

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**GERENCIA INTELIGENTE DEL TALENTO HUMANO EN LAS  
UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**PERCY QUISPE PINEDA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GERENCIA INTELIGENTE DEL TALENTO HUMANO EN LAS  
UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

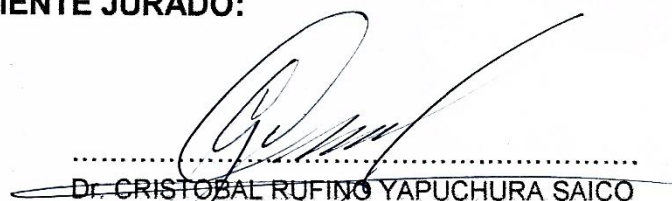
**PERCY QUISPE PINEDA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

  
.....  
Dr. CRISTOBAL RUFINO YAPUCHURA SAICO

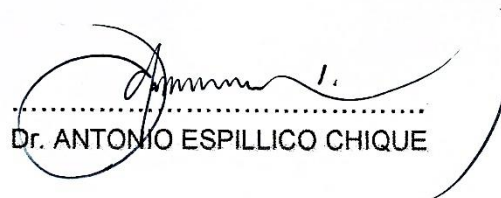
**PRIMER MIEMBRO**

  
.....  
Dr. LUIS MARIACA FLORES

**SEGUNDO MIEMBRO**

  
.....  
Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

**TERCER MIEMBRO**

  
.....  
Dr. ANTONIO ESPILICO CHIQUE

Puno, 27 de Enero del 2017

**ÁREA:** Contabilidad y administración

**TEMA:** Gerencia del talento humano

**LÍNEA:** Gobierno y gerencia de organizaciones

**DEDICATORIA**

**CON ETERNA GRATITUD A MIS  
PADRES MARCELINO Y  
FORTUNATA POR SU  
INCANSABLE DESEO DE TENER  
A SUS HIJOS REALIZADOS  
COMO PROFESIONALES**

**A MI ESPOSA BENILDA ISABEL; MIS  
HIJOS MILAGROS, RONALD RAMIRO  
Y WILLY GONZALO A USTEDES QUE  
SON TODO PARA MÍ, GRACIAS POR  
ESTAR CONMIGO, POR SU CONTINUO  
ALIENTO Y APOYO HASTA ALCANZAR  
ESTA META ANHELADA**

**A TODAS LAS PERSONAS  
QUE BUSCAN UN NUEVO  
CONOCIMIENTO, HASTA  
LOGRAR LA EXCELENCIA  
Y CALIDAD ACADEMICA.**

## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS por cada segundo de vida que nos da, para disfrutar las maravillas de su creación y por caminar a nuestro lado guiando nuestros pasos hasta lograr llegar al hogar que nos preparó para vivir a su lado por la eternidad.
- A la Universidad Nacional del Altiplano por permitirme lograr este objetivo y acogerme en sus aulas universitarias como docente universitario.
- A las autoridades, colegas docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, ya que gracias a ellos se recopiló la información requerida en el desarrollo de esta investigación.
- Al asesor de la investigación DR. LUCIO AVILA ROJAS Y DR. ANTONIO ESPILLICO CHIQUE, quienes con su amplia experiencia y trayectoria en su ejercicio profesional, me dieron una valiosa contribución en el desarrollo de este trabajo.
- Al DR. EDGARDO PINEDA QUISPE, por estar permanentemente como hermano mayor a mi lado hasta en los momentos más difíciles velando todas las actividades que realizo.
- A todas las personas que como amigos con su apoyo moral me permitieron ver el camino a seguir hasta lograr la meta.

¡¡¡¡GRACIAS!!!!

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	8
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
	1.3.1 Objetivo general.....	12
	1.3.2 Objetivos específicos .....	12
1.4	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
	1.4.1 Hipótesis general .....	12
	1.4.2 Hipótesis específicas .....	13
1.5	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
	1.5.1 De la hipótesis general.....	13
	1.5.2 De las hipótesis específicas.....	13

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1	MARCO REFERENCIAL .....	14
	2.1.1 Trabajos de investigación .....	14
	2.1.2 Investigaciones de organismos internacionales .....	24
2.2	MARCO TEÓRICO .....	29
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	50

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
	3.2.1 Método deductivo .....	61
	3.2.2 Método descriptivo .....	62
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	62
	3.3.1 Población .....	62
	3.3.2 Muestra .....	63
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	64
	3.4.1 Encuesta estructurada .....	64
	3.4.2 Observación directa .....	64
	3.4.3 Revisión documental .....	65
3.5	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	65

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	DETERMINACION DE LAS CAUSAS POR LAS QUE NO SE LOGRA EL DOMINIO PERSONAL ACADEMICO EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGION PUNO.....	78
4.1.1	El dominio personal.....	78
4.1.2	Facultades y escuelas profesionales .....	79
4.2	EVALUAR LAS CAUSAS POR LAS QUE NO SE TRABAJA CON NUEVOS MODELOS MENTALES ACADÉMICOS EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN PUNO.....	131
4.2.1	Modelos mentales.....	131
4.3	PROPONER ALTERNATIVAS POR LAS QUE LA GERENCIA INTELIGENTE DEL TALENTO HUMANO ESTE DE ACUERDO A LA REALIDAD ACADEMICA DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGION PUNO.....	179
4.3.1	Propuestas para el estado emocional del docente universitario	180
4.3.2	Propuestas de percepción del docente universitario.....	182
4.3.3	Propuestas de nivel de compromiso con la verdad del docente universitario.....	184
4.3.4	Modelos mentales.....	186
4.3.5	Nivel de desarrollo de capacidades .....	188
4.3.6	Nivel de desarrollo de destrezas y tareas .....	189
4.4	CONTRASTACION DE HIPOTESIS .....	191
4.4.1	Hipótesis general .....	192
4.4.2	Hipótesis específica 1 .....	194

4.4.3 Hipótesis específica 2 .....	195
CONCLUSIONES .....	198
RECOMENDACIONES .....	204
BIBLIOGRAFÍA .....	207
ANEXOS .....	212



## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1	PERSONAL DOCENTE POR ESCUELAS PROFESIONALES AL 2014 ..... 80
2	ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES TODAS LAS ESCUELAS ..... 86
3	ESTADO EMOCIONAL: ÁREA BIOMÉDICAS ..... 89
4	ESTADO EMOCIONAL: ÁREA SOCIALES ..... 90
5	ESTADO EMOCIONAL: ÁREA INGENIERIAS ..... 92
6	ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES PRINCIPALES ..... 93
7	ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES ASOCIADOS ..... 95
8	ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES AUXILIARES ..... 97
9	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: TODAS LAS ESCUELAS ..... 101
10	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA BIOMEDICAS ..... 104
11	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA SOCIALES 105
12	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA INGENIERIAS ..... 107
13	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES PRINCIPALES ..... 108
14	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES ASOCIADOS ..... 110
15	PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES AUXILIARES ..... 112

16	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES .....	116
17	NIVEL COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: AREA BIOMEDICAS .....	119
18	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: ÁREA SOCIALES.....	121
19	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: ÁREA INGENIERIAS.....	123
20	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: DOCENTES PRINCIPALES.....	124
21	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE AD: DOCENTES ASOCIADOS .....	126
22	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: DOCENTES AUXILIARES.....	128
23	RESUMEN DE RESULTADOS DE DOMINIO PERSONAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	130
24	MODELOS MENTALES – TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES .....	134
25	MODELOS MENTALES – ÁREA BIOMEDICAS .....	136
26	MODELOS MENTALES – ÁREA SOCIALES.....	138
27	MODELOS MENTALES – ÁREA INGENIERIAS.....	139
28	MODELOS MENTALES – DOCENTES PRINCIPALES.....	141
29	MODELOS MENTALES – DOCENTES ASOCIADOS .....	142
30	MODELOS MENTALES – DOCENTES AUXILIARES .....	144
31	DESARROLLO DE CAPACIDADES – TODAS LAS ESCUELAS .....	147

32	DESARROLLO DE CAPACIDADES – ÁREA BIOMEDICAS .....	150
33	DESARROLLO DE CAPACIDADES – ÁREA SOCIALES .....	152
34	DESARROLLO DE CAPACIDADES – ÁREA INGENIERIAS.....	153
35	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES PRINCIPALES ...	155
36	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES ASOCIADOS .....	157
37	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES AUXILIARES.....	158
38	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – TODAS LAS ESCUELAS.....	163
39	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – ÁREA BIOMÉDICAS	166
40	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – ÁREA SOCIALES ....	168
41	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – ÁREA INGENIERIAS .....	170
42	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES PRINCIPALES.....	172
43	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES ASOCIADOS .....	174
44	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES AUXILIARES .....	176
45	RESUMEN DE LOS MODELOS MENTALES ACADEMICOS .....	178

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO.....	77
2 PERSONAL DOCENTE POR ESCUELAS PROFESIONALES.....	80
3 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES TODAS LAS ESCUELAS .....	87
4 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA BIOMÉDICAS .....	89
5 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA SOCIALES .....	91
6 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA INGENIERIAS.....	92
7 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES - PRINCIPALES.....	94
8 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – ASOCIADOS .....	95
9 ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AUXILIARES.....	97
10 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – TODAS LAS ESCUELAS .....	102
11 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – ÁREA BIOMÉDICAS .....	104
12 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AREA SOCIALES.....	106
13 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AREA INGENIERIAS .....	107
14 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – PRINCIPALES..	109
15 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – ASOCIADOS ....	110
16 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AUXILIARES.....	112
17 NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES .....	117

18	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – ÁREA BIOMÉDICAS .....	119
19	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – AREA SOCIALES.....	121
20	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – AREA INGENIERIAS.....	123
21	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – DOCENTES PRINCIPALES.....	125
22	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – DOCENTES ASOCIADOS .....	126
23	NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – DOCENTES AUXILIARES.....	128
24	RESUMEN DE RESULTADOS DE DOMINIO PERSONAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	130
25	MODELOS MENTALES – TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES .....	134
26	MODELOS MENTALES – AREA BIOMEDICAS .....	137
27	MODELOS MENTALES – AREA SOCIALES.....	138
28	MODELOS MENTALES – AREA INGENIERIAS.....	140
29	MODELOS MENTALES – DOCENTES PRINCIPALES.....	141
30	MODELOS MENTALES – DOCENTES ASOCIADOS .....	143
31	MODELOS MENTALES – DOCENTES AUXILIARES .....	144
32	DESARROLLO DE CAPACIDADES-TODAS LAS ESCUELAS .....	148
33	DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA BIOMEDICAS .....	150
34	DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA SOCIALES.....	152

35	DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA INGENIERIAS.....	154
36	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES PRINCIPALES ...	155
37	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES ASOCIADOS .....	157
38	DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES AUXILIARES.....	159
39	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS -TODAS LAS ESCUELAS .....	163
40	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA BIOMEDICAS.	166
41	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA SOCIALES .....	168
42	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA INGENIERIAS	170
43	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES PRINCIPALES.....	172
44	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES ASOCIADOS .....	174
45	DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES AUXILIARES .....	176
46	RESUMEN DE LOS MODELOS MENTALES ACADEMICOS .....	178

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1 ESTADO EMOCIONAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	213
2 PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO.....	214
3 NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	215
4 MODELOS MENTALES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS..	216
5 NIVEL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	217
6 NIVEL DE DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS .....	218

