna y efectiva a los demás, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, la información debe fluir en todos los niveles organizacionales tanto horizontal como verticalmente.

- A. Es reconocido por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical en el momento indicado para alcanzar los objetivos planteados en el PEI y el POA de la universidad, utilizando herramientas, metodologías para preparar mejor las estrategias de comunicación.
- B. Es reconocido solamente en su área como interlocutor confiable y por su habilidad de transmitir de manera clara, oportuna y efectiva, las ideas, conceptos e información requerida por los demás en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal, vertical.
- C. Se comunica de manera clara y entendible tanto en forma oral como escrita.

3. MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad de manejar situaciones conflictivas, que afecten los intereses de la población estudiantil y/o docente que vaya en contra de los objetivos de la universidad o que vulneren la autonomía universitaria, creando situaciones estratégicas, oportunas y adecuadas para dar solución a las mismas.

- A. Es reconocido por su habilidad de salir de manera óptima de situaciones conflictivas, es la capacidad de dar soluciones a los problemas y defendiendo los intereses de la universidad de manera oportuna utilizando estrategias para paliar las contingencias.
- B. Es reconocido de manejar situaciones conflictivas de áreas universitarias proponiendo cursos de acción para su solución.
- C. Capacidad de proponer cursos de acción de situaciones de presión.

4. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de dar continuidad a los proyectos y/o servicios que la universidad presta a la comunidad tanto interna como externamente, utilizando métodos que optimicen la utilización de los recursos, además de dar una atención con calidad y calidez a la población en general, constituyéndose en un referente entre las universidades.

- A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad, sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.
- B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad y mejorar la calidad de educación.
- C. Capacidad para optimizar los recursos económicos del área a cargo.

5. VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y las áreas estratégicas a toda la población docente estudiantil y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional de la UPEA, además de generar credibilidad tanto interno como externamente.

- A. Es considerado como referente técnico para las áreas estratégicas de la universidad y tiene la capacidad de plantear objetivos estratégicos alcanzables, además de generar credibilidad.
- B. Capacidad de comunicar la visión y misión de la universidad y los objetivos estratégicos de las áreas estratégicas.
- C. Capacidad de comunicar las estrategias de la universidad

D. Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

VICERECTOR

RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Liderazgo	Comunicación horizontal y vertical	Manejo de conflictos	Respeto, tolerancia	Calidad	Visión Estratégica	Mejora continua	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Instituir un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa					X	X			10
	Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social		X			X				10
	Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas		X	X						10
	Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia		X						X	10
	Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	X					X			10
	Desarrollar programas de Posgrado en sus versiones siguientes, como también nuevos programas que respondan a las necesidades del entorno social de manera presencial, semipresencial y virtual							X	X	

	Incrementar el porcentaje de titulación del nivel Doctorado, Maestría o Especialidad en programas de posgrado	X					X				10
	Fortalecer las líneas de investigación científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas de posgrado en todos los programas.		X					X			10
	Administrar la otorgación de becas a los estudiantes para impulsar la permanencia y dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos.			X	X						10
	Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado	x				X					10
TOTAL											100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		15	20	10	5	20	15	15	100		

Puntaje de 20 = A

Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

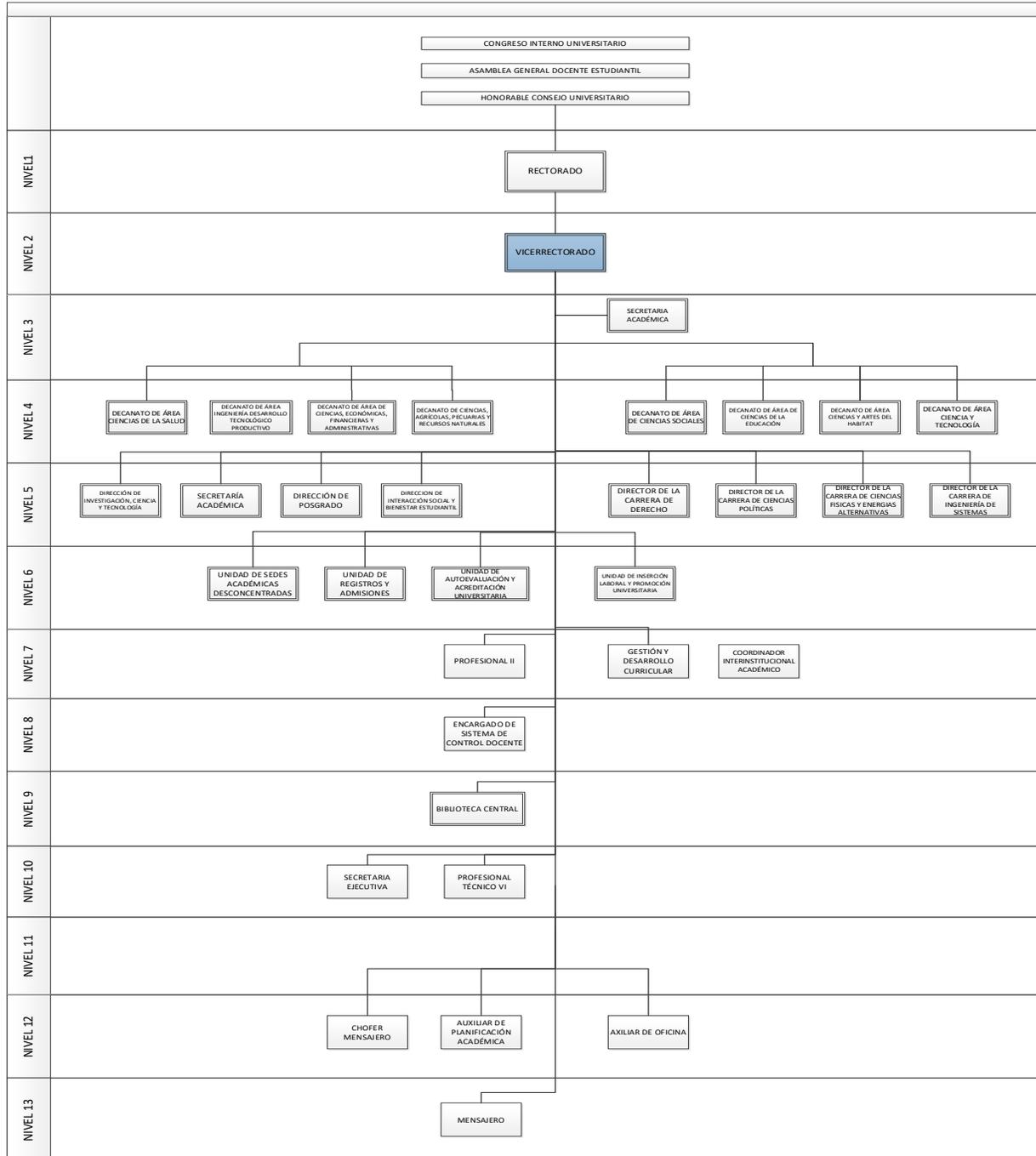
De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- **Liderazgo: Nivel "B"**
- **Comunicación Horizontal y Vertical: Nivel "A"**
- **Calidad y Mejora Continua: Nivel "A"**
- **Manejo de Conflictos: Nivel "C"**
- **Visión Estratégica: Nivel "B"**



VICERRECTORADO

NIVEL JERÁRQUICO	INMEDIAO SUPERIOR	UNIDADES DEPENDIENTES
EJECUTIVO	RECTORADO	Secretaría Académica, Decanaturas, Direcciones, Unidades