## RESUMEN

En las Universidades Nacionales de la Región, es imprescindible que el talento de los docentes universitarios tenga un cambio sustancial, para lograr los objetivos institucionales cuál es la calidad de la enseñanza, innovación, investigación y por ende de la educación superior universitaria. Este trabajo de investigación, ha sido desarrollado, en la Universidad Nacional del Altiplano, como se ha indicado en la muestra, con el objetivo general de: Evaluar como Organizaciones Inteligentes, gerencian su Talento Humano en su gestión académica a las Universidades Nacionales de la Región Puno. El cual nos ha permitido demostrar que en la Universidad Nacional del Altiplano, el talento de los docentes no está aplicado de acuerdo a sus capacidades y fortalezas en la enseñanza además, en los avances de la calidad de investigación y aspirar a la excelencia institucional, así atender las necesidades de los estudiantes habidos del nuevo conocimiento actualizado y de calidad, como se puede mostrar en los cuadros y gráficos demostrativos en el desarrollo del presente trabajo. Los nuevos modelos mentales, no son aplicados acorde a los avances tecnológicos y científicos, demostrándose las debilidades de los docentes para su actualización en el nuevo conocimiento, para trasmitirlos a los estudiantes, permitiendo que, no exista investigaciones, publicaciones de textos y artículos científicos indexados en revistas especializadas, la carencia de predisposición para la enseñanza en equipo lo que no permite el afianzamiento dual estudiante-docente, por la falta de comunicación permanente y el intercambio de ideas y conocimientos, por lo que finalmente indico que la gerencia inteligente del talento humano en la Universidad es de primordial importancia para lograr los objetivos y metas institucionales, y convertir a esta primera casa de estudios en la pionera de la educación de calidad y excelencia universitaria en la región.

**Palabras clave:** Conocimiento, estrategia, gerencia, gestión, inteligente, organización, talento.



## ABSTRACT

At national universities of region, it is essential that the talent of the teachers has a substantial change, to achieve institutional objectives which are educational quality, innovation, research and consequently university education. Therefore, this research work, has been developed, as its sample shows at the National University of the Altiplano, with the general objective of: Evaluating as Intelligent Organizations who manage their Human Talent in their academic management to the National Universities of Puno Region. This research has allowed us to demonstrate that in National University of the Altiplano, the talent of teachers is not applied according to their abilities and strengths in teaching also, that in advances in research of quality and to aspire to institutional excellence, thus to attend students' needs in knowledge updated and quality, as can be shown in the tables and demonstrative graphics in the development of this work. Moreover, the new mental models are not applied according to technological and scientific advances, demonstrating the weaknesses of teachers to update in the new knowledge, in such a way to transmit to students these new mental models, allowing that there is no personal research , publications of texts and scientific articles indexed in specialized journals, lack of predisposition of teachers for teaching in teams which does not allow dual student-teacher reinforcement, lack of permanent communication and the exchange of ideas and knowledge, for which finally indicated that the intelligent management of human talent at the University is of paramount importance in order to achieve the institutional goals and goals and to make this first house of studies the pioneer of quality education and university excellence in the region.

**Keywords:** Knowledge, strategy, management, intelligent, organization, budget, talent.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es considerado como el capital intangible más valioso en las organizaciones, como es el conocimiento que construye y gestiona a partir de recurso humano talentoso, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo, evolucionar; además que se requiere, de personas talentosas dentro de las organizaciones en este siglo, siendo un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

Las Organizaciones en el siglo XXI, en era del conocimiento y la tecnología de la información buscan asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. Senge (1990), agrega que abordar y resolver problemas difíciles con éxito depende a menudo de una visión que maximice la influencia real. La "influencia", normalmente es un cambio hecho en un área subyacente, normalmente con un mínimo de esfuerzo, y que lleva a una mejora duradera y significativa.

Este trabajo pretende contribuir a la ampliación del conocimiento en los docentes que laboran en las Universidades de la región a fin de cambiar actitudes personales y organizacionales partiendo de los niveles gerenciales hasta los niveles de ejecución entendiendo que los docentes son el capital intelectual intangible más valioso, piedra angular para el desarrollo de las actividades académicas, por la investigación realizada cuyo objetivo general es: Evaluar

como Organizaciones Inteligentes gerencian su Talento Humano en su gestión académica las Universidades Nacionales de la Región Puno, desarrollándose en 4 capítulos de la forma siguiente:

El capítulo I contiene la descripción y definición el problema; justificación e importancia; objetivos de la investigación; hipótesis de la investigación y las variables de la investigación. El capítulo II contiene el marco referencial, marco teórico, y marco conceptual. El capítulo III, contiene diseño de la investigación, métodos, población y muestra, técnicas de recolección de datos y el procesamiento de la información. El capítulo IV, contiene la investigación, que será un inicio para que otros investigadores puedan profundizar el tema sobre la gerencia inteligente en las organizaciones.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

##### a) Descripción del problema

En el Departamento de Puno, que está ubicado en la zona sur este del Perú, es una región cuya economía está sustentada por la población que fundamentalmente se dedica a actividades agropecuarias en el medio rural así como a actividades industriales, comerciales y al desempeño de labores en calidad de trabajadores dependientes e independientes en entidades públicas y privadas del medio urbano, existiendo una necesidad de contar con entidades superiores de nivel universitario en las dos ciudades más importantes de la región como son "Puno y Juliaca.

La creación de la Universidad Nacional del Altiplano, se da con la Ley N° 406 del 29 de agosto de 1856, promulgada por el Gran Miguel de San Román y promulgada por el Gran Mariscal Don Ramón Castilla y Marquesado. Abrió sus claustros en 1858, con la Facultad de Filosofía y Letras, Teología, Matemáticas y Ciencias Naturales, Jurisprudencia y

Medicina. Por no considerársele en el reglamento de instrucciones el año de 1867, dejó de funcionar.

La Ley Universitaria N° 13417 del 08 de abril de 1960, en su artículo 88°, autoriza al poder Ejecutivo a reabrir la Universidad San Carlos de Puno. La reapertura se concreta el 10 de febrero de 1961, con la promulgación de la Ley N° 13516, gestada por el Senador de Puno Ing. Enrique Torres Belon, autor de dicho proyecto, se le denomina: *“UNIVERSIDAD TECNICA DEL ALTIPLANO”*.

Con la promulgación de la Ley Universitaria N° 23733 de fecha 09 de diciembre de 1983, se establece una nueva estructura académica y administrativa, por las universidades del país. En el aspecto académico, en lugar de los programas se establecen las facultades como unidades de servicio; aunque con ciertas incoherencias entre estos órganos de orden académico, sobre todo en los asuntos relacionados al Currículo. Además esta ley norma la denominación de las Universidades del país, dándole a esta universidad el nombre de *“UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO”*.

Actualmente la *“UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO”*, cuenta con treinta y cinco Escuelas Profesionales, distribuidas en diecinueve Facultades, Escuela de Postgrado.

La Universidad Nacional del Altiplano, con sede en la Ciudad de Puno, capital del departamento del mismo nombre, se ubica en la región Sur Oriental del Perú, en la frontera con la República de Bolivia a 3,827 m.s.n.m. entre 15°50'15" de latitud sur y 70°01'15" longitud Oeste.

Puno tiene una extensión de 71,999 Km<sup>2</sup>, de los cuales 4,996.28 Km<sup>2</sup> corresponde al Lago Titicaca (lado peruano), representa el 2.5% del territorio nacional y corresponde al ámbito de la unidad geográfica sierra.

La Ciudad de Puno, como capital de región alberga a entidades académicas de educación superior para sus diferentes ramas como es en la Universidad Nacional del Altiplano. Actualmente esta casa superior de estudios cuenta con 19 Facultades y 35 Escuelas Profesionales en el Pre –Grado, y el Post Grado.

Las Universidades fueron creadas para la trasmisión de conocimiento en el tiempo según la realidad, en este mundo cambiante, buscando la calidad y excelencia académica, sin embargo los constantes cambios y retos de hoy nos enfrentan a las universidades nacionales y privadas con la realidad, acorde con obtención de la acreditación de la formación universitaria, para ello generar un nuevo pensamiento, una nueva cultura, con la innovación e investigación que debe partir de sus docentes y estudiantes, poniendo de manifiesto su talento, habilidades y destrezas para llegar a satisfacción de los estudiantes en la enseñanza según el nuevo conocimiento.

Los problemas que enfrenta la humanidad, se relacionan con la ineptitud para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos; sin embargo, se piensa que los problemas organizacionales se pueden solucionar, contando con la presencia de directivos debidamente capacitados; si no lo están, se invierten cantidades relevantes de dinero

para lograr su capacitación, sin considerar en el plan de capacitación al docente.

En el diseño de estrategias de desarrollo basadas en la utilización del talento y el conocimiento, el punto de partida sería, la visualización de este recurso humano como estratégico y significativo en cualquier planteamiento orientado al desarrollo institucional de sus capacidades intelectuales y su aplicación a la ampliación del conocimiento del estudiante, para el desarrollo de la región Puno.

Es necesario comprender si estos cambios se han implementado o no, en las organizaciones y/o instituciones de educación superior universitaria nacionales de la región Puno, cuál es el grado de avance que han alcanzado actualmente y por supuesto si se consideran organizaciones inteligentes a las Universidades promotoras del desarrollo sustentable de la Región.

La situación descrita y la realidad imperante en el medio local, nos motivan a pensar que en las instituciones de educación superior universitaria de la Región Puno, no se toman actitudes para convertirlas en “organizaciones que tengan una gerencia inteligente” y que consecuentemente permitan que el docente logre una ampliación de sus conocimientos en equipo, tenga una Visión Compartida, un Dominio Personal y nuevos Modelos Mentales. Estas disciplinas resultan de gran importancia para la transmisión del conocimiento para el aprendizaje a los estudiantes tanto en el ámbito personal y grupal como docente; donde se tenga presente el entorno en el cual se desarrollan.

El manejo gerencial inteligente de las Universidades Nacionales, se desarrolla con la aplicación de dogmas autoritarios tradicionales, comprendidos por: la administración, la organización y el control; que determinan que el líder sea considerado como el responsable de las decisiones, de la marcha institucional y finalmente del éxito o fracaso de la entidad.

Las organizaciones de formación superior universitaria, más exitosas en el mundo han optado por evaluar y gerenciar en sus organizaciones al capital intelectual, el talento de las personas, convirtiéndose en nuevo recurso estratégico de la universidades, especialmente nacionales para así alcanzar la competitividad y la calidad de la enseñanza, y este concepto está ligado a la actitud de las personas, partiendo de los niveles jerárquicos más altos en este caso de las autoridades universitarias , para optimizar el capital intelectual con conocimiento y su talento, siendo un compromiso firme y responsable con el direccionamiento para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

El talento del capital humano, conlleva a alcanzar altos niveles de calidad y competitividad para lograr la acreditación universitaria anhelada, en base al real desarrollo de los conocimientos y la universidad, para que tenga una capacidad de respuesta, adaptación con una nueva visión estratégica, por tal motivo es que hemos desarrollado este trabajo de investigación doctoral para conocer las variables del gerenciamiento inteligente del talento humano en las universidades nacionales, considerando a la Universidad Nacional del Altiplano como una entidad



productora de conocimientos a través de los docentes; así como la extensión y difusión de la cultura en la sociedad.

Por lo que nos permitimos formular las siguientes interrogantes:

## **b) Definición del problema**

### **Problema General**

¿Son organizaciones inteligentes que gerencian su talento humano en su gestión académica las Universidades Nacionales de la Región Puno?

### **Problemas específicos**

- ¿Por qué el talento humano no logra el dominio personal académico en las Universidades Nacionales de la Región Puno?
- ¿Por qué no trabajan con nuevos modelos mentales académicos las Universidades Nacionales de la Región Puno?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **a. Teórica**

El trabajo de investigación, a través de los fundamentos teóricos pretende generar aportes para una nueva investigación referente a la gerencia inteligente del talento de la personas en las organizaciones especialmente en la Universidad Nacional del Altiplano, siendo este un recurso fundamental para obtener la calidad y competitividad todo ello derivada de los cambios en los modelos de gestión y gerenciamiento del talento humano.

Esta problemática identificada y plasmada en este trabajo de investigación forma parte de la gerencia inteligente del talento humano que es el capital intangible más valioso de las organizaciones.