3. UNIDAD ESPECIFICA: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (DICYT)		
	CARGO: DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	OPERATIVA	SUSTANTIVA	Vicerector
A QUIENES SUPERVISA	Profesional de Investigación Profesional de Investigación Secretaria Auxiliar de Oficina		
OBJETIVO DEL CARGO	Impulsar la investigación científica mediante un conjunto de acciones, con una política científica que permita a los investigadores de la UPEA acceder a los máximos niveles de excelencia en materia de creación de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, contribuyendo además al desarrollo de la sociedad a través de la difusión, la valorización y la transferencia de los resultados obtenidos.		
A QUE ÁREA ESTRATÉGICA PERTENECE: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA			
FUNCIONES O TAREAS:			
A. Ser responsable de la eficiente y transparente administración de los recursos públicos (caja chica, fondos de avance y otros). B. Practicar buenas relaciones humanas al interior de la universidad C. Proponer las orientaciones generales de las políticas y estrategias universitarias de Investigación científica, tecnológica y de innovación, en concordancia con el Plan de D. Desarrollo Universitario y las Políticas de Desarrollo Departamental y Nacional. E. Proponer normas y procedimientos para la planeación, calificación, ejecución, seguimiento, evaluación y promoción de la investigación Universitaria. F. Organizar la planificación de líneas de investigación científica y tecnológica por áreas y carreras de la universidad. G. Convocar y presidir las sesiones de la Comisión Universitaria de investigación científica, tecnológica y de innovación de la UPEA. H. Supervisar la planificación y ejecución de proyectos de los Institutos de Investigación. I. Coordinar e integrar la investigación científica, tecnológica y de innovación desde una perspectiva general y multidisciplinaria. J. Promover programas y proyectos universitarios de investigación científica y tecnológica de carácter holístico entre las carreras de la UPEA en base a los criterios de calidad, pertinencia y sustentabilidad. K. Fortalecer el talento humano mediante la gestión de programas de capacitación en el ámbito de la investigación científica y tecnológica. L. Llevar a cabo la difusión, divulgación y acceso de la información científica, tecnológica y de innovación generada en la UPEA. M. Elaborar el programa de requerimiento de financiamiento para la implementación de proyectos de investigación previa consideración por Honorable Concejo Universitario. N. Programar y supervisar la ejecución de los proyectos de investigación científica y tecnológica.			

<p>O. Establecer vínculos y alianzas estratégicas de cooperación e intercambio con sectores productivos y la sociedad civil organizada para identificar las demandas de las instituciones y los segmentos sociales de la región, así como identificar oportunidades para realización de estudios o trabajos de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología y otros.</p> <p>P. Relacionarse con organizaciones internacionales con las que se pueda establecer convenios de cooperación científica, técnica y financiera compatibles con los fines y objetivos del sistema de la investigación científica, tecnológica y de innovación de la UPEA.</p> <p>Q. Conducir a la Universidad a una mayor internacionalización en el área de investigación, en beneficio de docentes, estudiantes y administrativos.</p> <p>R. Promover, organizar y realizar eventos de ciencia, tecnología e innovación: ferias de ciencias, congresos, simposios, seminarios y otros que tiendan a desarrollar la capacidad de los investigadores.</p> <p>S. Asumir la representación de la Universidad ante los organismos internacionales, nacionales y regionales que regulan y coordinan actividades de investigación científica, tecnológica y de innovación.</p> <p>T. Gestionar la calidad de investigación.</p> <p>U. actividades y tareas desarrolladas por las Unidades Organizacionales dependientes del Vicerrectorado.</p>
<p>Relaciones de Coordinación Interna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Títulos y Diplomas 2. División Documentación Archivo 3. Sistemas y Telecomunicaciones 4. Tesoro Universitario 5. Interacción Social y Bienestar, Unidad de Transparencia 6. Decanatos y Carreras
<p>Relaciones de Coordinación Interinstitucional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). 2. Ministerio de Educación 3. Servicio Departamental de Educación. 4. Ministerio de Relaciones Exteriores. 5. instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas vinculadas a la unidad Instituciones representativas del nivel académico nacional.
<p>Perfil del Puesto</p>
<p>a) Estudios y Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Tener un grado académico de Maestría y/o Doctorado, otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana. • Conocer un idioma nativo o extranjero • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento. • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. • No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA, salvo las persecuciones políticas. • No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas. • No tener parentesco consanguíneo y afín hasta el segundo grado de acuerdo al código civil, con autoridades universitarias o con funcionarios (as) administrativos (as).
<p>b) Conocimiento Requerido</p>

- Presentar un plan de trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, enmarcado dentro de los principios, fines, objetivos y del PDI de la UPEA.
- Conocer un idioma nativo.

c) Experiencia Laboral

- Experiencia en Metodología de la investigación y administración de proyectos de investigación.
- Tener experiencia en la docencia de cursos postgrado (Maestría y Doctorado imprescindiblemente).
- Experiencia en el ejercicio profesional de trabajo mínima de 5 años.
- Experiencia profesional en cargos similares en el sector público mínima de 3 años.

d) Competencias o Habilidades Específicas por Área

1. BUEN TRATO Y ATENCIÓN

Capacidad de mantener permanentemente un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución, independiente de sus jerarquías y la sociedad en general, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio. Atender de manera ágil y oportuna los requerimientos tanto de la población interna y externa relacionado con la universidad.

- A. Es reconocido por su capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general, atendiendo de manera ágil y oportuna todo tipo de requerimiento al interior y exterior de la universidad.
- B. Capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general.
- C. Capacidad de colaborar en la atención ágil y oportuna de los requerimientos externos e internos.

2. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de dar continuidad a los proyectos y/o servicios que la universidad presta a la comunidad tanto interna como externamente, utilizando métodos que optimicen la utilización de los recursos, además de dar una atención con calidad y calidez a la población en general, constituyéndose en un referente entre las universidades.

- A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad, sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.
- B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad y mejorar la calidad de educación.
- C. Capacidad para optimizar los recursos económicos del área a cargo.

3. RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas

organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- C. Capacidad de demostrar responsabilidad.

4. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y objetivos del área organizacional a cargo de manera clara y medible, estableciendo plazos y tiempos y recursos requeridos para el logro de los mismos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.

- A. Es reconocido por la capacidad de diseñar y plantear metas u objetivos que sean alcanzables en un determinado tiempo utilizando óptimamente los recursos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.
- B. Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permitan eficazmente alcanzar los objetivos del área estratégica organizacional y utilizar métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de los tiempos programados.
- C. Capacidad de determinar los objetivos y metas del área estratégica organizacional.

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO, INICIATIVA Y AUTONOMIA

Capacidad de plantear e implementar políticas del área estratégica organizacional dando soluciones creativas a los problemas y/o retos con independencia de criterio, utilizando recursos y herramientas necesarias para ser puestas a consideración de las autoridades universitarias y que puedan ser aprobadas en el marco de la autonomía universitaria. Capacidad de análisis para la comprensión de las situaciones generadas propias del trabajo o de situaciones problemáticas, identificando sus componentes y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.

- A. Es reconocido por la capacidad de plantear e implementar política del área estratégica organizacional, para comprender problemas complejos del área organizacional y poder identificar los componentes del problema y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.
- B. Capacidad de identificar la causa y efecto de los problemas y reconocer las posibles consecuencias.
- C. Capacidad de identificar problemas y establecer las relaciones causales de las mismas.

e) Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

DIRECTOR DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Comunicación y Relacionamento	Buen Trato y Atención	Responsabilidad	Capacidad de Planificación y Organización	Pensamiento Estratégico	Calidad y Mejora Continua	Colaboración	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Planificar y consolidar la estructura del proceso de investigación científica y tecnológica	X	x			X	X			20
	Gestionar recursos económicos que garanticen los procesos de investigación			X	X	X		X		20
	Capacitar y fortalecer el recurso humano en los procesos de investigación	X	X	X			X			20
	Desarrollar procesos de investigación de impacto socio - económico y reconocimiento internacional	X		X		X	X			20
	Desarrollar proyectos de investigación en diferentes áreas del conocimiento como respuesta a las necesidades de la sociedad		x		X	X	X			20
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		15	15	15	10	20	20	2	100	

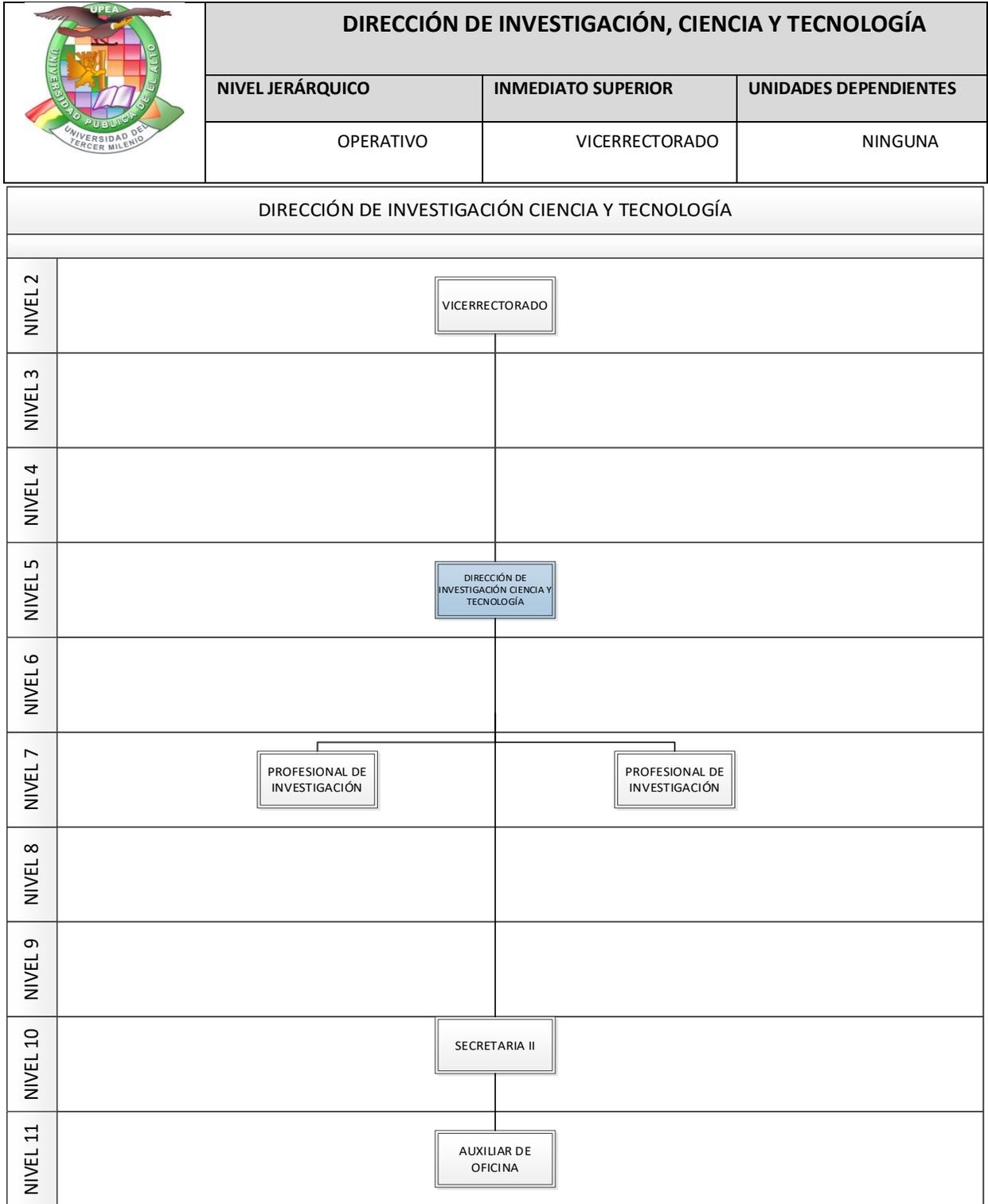
Puntaje de 20 = A

Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- **Comunicación y Relacionamento: Nivel "B"**
- **Pensamiento Estratégico y Planificación: Nivel "A"**
- **Calidad y Mejora Continua: Nivel "A"**
- **Responsabilidad: Nivel "B"**
- **Buen trato y Atención: Nivel "B"**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (DICYT)		
	CARGO: PROFESIONAL DE INVESTIGACIÓN		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	OPERATIVA	SUSTANTIVA	Vicerector
OBJETIVO DEL CARGO	Desarrollar tareas de elaboración, sistematización e interpretación de la información recopilada de la ejecución de las actividades de investigación científica y tecnológica bajo la supervisión del Director		
FUNCIONES O TAREAS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la planificación, organización y coordinación de la investigación científica, tecnológica y de innovación de la universidad. 2. Promover y facilitar la formación de grupos Inter y multidisciplinarios de investigación en los Institutos de Investigación de la Universidad. 3. Brindar apoyo técnico y funcional a las Carreras y Coordinadores de Investigación para el desarrollo adecuado de la actividad de investigación, en particular, para el concurso de proyectos de investigación. 4. Proponer mejoras en el equipamiento e instalaciones de trabajo para mejorar la calidad de las actividades de investigación científica. 5. Centralizar la información institucional en función a los resultados obtenidos de las investigaciones científicas y tecnológicas realizadas en la UPEA. 6. Sistematizar, preparar y presentar informes mensuales, semestrales y anuales al Director. 7. Preparar la edición periódica de Boletines Universitarios de investigación científica tecnológica y de innovación de la UPEA. 8. Apoyar las actividades programadas por la Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología. 9. Practicar buenas relaciones humanas al interior de la universidad 			
Relaciones de Coordinación Interna:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decanatos y Carreras. 2. División Documentación Archivo 3. Sistemas y Telecomunicaciones 4. Interacción Social y Bienestar, Unidad de Transparencia 			
Relaciones de Coordinación Interinstitucional:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). 2. Ministerio de Educación 3. Servicio Departamental de Educación. 4. Ministerio de Relaciones Exteriores. 5. instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas de investigación. 			
Perfil del Puesto			
f) Estudios y Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Tener un grado académico de Licenciatura con Título en Provisión Nacional otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana • Conocer un idioma nativo o extranjero • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento. • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. 			

- No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA, salvo las persecuciones políticas.
- No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas.
- No tener parentesco consanguíneo y afín hasta el segundo grado de acuerdo al código civil, con autoridades universitarias o con funcionarios (as) administrativos (as).

g) Experiencia Laboral

- Experiencia en Metodología de la investigación y administración de proyectos de investigación.
- Experiencia en el ejercicio profesional de trabajo mínima de 4 años.
- Experiencia profesional en cargos similares en el sector público mínima de 3 años.

h) Competencias o Habilidades Específicas por Área

1. COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO

Es la capacidad de escuchar, entender y hacer preguntas, expresando conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos y negativos de manera diplomática. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es también la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, además de comprender las dinámicas de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito de manera clara y objetiva.

- A. Es reconocido por su capacidad de identificar los momentos y la forma adecuada para exponer en diferentes situaciones coyunturales de la universidad, además utiliza herramientas y metodologías para diseñar e implementar estrategias de comunicación.
- B. Es reconocido en su área por ser aun interlocutor confiable y su capacidad para comprender las diferentes situaciones que se presentan y su habilidad de manejar reuniones.
- C. Se comunica con otras personas tanto en forma oral y forma escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

2. RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- C. Capacidad de demostrar responsabilidad.

3. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y objetivos del área organizacional a cargo de manera clara y medible, estableciendo plazos y tiempos y recursos requeridos para el logro de los mismos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.

- A. Es reconocido por la capacidad de diseñar y plantear metas u objetivos que sean alcanzables en un determinado tiempo utilizando óptimamente los recursos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.
- B. Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permitan eficazmente alcanzar los objetivos del área estratégica organizacional y utilizar métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de los tiempos programados.
- C. Capacidad de determinar los objetivos y metas del área estratégica organizacional.

4. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de dar continuidad a los proyectos y/o servicios que la universidad presta a la comunidad tanto interna como externamente, utilizando métodos que optimicen la utilización de los recursos, además de dar una atención con calidad y calidez a la población en general, constituyéndose en un referente entre las universidades.

- A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad, sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.
- B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad y mejorar la calidad de educación.
- C. Capacidad para optimizar los recursos económicos del área a cargo.

5. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

Capacidad de tomar decisiones y actuar de manera independiente, solucionar problemáticas y buscar oportunidades con autonomía de criterios que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro. Capacidad para promover u utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades del entorno.