Las Universidades son organizaciones que desarrollan sus actividades en el presente siglo, están inmersas en la era del conocimiento y la velocidad; hecho que motiva a que estas organizaciones desde las muy pequeñas hasta las más complejas, tengan la necesidad de ser “inteligentes”.

Para constituirse en “organizaciones inteligentes”, es necesario lograr cambios de actitudes en las personas que laboran en estas entidades, partiendo de los niveles gerenciales hasta los niveles de ejecución.

En el presente trabajo de investigación, realizaremos un análisis del grado de posibilidad de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, para convertirse como “organización inteligente”, aplicando las disciplinas establecidas por Peter Senge:

1. Dominio Personal
2. Modelos Mentales

Igualmente pretendemos que el trabajo sirva como fuente de consulta para los estudiantes de pre grado, maestrías y doctorados, lo que permitirá adicionalmente realizar otros trabajos de investigación complementando, mejorando o refutando al trabajo que proyectamos.

## b. Epistemológica y Filosófica

Este estudio se realizó bajo la modalidad de investigación cualitativa dentro del paradigma crítico reflexivo, cuyo propósito es analizar la formación del talento humano, la investigación y la capacidad innovadora de los docentes a los alumnos en las universidades nacionales. Se parte de la premisa de que todo proceso de formación y de comportamiento humano, varía de acuerdo a los principios organizadores presentes en determinado momento de la historia; está demostrado que el conocimiento ocupa una nueva dimensión en las formas de organización social que están actualmente surgiendo. De modo que la posición de cada individuo en la sociedad de hoy, es el producto del conocimiento que éste haya logrado desarrollar o construir.

La investigación apunta su atención a la variedad de los factores, como el currículo y las estructuras de investigación, que intervienen en la formación del talento, y la responsabilidad de la gestión gerencial en el desarrollo de la capacidad innovadora. Los resultados revelan, entre otros, la necesidad de transformar las estructuras que incentiven el desarrollo de potencialidades y de capacidades para innovar permanentemente, como una respuesta a la nueva relación entre academia, sociedad y producción.

En este sentido, destaca la responsabilidad de la gestión gerencial inteligente en educación superior, en tanto le corresponde fortalecer el espíritu científico y desarrollar la capacidad innovadora, creando espacios y estructuras, e intensificando la búsqueda de estrategias para la mejora

de la productividad intelectual; una de ellas, tiene que ver con la gestión de los recursos y su adecuada asignación y distribución.

Es tan importante una educación de calidad para responder a la competitividad económica, como una educación que produzca conocimientos y forme profesionales que sean capaces de aumentar la capacidad productiva, organizativa y de gestión en todos los sectores sociales.

Estas consideraciones expuestas nos permiten abrir un nuevo camino reflexivo en el ámbito de la ciencia contable por las diferentes posturas epistemológicas tomadas y desarrolladas a lo largo del periodo evolutivo del conocimiento contable. Entre estas posturas encontramos la de Karl Popper con su teoría falsacionista; Thomas Kuhn con su epistemología histórica; Imre Lakatos con sus programas de investigación y Bunge con su realismo crítico. Por ello afirmamos que la teoría del conocimiento es una explicación e interpretación filosófica del conocimiento humano y que comprende algunas cuestiones fundamentales como la posibilidad del conocimiento, ¿hasta qué medidas se puede lograr un conocimiento objetivo?, y ¿Cuáles son las fuentes de nuestro conocimiento? Todo ello explicadas tanto por el empirismo como el racionalismo.

Finalmente, podemos concluir que nos enfrentamos a un nuevo enfoque compuesto por el capital intangible más valioso en una organización “EL TALENTO HUMANO”, por ser un capital basado en la capacidad de las personas en una gestión universitaria más moderna; que dirija el

establecimiento de carreras; redefinición de las relaciones entre carreras, profesiones, investigación y educación continua.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Evaluar como Organizaciones Inteligentes gerencian su Talento Humano en su gestión académica las Universidades Nacionales de la Región Puno.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las causas por que el talento humano no logra el dominio personal académico en las Universidades Nacionales de la Región Puno.
- Evaluar las causas por las que no se trabajan con nuevos modelos mentales académicos en las Universidades Nacionales de la Región Puno.
- Proponer Alternativas, para que la gerencia inteligente del talento humano este de acuerdo a la realidad académica de las Universidades Nacionales de la Región Puno.

### **1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Hipótesis general**

Los factores sociales y académicos imposibilitan como organizaciones inteligentes gerencien su talento humano en la gestión académica de las Universidades Nacionales de la Región Puno.

#### 1.4.2 Hipótesis específicas

- Los continuos cambios en el sistema académico, son causas que ocasionan no se logre el “dominio personal académico”, en las Universidades Nacionales de la Región Puno.
- La presencia de autoridades con formación tradicional son causas por las que no se trabaja con nuevos modelos mentales académicos en las Universidades Nacionales de la Región Puno.

### 1.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.5.1 De la hipótesis general

**Variable independiente** : Factores sociales y académicos.

**Variable dependiente** : Gestión académica.

#### 1.5.2 De las hipótesis específicas

##### Hipótesis 1:

**Variable independiente** : Autoridades con formación tradicional.

**Variable dependiente** : Dominio personal.

##### Hipótesis 2:

**Variable independiente** : Autoridades con formación tradicional.

**Variable dependiente** : Modelos mentales académicos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MARCO REFERENCIAL

En el transcurrir de la investigación se han realizado revisiones de antecedentes bibliográficos en la Biblioteca de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano, encontrándose lo necesario a nivel doctoral, referentes al tema en estudio, recurriéndose a otras investigaciones del cual extrajimos algunas conclusiones con el siguiente resultado:

##### 2.1.1 Trabajos de investigación

Ruelas, (2012), concluye:

“Las principales debilidades encontradas en el capital humano son: Insuficiente asignación de presupuesto para la capacitación de los docentes debido a la falta de recursos económicos; Inequidad relacional Estudiantes/ Docentes en las Escuelas Profesionales de mayor demanda y exceso de docentes en otras debido a la falta de alumnado; Carencia de

Presupuesto asignado para la capacitación del personal administrativo que laboran en las Escuelas Profesionales debido a la carencia de recursos económicos asignados en el Plan Operativo Anual – POA de las Escuelas Profesionales. Por lo que con una adecuada gestión del capital humano en un futuro inmediato, se permitirá convertirlo en un recurso fundamental que generara ventajas competitivas sostenibles para la Institución”.