- A. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o área de relacionamiento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad universitaria a la que pertenece.
- B. Por medio de sus actitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos, tiene buena reputación, genera confianza de los demás sin descuidar sus tareas y obligaciones.
- C. Comprende la necesidad de que todos colaboren para la consecución de objetivos de manera consensuada y participativa.
- D. Escasa predisposición para realizar sus tareas específicas.

i) Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

PROFESIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Comunicación y Relacionamiento	Buen Trato y Atención	Responsabilidad y Comunicación	Capacidad de Planificación y Organización	Pensamiento Estratégico	Calidad y Mejora Continua	Iniciativa y Autonomía	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Planificar y consolidar la estructura del proceso de investigación científica y tecnológica	X			X		X	X		20
	Gestionar recursos económicos que garanticen los procesos de investigación	X			X	X		X		20
	Capacitar y fortalecer el recurso humano en los procesos de investigación	X	X	X			X			20
	Desarrollar procesos de investigación de impacto socio - económico y reconocimiento internacional			X		X	X	X		20
	Desarrollar proyectos de investigación en diferentes áreas del conocimiento como respuesta a las necesidades de la sociedad					X	X	X	X	20
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		15	5	10	15	25	20	20	100	

Puntaje de 20 = A

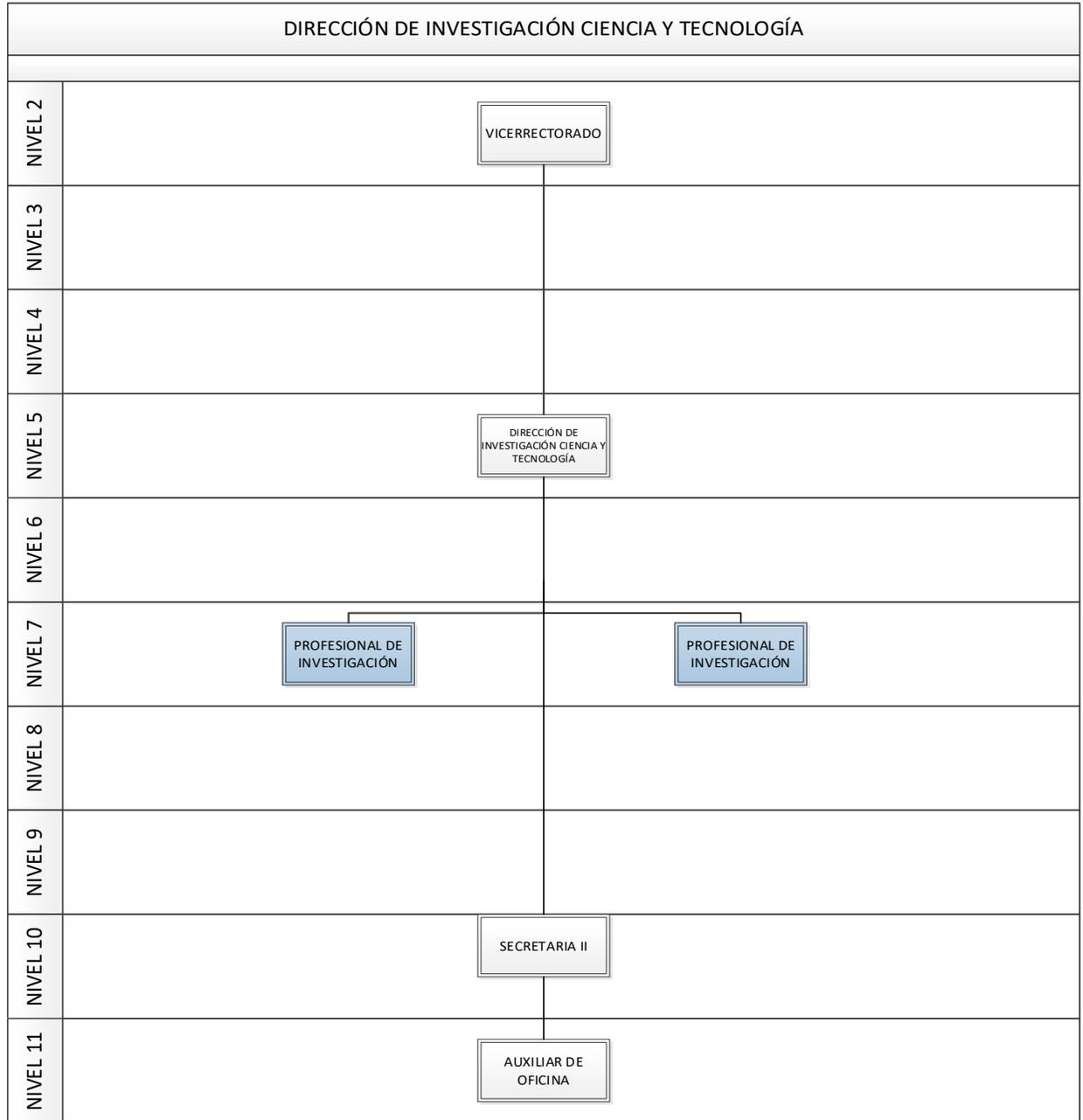
Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- **Comunicación y Relacionamiento: Nivel "B"**
- **Responsabilidad y Colaboración Nivel "B"**
- **Capacidad de Planificación y Organización: Nivel "b"**
- **Calidad y Mejora Continua: Nivel "A"**
- **Iniciativa y Autonomía: Nivel "A"**

	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
	NIVEL JERÁRQUICO	INMEDIATO SUPERIOR	UNIDADES DEPENDIENTES
	OPERATIVO	VICERRECTORADO	NINGUNA



4. UNIDAD ESPECÍFICA: DIRECCIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: DIRECCIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES (DISBED)		
	CARGO: DIRECTOR DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	OPERATIVA	SUSTANTIVA	Vicerector
A QUIENES SUPERVISA	Profesional en Extensión Universitaria Profesional en Interacción Social Profesional en Bienestar Estudiantil Psicólogo Técnico Responsable de Control y Convocatorias Entrenador de Deportes Técnico en Extensión Universitaria Técnico de Soporte Social Secretaria Auxiliar de Oficina Auxiliar de Oficina Auxiliar de Oficina Auxiliar de Oficina		
OBJETIVO DEL CARGO	Optimizar los servicios institucionales a fin de ofrecer una asistencia profesional de calidad y calidez en sus dos líneas de acción (Bienestar Estudiantil, Extensión e Interacción Social), acorde a las necesidades emergentes de la comunidad universitaria de la Universidad Pública de El Alto.		
A QUE ÁREA ESTRATÉGICA PERTENECE: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA			
FUNCIONES O TAREAS:			
a) Representar oficialmente a la Universidad Pública de El Alto, conforme al Estatuto Orgánico. b) Programación y ejecución de actividades socio-culturales, recreativas, artísticas, musicales, deportivos y otros que permitan ser complemento en la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Pública de El Alto. c) Ejecutar las resoluciones de los órganos de decisión y gobierno de la Universidad. d) Proponer y viabilizar convocatorias para el personal administrativo, de acuerdo a Reglamento y Pertinencia Profesional. e) Proponer ante las diversas instancias de decisión y de gobierno las políticas que considere pertinentes en favor de la comunidad universitaria. f) Planificación, desarrollo y ejecución de los diferentes Programas de Becas que otorga la universidad UPEA y planificar las acciones generales y específicas en fusión de los proyectos, programas de la Universidad. g) Atención individual y colectiva a los miembros de la comunidad universitaria. h) Programación y ejecución de actividades de Extensión Universitaria.			

<p>i) Seguimiento y evaluación de los estudiantes Beneficiarios de las Becas que otorga la universidad.</p> <p>j) Dirigir, coordinar y controlar la gestión universitaria, conforme a disposiciones en vigencia.</p> <p>k) Administrar las actividades de carácter cultural, deportivo y otros coordinando con Vicerrectorado, Dirección Administrativa Financiera, unidades de asesoramiento y las carreras.</p> <p>l) Coordinar la ejecución presupuestaria y el Programa Operativo Anual institucional con el asesoramiento de la Dirección Administrativa Financiera y la Unidad de Planificación.</p> <p>m) Proponer y ejecutar toda actividad relacionada con el bienestar estudiantil e interacción social, extensión universitaria en favor de la comunidad universitaria. (estudiantes de pre grado).</p> <p>n) Proponer y lograr políticas externas de inserción laboral para los estudiantes de la UPEA respecto a prácticas profesionales y Pasantías.</p> <p>o) Lograr el reclutamiento de potenciales jóvenes deportistas de la UPEA en diferentes disciplinas deportivas para su participación en diferentes campeonatos interuniversitarios y nacionales.</p> <p>p) Cumplir con las funciones establecidas por el Honorable Consejo Universitario y Resolución Administrativa y asegurar el cumplimiento del Estatuto Orgánico de la UPEA, resoluciones del H.C.U., Comité Ejecutivo del HCU., normas universitarias, Ley SAFCO 1178 y los reglamentos específicos.</p>
<p>Relaciones de Coordinación Interna:</p> <p>a) Vicerrectorado</p> <p>b) Dirección Administrativa Financiera</p> <p>c) Secretaria General de la UPEA</p> <p>d) Carreras de la UPEA</p> <p>e) Decanaturas</p> <p>f) Honorable Consejo de Universitario (HCU),</p> <p>g) Federación Universitaria Local (FUL),</p> <p>h) Federación Universitaria de Docentes (FUD)</p> <p>i) Centros de Estudiantes</p> <p>j) Centros de Área y Direcciones Administrativas</p>
<p>Relaciones de Coordinación Interinstitucional:</p> <p>a) Ministerio de Educación</p> <p>b) Ministerio de Salud y Deportes</p> <p>c) Contraloría General del Estado</p> <p>d) Gobierno Autónomo Departamental de La Paz</p> <p>e) Gobiernos Autónomos Municipales</p> <p>f) Servicio Departamental de Educación.</p> <p>g) Organizaciones Sociales</p> <p>h) Organizaciones Internacionales</p> <p>i) Instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas</p>
<p>Perfil del Puesto</p> <p>a) Estudios y Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Tener un grado académico de Maestría en el Área Social o Área Económica con Título en Provisión Nacional del Sistema Universitario. • Conocer un idioma nativo o extranjero • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento. • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas.

- No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA, salvo las persecuciones políticas.
- No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas.
- No tener parentesco consanguíneo y afín hasta el segundo grado de acuerdo al código civil, con autoridades universitarias o con funcionarios (as) administrativos (as).

b) Conocimiento Requerido

- Presentar un plan de trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, enmarcado dentro de los principios, fines, objetivos y del PDI de la UPEA.
- Conocer un idioma nativo y otro extranjero.

c) Experiencia Laboral

- Experiencia en el ejercicio profesional de trabajo mínima de 5 años.
- Experiencia profesional en cargos similares en el sector público mínima de 3 años.

d) Competencias o Habilidades Específicas por Área

6. BUEN TRATO

Capacidad de mantener permanentemente un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución, independiente de sus jerarquías y la sociedad en general, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio. Atender de manera ágil y oportuna los requerimientos tanto de la población interna y externa relacionado con la universidad.

- A. Es reconocido por su capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general, atendiendo de manera ágil y oportuna todo tipo de requerimiento al interior y exterior de la universidad.
- B. Capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general.
- C. Capacidad de colaborar en la atención ágil y oportuna de los requerimientos externos e internos.

7. CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad de dar continuidad a los proyectos y/o servicios que la universidad presta a la comunidad tanto interna como externamente, utilizando métodos que optimicen la utilización de los recursos, además de dar una atención con calidad y calidez a la población en general, constituyéndose en un referente entre las universidades.

- A. Es reconocido por la capacidad de optimizar los recursos económicos y dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad, sean productos o servicios, además de mejorar la calidad de educación a través de las acreditaciones de las carreras de la universidad. Capacidad de promover la disposición de captar aportes, demostrando capacidad de gestión.
- B. Uso racional de los recursos económicos para dar continuidad a los proyectos del área organizacional de la universidad y mejorar la calidad de educación.
- C. Capacidad para optimizar los recursos económicos del área a cargo.

8. RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas,

organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- D. Capacidad de demostrar responsabilidad.

9. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y objetivos del área organizacional a cargo de manera clara y medible, estableciendo plazos y tiempos y recursos requeridos para el logro de los mismos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.

- A. Es reconocido por la capacidad de diseñar y plantear metas u objetivos que sean alcanzables en un determinado tiempo utilizando óptimamente los recursos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.
- B. Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permitan eficazmente alcanzar los objetivos del área estratégica organizacional y utilizar métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de los tiempos programados.
- C. Capacidad de determinar los objetivos y metas del área estratégica organizacional.

D. PENSAMIENTO ANALÍTICO, INICIATIVA Y AUTONOMIA

Capacidad de plantear e implementar políticas del área estratégica organizacional dando soluciones creativas a los problemas y/o retos con independencia de criterio, utilizando recursos y herramientas necesarias para ser puestas a consideración de las autoridades universitarias y que puedan ser aprobadas en el marco de la autonomía universitaria. Capacidad de análisis para la comprensión de las situaciones generadas propias del trabajo o de situaciones problemáticas, identificando sus componentes y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.

- A. Es reconocido por la capacidad de plantear e implementar política del área estratégica organizacional, para comprender problemas complejos del área organizacional y poder identificar los componentes del problema y establecer sus causas para la pronta solución de los mismos y poder actuar de manera adecuada y oportuna.
- B. Capacidad de identificar la causa y efecto de los problemas y reconocer las posibles consecuencias.
- C. Capacidad de identificar problemas y establecer las relaciones causales de las mismas.

E. Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

DIRECTOR DE INTERACCIÓN SOCIAL										
RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Buen Trato y Atención	Pensamiento Analítico	Responsabilidad	Capacidad de Planificación y Organización	Comunicación y Relacionamento	Calidad y Mejora Continua	Colaboración	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social, promoviendo la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida.	X	X	X		X				20
	Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria, asegurando el soporte financiero.		X		X	X	X			20
	Desarrollar programas de servicio a la comunidad, promoviendo una cultura de gestión ambiental.	X	X				X	X		20
	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad	X		X		X	X			20
	Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.	X		X			X	X		20
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		20	15	15	5	15	20	10	100	

Puntaje de 20 = A

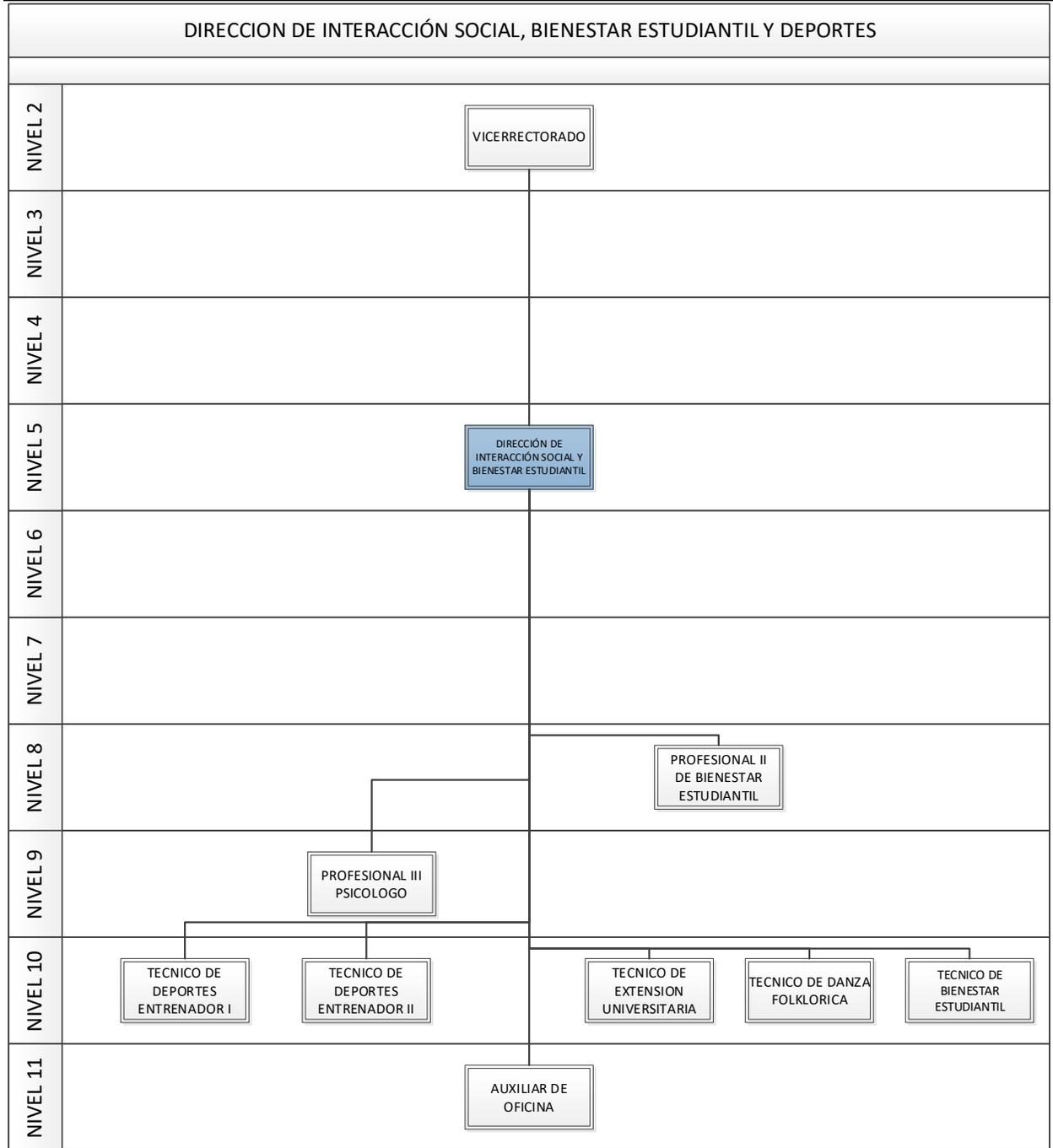
Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- Buen trato y Atención: Nivel "A"
- Calidad y Mejora Continua: Nivel "A"
- Comunicación y Relacionamento: Nivel "B"
- Responsabilidad: Nivel "B"
- Pensamiento Analítico: Nivel "B"