Novoa, (2005), concluye:

“La carencia de presupuestos destinados a la capacitación del personal de las entidades de Puno en los últimos tres años (2005-2007), que en promedio solo alcanzan al 0.46% del total de S/. 78´791,993, han ocasionado que no se logre el aprendizaje en equipo en vista que su práctica solamente llega al 18%, debido a que sus componentes han tenido los siguientes comportamientos:

- a) Un escaso nivel de alineamiento, dado que las decisiones institucionales son tomadas con participación activa de los trabajadores solo en un 8%.
- b) Un escaso nivel de aprendizaje de los trabajadores, en vista que apenas al 20% de ellos se les ha dotado permanentemente de nuevos aprendizajes.
- c) Un escaso nivel de la extensión del aprendizaje, llegando únicamente al 22% de los trabajadores la trasmisión en talleres y cursos de lo aprendido por otros individuos o grupo de personas.



- d) Un escaso nivel de práctica del diálogo y discusión entre autoridades y subordinados alcanzando al 12% del personal.
- e) Un alto nivel de práctica de rutinas defensivas llegando al 72% del personal, dado que piensan que en su entidad todo se encuentra controlado y anda bien, y por la polarización ante la presencia de problemas de índoles grupal o personal”.

Díaz, (2006), concluye:

“La mayoría de los proyectos sobre gestión del conocimiento, capital intelectual y modelos de gestión hace referencia a las grandes organizaciones. Esto es porque parte de la maquinaria involucrada en la GC es, por naturaleza, de más valor (o si se requiere, más imprescindible) en grandes compañías. Compartir el conocimiento es, obviamente más fácil en una organización pequeña, donde cada uno ve y puede interactuar con los demás diariamente. Sin embargo, debido a que en una universidad la información está más extendida, y la necesidad de tecnología de comunicación es mayor, esto supone bajar las barreras de entrada y, con más ágil contando con la comunidad universitaria, da una gran ventaja competitiva a las universidades públicas”.

Marines, (2014), concluye

“En el nuevo escenario mundial las tendencias y perspectivas de la gestión humana se proyecta hacia el desarrollo de discusiones teóricas, filosóficas y prácticas, que buscan un acuerdo por lo menos parcial en cuanto al papel que juega el capital humano en las organizaciones, el cual

debería jugar para su desarrollo y fortalecimiento. La gestión humana para el éxito organizativo en la empresas, ya sean públicas privadas o descentralizadas, se deben establecer pilares que se fundamenten en los retos que enfrentan la organizaciones de cara al siglo XXI, particularizando su enfoque en la fuerza del entorno, ya que el escenario desde la óptica global es el mismo, pero el entorno es muy diferente, por la tradiciones, costumbres y características propias de las personas y región, por las exigencias individuales que desarrollan una fuerte contradicción con las organizativas. Las estrategias organizativas en cuanto a las empresas y su enfoque en las personas se desarrollan tras un análisis múltiple que desencadena una serie de influencias y perspectivas de desarrollo o fracaso, que se deben dirigir de forma cuidadosa, o la institución tiende a desaparecer, por múltiples razones entre las que podemos mencionar la perspectivas económica que se potencializa como uno de los factores que mueve los esquemas administrativos, ya que cuando el personal presenta situaciones económicas precarias desarrolla una serie de hábitos indeseables para cualquier empresa. Por otro lado muy estrechamente ligado esta la perspectiva psicológica que ligado a la sociológica y moral cautiva o dimensiona el alto rendimiento por factores intrínseco que se desarrollan por factores externos, alineado a la preparación que adquiera y la capacidad de adaptación a la circunstancia arrastrada por la toma de decisiones influenciada por dicho entorno.

Las políticas y estrategias de recursos humanos bien definidas afectan positivamente a la retención del capital humano intelectual, social y

afectivo de la organización, influyendo positivamente en la capacidad de innovación y los resultados de las personas, contribuyendo, en última instancia, a mejorar los resultados empresariales, ya que, los empleados manifiestan una actitud de amenaza, o debilidad sobre la oportunidades de capacitación profesional disponibles.

En las políticas y estrategias la comunicación no se proyecta como significativa evidenciando muy poca relaciones interpersonales entre los empleados, gerentes altos y medios, la cual crea la estructuración de pequeñas islas, que se traducen en grandes dificultades en la emisión y recepción de datos, que son fundamentales para el desarrollo de una actividad ya sea comercial, o de producciones de bienes y servicios. Además la gestión humana se ve afectada por la falta de políticas de desarrollo humano que fomenten empatía con las estrategias de efficientización que crea igualdad de condiciones, y permite el desarrollo de pensamiento plural, la autonomía y empoderamiento de los empleados en los procesos”.

Rosales, (2007), concluye:

“Las categorías generadas por el ejercicio de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad que permiten su comprensión y explicación son el aprovechamiento del conocimiento, la asignación de cargos, la capacitación, la comunicación organizacional, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, el estilo de administración, la identificación con la organización, la importancia de la persona, el manejo de las TICs., la

práctica del reconocimiento a las personas, la selección de personal, el trato interpersonal, los rasgos de la modernidad que perviven en la organización, el modelo de la organización, los rasgos de la postmodernidad que emergen en la organización y el régimen legal que enmarca la actividad organizacional.