	UNIDAD: UNIDAD DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES		
	NIVEL JERÁRQUICO	INMEDIATO SUPERIOR	UNIDADES DEPENDIENTES
	OPERATIVO	VICERRECTORADO	NINGUNA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: DIRECCIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES (DISBED)		
	CARGO: PROFESIONAL II DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	OPERATIVA	SUSTANTIVA	Vicerector
OBJETIVO DEL CARGO	Desarrollar actividades de Interacción Social con todas las organizaciones sociales del municipio promoviendo las actividades educativas, culturales y deportivas del DISBED.		
FUNCIONES O TAREAS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar investigaciones relacionadas con aspectos psicopedagógicos que inciden en el proceso educativo. 2. Participar en equipos multidisciplinares que promuevan y sostengan el desarrollo integral de estudiantes de la UPEA. 3. Contribuir en la elaboración y ejecución de programas y proyectos de educación. 4. Ejecutar y coordinar actividades relacionadas con el registro, procesamiento, clasificación, verificación y archivo del movimiento documentario. 5. Recoger información y apoyar en la formulación y/o modificación de normas y procedimientos técnicos. 6. Dar información relativa al área de su competencia. 7. Participar en la programación de actividades técnico-administrativas y en reuniones de trabajo. 8. Coordinar la ejecución de programas de Servicio Social. 9. Coordinar y apoyar en la ejecución de actividades culturales. 10. Realizar investigaciones de problemas sociales de los integrantes de la comunidad universitaria. 11. Otras actividades que a juicio de la Dirección consideren pertinentes. 12. Practicar buenas relaciones humanas al interior de la universidad. 			
Relaciones de Coordinación Interna:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decanatos y Carreras. 2. Centros de Estudiantes 3. Sistemas y Telecomunicaciones 4. Unidad de Transparencia 			
Relaciones de Coordinación Interinstitucional:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). 2. Ministerio de Educación 3. Servicio Departamental de Educación. 4. Ministerio de Salud y Deportes 5. Instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas 			
Perfil del Puesto			
j) Estudios y Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Tener un grado académico de Licenciatura con Título en Provisión Nacional otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana • Conocer un idioma nativo o extranjero • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento. • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. 			

- No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA, salvo las persecuciones políticas.
- No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas.
- No tener parentesco consanguíneo y afín hasta el segundo grado de acuerdo al código civil, con autoridades universitarias o con funcionarios (as) administrativos (as).

k) Experiencia Laboral

- Experiencia en el ejercicio profesional de trabajo mínima de 4 años.
- Experiencia profesional en cargos similares en el sector público mínima de 3 años.

l) Competencias o Habilidades Específicas por Área

1. BUEN TRATO

Capacidad de mantener permanentemente un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución, independiente de sus jerarquías y la sociedad en general, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio. Atender de manera ágil y oportuna los requerimientos tanto de la población interna y externa relacionado con la universidad.

- A. Es reconocido por su capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general, atendiendo de manera ágil y oportuna todo tipo de requerimiento al interior y exterior de la universidad.
- B. Capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general.
- C. Capacidad de colaborar en la atención ágil y oportuna de los requerimientos externos e internos

2. COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO

Es la capacidad de escuchar, entender y hacer preguntas, expresando conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos y negativos de manera diplomática. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es también la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, además de comprender las dinámicas de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito de manera clara y objetiva.

- A. Es reconocido por su capacidad de identificar los momentos y la forma adecuada para exponer en diferentes situaciones coyunturales de la universidad, además utiliza herramientas y metodologías para diseñar e implementar estrategias de comunicación.
- B. Es reconocido en su área por ser aun interlocutor confiable y su capacidad para comprender las diferentes situaciones que se presentan y su habilidad de manejar reuniones.
- C. Se comunica con otras personas tanto en forma oral y forma escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

3. RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- C. Capacidad de demostrar responsabilidad.

4. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar metas y objetivos del área organizacional a cargo de manera clara y medible, estableciendo plazos y tiempos y recursos requeridos para el logro de los mismos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.

- A. Es reconocido por la capacidad de diseñar y plantear metas u objetivos que sean alcanzables en un determinado tiempo utilizando óptimamente los recursos. Trabajar de manera organizada con una secuencia de actividades y mantener un control de los procesos y aplicar medidas correctivas si son necesarias.
- B. Capacidad de diseñar métodos de trabajo que permitan eficazmente alcanzar los objetivos del área estratégica organizacional y utilizar métodos de seguimiento y control para el cumplimiento de los tiempos programados.
- C. Capacidad de determinar los objetivos y metas del área estratégica organizacional.

5. TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la universidad con el propósito de alcanzar, en conjunto los objetivos estratégicos, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración con las áreas involucradas, implica expresar satisfacción por los éxitos de los demás. Capacidad para subordinar los intereses personales por los objetivos grupales con el propósito de alcanzar las metas de corto, mediano y largo plazo, apoyar a todas las áreas de la universidad y constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación y mantener un buen clima de trabajo.
- B. Capacidad de fomentar el espíritu de colaboración, promover el intercambio con otros sectores de la sociedad. Capacidad de subordinar los intereses de un por intereses grupales con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados, además de constituirse en un referente y Capacidad ejemplo de cooperación.
- C. Capacidad para fomentar la colaboración de un sector, promoviendo el intercambio con otras áreas. Capacidad de constituirse un ejemplo de cooperación.

6. MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- A. Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, conflictos que hubiese en la universidad. Capacidad para crear soluciones oportunas o adecuadas. Capacidad para identificar y administrar y resolver situaciones de conflicto tanto en el entorno local con visión y proyección a largo plazo.
- B. Capacidad para proponer y diseñar procesos, curso de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuada en el marco de los objetivos estratégicos.
- C. Comprende para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos planteados.

m) Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

PROFESIONAL II DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Comunicación y Relacionamento	Buen Trato y Atención	Responsabilidad y Colaboración	Capacidad de Planificación y Organización	Pensamiento Estratégico	Trabajo en Equipo	Manejo de Conflictos	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social, promoviendo la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida.		X		X		X	X		20
	Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria, asegurando el soporte financiero.	X				X	X	X		20
	Desarrollar programas de servicio a la comunidad, promoviendo una cultura de gestión ambiental.	X	X				X	X		20
	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad			X		X	X	X		20
	Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.	X	X	X	X					20
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		15	15	10	10	10	20	20	100	