En cuanto a los elementos que constituirían la teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, se concluye que esta tesis destaca cuatro elementos direccionadores como son: 1) la concepción de la persona que se percibe en la organización, la cual influye en el comportamiento de las categorías referidas al aprovechamiento del conocimiento, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, la identificación con la organización, la importancia de la persona, la práctica del reconocimiento a las personas y el trato interpersonal, 2) la filosofía administrativa que soporta el pensamiento o lógica organizacional que guía el esfuerzo administrativo, la cual repercute en el estilo de administración aplicado y la comunicación organizacional que se desarrolla en la organización, 3) la tecnología empleada por la organización que impacta en las prácticas administrativas que están referidas al manejo de las TICs, la asignación de cargos, la capacitación y la selección de personal, y 4) el ambiente organizacional que está enmarcado por las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, culturales, históricas, legales, etc., del lugar, de la sociedad o de la época en la cual opera la organización”.

Orizaga, (2011), manifiesta:

“Definir parámetros para el ingreso y permanencia del personal docente seleccionado bajo los criterios que se señalen en el modelo que se proponga, buscará que se realicen conforme a los méritos que el docente demuestre y en cumplimiento a la función administrativa que toda organización debe realizar.

La calidad educativa depende de múltiples factores, la asociación entre las variables modelo educativo y proceso de reclutamiento (y modelo y formación y actualización) del personal académico, se debe asumir como deseable para contribuir a la calidad educativa en las universidades, ya que el docente tiene gran injerencia en la formación de la mentalidad de los estudiantes quienes posteriormente con sus ideas, han de sostener al país y al mundo.

Estudiar el cumplimiento de un proceso de selección idóneo, analizando las posibles circunstancias que provoquen desviaciones entre el perfil del académico que se requiere contratar y el del realmente contratado requerirá de un cuidadoso análisis de los factores involucrados para que los resultados sean útiles.

Los procesos de selección de personal docente universitario, son de suma relevancia ya que a través de ellos es que sería posible garantizar que se cumpla con los perfiles de inicio del sistema.

Utilizar las herramientas adecuadas para administrar integralmente del talento humano es con la pretensión de que en un proceso lógico de

dirección, se coadyuve a la mejora de la productividad humana y organizacional”.

Castilla, (2103), concluye:

“La gestión del talento debería entenderse como el producto de multiplicar competencias por compromiso. Es decir, tomar como referencia las competencias a desarrollar en un puesto de trabajo dentro de una organización sin dejar de tener en cuenta el compromiso que adquiere el trabajador, como factor multiplicador para adquirir un nivel superior. El compromiso significa, por tanto, el factor diferencial y el determinante en el talento.

Se precisa el identificar los elementos que interactúan en la organización a lo largo de esa etapa de desarrollo de competencias a través del compromiso. En esta línea, se incluirían dentro del contexto de la organización como objeto de estudio, el alineamiento de las políticas de RR.HH con la estrategia de la compañía, la coherencia interna de dichas políticas con el talento a desarrollar, la integración cultural, la implicación de la cúpula directiva dentro de los procesos de gestión del talento, el equilibrio entre necesidades globales y locales y de cómo se promociona la identidad corporativa a través de la diferenciación de sus políticas internas frente a competidores externos.

En un gran número de organizaciones, el departamento de RR.HH no es un área que se tenga presente en la creación de un nuevo modelo de negocio en el que se quiere dar forma a las áreas funcionales de una organización. En algunas organizaciones, el área de RR.HH se constituye

cuando el volumen de la organización ya precisa de una figura que lidie los temas laborales. Cuando un área que gestiona las personas se crea una vez ya se han formado el resto de áreas el punto de partida resulta inadecuado.

Por un lado, los procedimientos inexistentes pero reales hacen que se precisen medios para ordenar dichos desequilibrios operativos. Por otro lado, la inexistente cultura en la interpretación de un área básica e inexistente imposibilita o dificulta el lanzamiento de nuevos proyectos distintos a un área de administración de RR.HH, nóminas. Este contexto se debe tener en cuenta a la hora de idear procesos orientados a la optimización del talento puesto que existe una base necesaria sobre la que sustentar dichas políticas. Lo menciono como elemento a tener en cuenta porque son las barreras y dificultades que desde RRHH se encuentran y que pueden “paralizar” los procesos de identificación y desarrollo de las personas. Hemos podido detectar en nuestro caso como desde la organización han surgido resistencias ante la optimización del talento en las organizaciones”.

Huertas, (2000), manifiesta lo siguiente:

“Las burocracias son organizaciones cuyo principal fin es la reproducción de un sistema institucional y de recursos más que el cumplimiento de unos fines sociales con eficiencia y calidad.

Organización inteligente es aquella que vincula el trabajo con el aprendizaje y la adaptación permanente para responder a sus fines y a las dinámicas de cambio internas y externas.

El desarrollo sustentable es el que proporciona un crecimiento redistributivo de bienes y servicios garantizando el bienestar general e individual de la sociedad humana sin daños irreversibles para el medio ambiente, permitiendo creativamente alternativas futuras de bienestar para las próximas generaciones.”

López y Delgado, (2002), arribaron a las siguientes conclusiones:

“También ante la creciente globalización de los mercados y la velocidad del cambio tecnológico, la importancia del conocimiento en el mundo actual es vital. De esta manera se habla cada vez más de la “sociedad del conocimiento”, donde el rol de las organizaciones y de las personas que las conforman, es adquirir, procesar y aplicar conocimientos.

En este contexto, el líder juega un papel fundamental en facilitar el cambio de las organizaciones tradicionales a organizaciones que aprenden. Son responsables de construir, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales, es decir, son responsables de aprender.

Así se vislumbra un nuevo líder contemporáneo, capaz de administrar no sólo el cambio, la calidad, las finanzas o el recurso humano; sino también el conocimiento. Un líder capaz de obtener información no sólo a través de sus propios canales, sino a través de múltiples canales humanos y tecnológicos; que le permitan afrontar cada problema, cada nuevo reto, con la mayor cantidad de información no dispersa, sino concentrada en el



proyecto y en el momento adecuado, y eso se llama éxito compartido, basado en el trabajo en equipo y en la administración del conocimiento”.