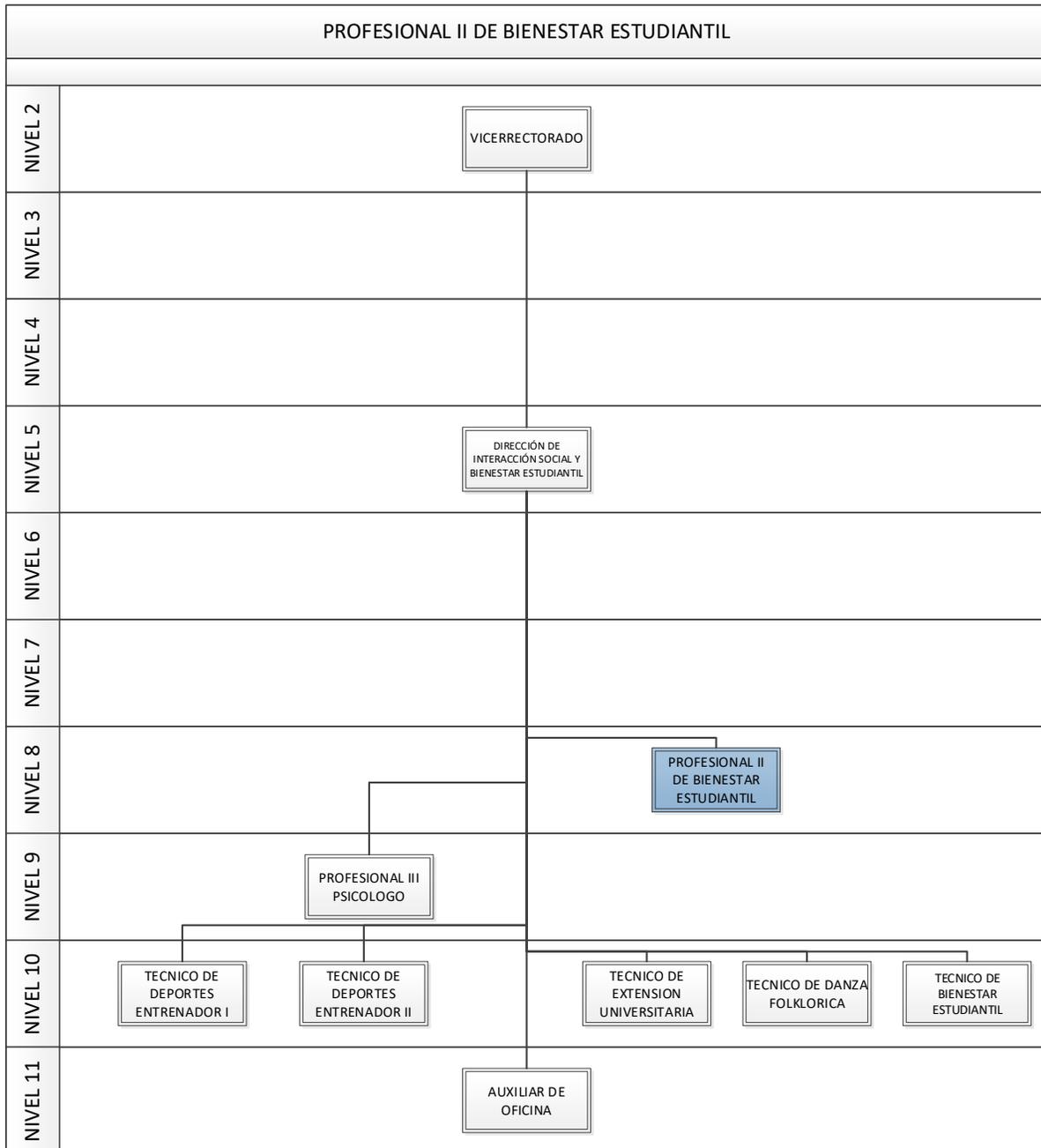
Puntaje de 20 = A

Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- Buen trato y Atención: Nivel "A"
- Comunicación y Relacionamento: Nivel "B"
- Responsabilidad y Colaboración: Nivel "B"
- Trabajo en Equipo: Nivel "A"
- Manejo de Conflictos: Nivel "A"



MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARGOS			
	UNIDAD: DIRECCIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES (DISBED)		
	CARGO: PROFESIONAL II PSICOLOGO		
	NIVEL JERÁRQUICO	TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIA
	OPERATIVA	SUSTANTIVA	Vicerector
OBJETIVO DEL CARGO	Realizar intervenciones dirigidas a ayudar y superar principalmente, dificultades de aprendizaje.		
FUNCIONES O TAREAS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Practicar buenas relaciones humanas al interior de la universidad 2. Prestación de servicios de orientación y apoyo psicopedagógico a la comunidad universitaria de la UPEA. 3. Realización de diagnóstico, pronóstico, seguimiento y psicopedagógico fundamentalmente en el proceso de aprendizaje. 4. Cursar información de casos atendidos y prestación de servicios. 5. Promover y Organizar Servicios de Orientación Vocacional a los Bachilleres de las Unidades Educativas de El Alto. 6. Intervención psicopedagógica en problemas de consumo de alcohol o drogodependencia. 7. Intervención psicopedagógica para la optimización del aprendizaje y desarrollo de estudiantes procedentes de sectores social y cultural desfavorecido. 8. Promover y Organizar jornadas de Orientación Profesional en las Unidades Educativas y Unidades Educativas de provincias. 			
Relaciones de Coordinación Interna:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decanatos y Carreras. 2. Centros de Estudiantes 3. Sistemas y Telecomunicaciones 4. Unidad de Transparencia 			
Relaciones de Coordinación Interinstitucional:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). 2. Ministerio de Educación 3. Servicio Departamental de Educación. 4. Ministerio de Salud y Deportes 5. Defensorías 6. Instituciones y Organizaciones Públicas y Privadas 			
Perfil del Puesto			
n) Estudios y Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ser boliviano de nacimiento • Tener un grado académico de Licenciatura con Título en Provisión Nacional otorgado por el Sistema Público de la Universidad Boliviana • Conocer un idioma nativo o extranjero • No tener antecedentes anti-autonomistas en la UPEA ni en el Sistema Universitario comprobados de acuerdo a reglamento. • No tener sentencia condenatoria ejecutoriada en procesos civiles, ni penales. • No haber seguido procesos civiles contra la UPEA sin haber agotado las instancias internas. • No tener proceso universitario ni administrativo o de otra naturaleza en la UPEA, salvo las persecuciones políticas. 			

- No tener deudas económicas pendientes en la UPEA ni en otras instituciones públicas.
- No tener parentesco consanguíneo y afín hasta el segundo grado de acuerdo al código civil, con autoridades universitarias o con funcionarios (as) administrativos (as).

o) Experiencia Laboral

- Experiencia en el ejercicio profesional de trabajo mínima de 4 años.
- Experiencia profesional en cargos similares en el sector público mínima de 3 años.

p) Competencias o Habilidades Específicas por Área

1. COMUNICACIÓN Y RELACIONAMIENTO

Es la capacidad de escuchar, entender y hacer preguntas, expresando conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos y negativos de manera diplomática. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es también la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, además de comprender las dinámicas de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito de manera clara y objetiva.

- A. Es reconocido por su capacidad de identificar los momentos y la forma adecuada para exponer en diferentes situaciones coyunturales de la universidad, además utiliza herramientas y metodologías para diseñar e implementar estrategias de comunicación.
- B. Es reconocido en su área por ser aun interlocutor confiable y su capacidad para comprender las diferentes situaciones que se presentan y su habilidad de manejar reuniones.
- C. Se comunica con otras personas tanto en forma oral y forma escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

2. BUEN TRATO

- A. Capacidad de mantener permanentemente un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución, independiente de sus jerarquías y la sociedad en general, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio. Atender de manera ágil y oportuna los requerimientos tanto de la población interna y externa relacionado con la universidad.
- B. Es reconocido por su capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general, atendiendo de manera ágil y oportuna todo tipo de requerimiento al interior y exterior de la universidad.
- C. Capacidad de otorgar un trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución y la sociedad en general.
- D. Capacidad de colaborar en la atención ágil y oportuna de los requerimientos externos e internos

3. RESPONSABILIDAD Y COLABORACIÓN

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad del logro de objetivos y de sus acciones en el marco de las buenas relaciones humanas, organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presentes mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- A. Es reconocido por la capacidad establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones en el marco de las buenas relaciones humanas,

organizacionales y éticas. Dar propuestas orientadas a contribuir y colaborar con las áreas organizacionales que presenten mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- B. Capacidad de actuar con responsabilidad en el desarrollo de sus labores diarias de trabajo con respeto entre los miembros del área organizacional, además de demostrar el espíritu de colaboración.
- C. Capacidad de demostrar responsabilidad.

4. MANEJO DE CONFLICTOS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- A. Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, conflictos que hubiese en la universidad. Capacidad para crear soluciones oportunas o adecuadas. Capacidad para identificar y administrar y resolver situaciones de conflicto tanto en el entorno local con visión y proyección a largo plazo.
- B. Capacidad para proponer y diseñar procesos, curso de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuada en el marco de los objetivos estratégicos.
- C. Comprende para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos planteados.

5. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

Capacidad de tomar decisiones y actuar de manera independiente, solucionar problemáticas y buscar oportunidades con autonomía de criterios que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro. Capacidad para promover u utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades del entorno.

- A. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o área de relacionamiento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad universitaria a la que pertenece.
- B. Por medio de sus actitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos, tiene buena reputación, genera confianza de los demás sin descuidar sus tareas y obligaciones.
- C. Comprende la necesidad de que todos colaboren para la consecución de objetivos de manera consensuada y participativa.
- D. Escasa predisposición para realizar sus tareas específicas, solo se resume a realizar funciones mínimas e inherentes al cargo.

q) Cuadro de Objetivos Estratégicos vs Competencias

PROFESIONAL II DE PSICOLOGÍA

RESULTADO ESPERADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Comunicación y Relacionamento	Buen Trato y Atención	Responsabilidad y Colaboración	Capacidad de Planificación y Organización	Iniciativa y Autonomía	Trabajo en Equipo	Manejo de Conflictos	R.C.	%
Gestión Estratégica y administrativa	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social, promoviendo la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida.	X	X		X			X		20
	Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria, asegurando el soporte financiero.	X	X			X		X		20
	Desarrollar programas de servicio a la comunidad, promoviendo una cultura de gestión ambiental.		X	X		X		X		20
	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad			X		X	X	X		20
	Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.	X	X	X		X				20
TOTAL										100
REPRESENTATIVIDAD COMPETENCIAL		15	20	15	5	20	2	20	100	

Puntaje de 20 = A

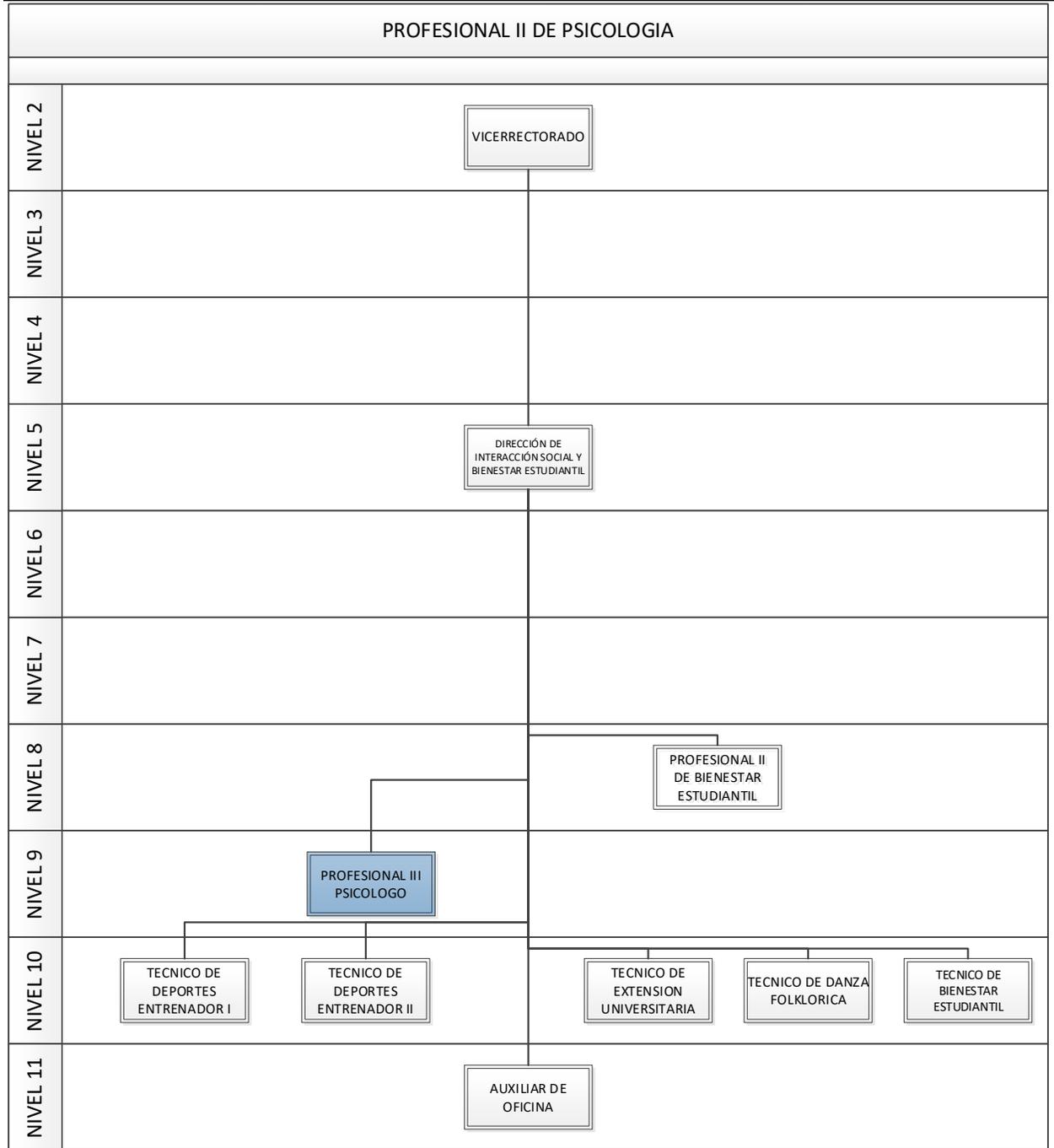
Puntaje de 15 = B

Puntaje de 10 = C

De acuerdo a los resultados el nivel de desarrollo que necesita el cargo de Rector es el siguiente:

- **Comunicación y Relacionamento: Nivel "B"**
- **Buen trato y Atención: "A"**
- **Responsabilidad y Colaboración Nivel "B"**
- **Manejo de Conflictos: "A"**
- **Iniciativa y Autonomía: Nivel "A"**

	UNIDAD: UNIDAD DE INTERACCIÓN SOCIAL, BIENESTAR ESTUDIANTIL Y DEPORTES		
	NIVEL JERÁRQUICO	INMEDIATO SUPERIOR	UNIDADES DEPENDIENTES
	OPERATIVO	VICERRECTORADO	NINGUNA



5. PLANILLA SALARIAL

ESCALA SALARIAL DE LA UNIVERSIDAD PUBLICA DE EL ALTO GESTION 2024 (PERSONAL ADMINISTRATIVO)
(Expresado en bolivianos)

ENTIDAD: 0140 - UNIVERSIDAD PUBLICA DE EL ALTO

NIVEL SALARIAL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	N° DE ÍTEMS	SUELDO O HABER MENSUAL	COSTO MENSUAL
1	RECTOR	1	19.479,77	19.479,77
2	VICERECTOR	1	18.313,71	18.313,71
3	DAF, SECRETARIO GENERAL	2	15.939,25	31.878,50
4	DECANATURAS	8	13.460,14	107.681,14
5	DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS Y DE CARRERAS	44	11.516,64	506.731,98
6	JEFATURAS DE DIVISION	15	10.425,97	156.389,54
7	JEFATURAS DE UNIDADES, PROFESIONAL I	115	9.593,73	1.103.278,84
8	PROFESIONAL TECNICO II, TEC. PRESUPUESTOS, TESORERIA, RESPONSABLE DE SUBSEDES	49	6.919,44	339.052,41
9	PROFESIONAL TECNICO III	38	5.482,69	208.342,22
10	PROFESIONAL TECNICO IV	125	4.856,76	607.094,88
11	SECRETARIA I, KARDIXTAS	84	4.441,98	373.126,15
12	SECRETARIA II, AUXILIARES DE OFICINAS, CHOFERES MENSAJEROS	176	4.176,14	734.999,76
13	SERENOS, MENSAJEROS, CHOFERES	90	3.883,72	349.534,62
14	PORTEROS Y PERSONAL DE LIMPIEZA	81	3.641,77	294.983,45
TOTAL NÚMERO DE ÍTEMS		829		
TOTAL COSTO MENSUAL				4.850.886,97
TOTAL COSTO ANUAL				58.210.643,64

6. CURVA SALARIAL