DE LA RICA, (2003), expresa lo siguiente:

“¿Quién es el propietario del conocimiento? ¿Se posee el conocimiento de los empleados o se alquila? ¿El conocimiento está en las cabezas de los empleados o es propiedad del patrón? ¿Qué pasa con el conocimiento archivado en ordenadores, ficheros electrónicos, etc? ¿Qué ocurre con el conocimiento que aportan los consultores mientras están realizando actividades de consultoría en una empresa? ¿Y con el conocimiento de los empleados subcontratados?

Son pocas las empresas que tienen políticas definidas al respecto de estos problemas. Aumenta la movilidad en los puestos de trabajo. Los empleados se mueven cada día más rápidamente. Surgen nuevos trabajos y nuevas organizaciones.

La distinción entre la vida en el trabajo y la vida particular es más efímera. Si el conocimiento se está convirtiendo realmente en el recurso más valorado en las organizaciones, cabe esperar que en adelante se prestará mayor atención a los aspectos legales de la gestión del conocimiento”.

### **2.1.2 Investigaciones de organismos internacionales**

Revista Escuela de Administración de Negocios, (2007), concluye lo siguiente:

“Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en su actuar generan conductas acordes con la

imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio.

Además, Kanter comenta que cada vez más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la empresa y la productividad global.

En una posición claramente opuesta a la de su colega Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que si resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios; además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

Es así, como cada vez más, surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen para aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital

de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro.

Las alianzas, aun cuando no siempre exitosas, nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva en beneficio de las empresas.

Una vez que la empresa tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se benefician. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que corresponden a las destrezas de un gerente, porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros, me refiero a que las personas poseen ciertas necesidades y preferencias, y que el gerente debe estar en capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás, para que de esta forma se sientan más a gusto consigo mismos. Puede ser muy competente, pero si no se le da importancia a la gente que trabaja alrededor, ni se le reconocen sus esfuerzos, como tampoco se le comunica qué se espera de un buen trabajo, ni se genera una acción de acompañamiento, entonces se están creando expectativas negativas y poco productivas.

El modelo de Inteligencia Emocional en las empresas culturales facilita los procesos de gestión administrativa, dado que potencializa el talento mediante la evaluación del desempeño a partir de los esfuerzos personales de cada miembro de la empresa y orienta a las personas y a la organización en el desarrollo de su trabajo; por lo tanto, el talento se refleja en la inteligencia emocional cuando se identifica:

Las empresas culturales deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional. Una organización en cultura funciona si sus personas funcionan, si ellas se conectan con la realidad para tener una mejor empresa; si fallan las personas, falla todo un proyecto cultural”.

Ramírez, (2005), plantea que este requiere de tres aspectos básicos:

### **CAPACIDAD**

Un profesional capaz...

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

### **COMPROMETIDO**

El segundo ingrediente del talento es el compromiso.

Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello.

## **ACCION**

El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, la innovación es constante. Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro.

El profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Juan Carlos Cubeiro califica el síndrome de la almohada asesina o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones. El talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las dadas por su líder.

Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy

por hoy, ni la evolución tecnológica, ni la competencia, ni los clientes esperan. O eres rápido o estás fuera del mercado.

Por lo tanto, es importante desarrollar nuestros talentos a partir de un análisis interno en donde identifiquemos aspectos de nuestra vida como fortalezas y oportunidades de mejoramiento para la realización de nuestros objetivos personales y profesionales.

Este análisis nos lleva a identificar medios, estrategias, actitudes y aptitudes para saber en lo que debemos centrarnos y lo que nos hace falta para alcanzar nuestros objetivos y qué necesito para lograrlos”.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### a. ORGANIZACIONES INTELIGENTES:

SENGE, (1992), manifiesta que las ORGANIZACIONES INTELIGENTES, son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

HUERTAS, (2000), al respecto señala: “Para profundizar en el concepto de organización inteligente, acotemos qué entendemos por LA ORGANIZACIÓN. En general, la organización, es un sistema de medios, recursos y talentos estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos. **La organización inteligente** es la que permite que su gente participe con decisiones y expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos

patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Es la organización que vincula el trabajo con el aprendizaje permanente para responder a la interconexión del mundo, a las dinámicas aceleradas de los cambios, a las complejidades contemporáneas y los desarrollos científicos y técnicos. Es decir es aquella que autodescubre como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles de la organización. Y que se reflexiona así misma sintiéndose articulada a contextos y sistemas más amplios.”

**b. DISCIPLINAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:**

SENGE, (1992:), “En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes”, convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.”

Las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, son:

Dominio Personal,

Modelos Mentales.

### b.1 Dominio Personal

“El Dominio Personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que la de sus miembros.”

“Las organizaciones, solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.”

“Los directivos deben redefinir su tarea. Deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar, para comprender el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas. La tarea fundamental de los directivos, consiste en brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras.”

“Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con donde deseamos estar) genera lo que denominamos **tensión creativa**; una fuerza para unir ambos puntos causada por la tenencia natural de la tensión a buscar



resolución. **La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestra vidas.”**

Los siguientes principios y prácticas sientan las bases para expandir continuamente el dominio personal:

**Visión personal:** La visión personal nace por dentro,... **visión no es lo mismo que propósito.** Propósito es similar a dirección, a un encabezamiento general. **La visión es** un destino específico. La imagen de un futuro deseado. El propósito es abstracto. La visión es concreta, la visión es multifacética. Hay facetas materiales de nuestra visiones, como dónde queremos vivir, cuánto dinero queremos tener en el banco. Hay facetas personales como la salud, la libertad, la fidelidad a nosotros mismos. Hay facetas de servicio, como ayudar a otros a contribuir a mejorar el conocimiento en una especialidad. Sea como fuere, el trabajo con miles de personas nos indica que las visiones personales abarcan estas y otras dimensiones.

**Sostener la tensión creativa:** La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal, e integra todos los elementos de la disciplina. Las emociones negativas que pueden surgir cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino la *tensión emocional*.

**Conflicto estructural: el poder de la impotencia:** Dada la creencia en nuestra impotencia o indignidad, el conflicto estructural implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión.

**Compromiso con la verdad:** El Compromiso con la verdad no significa la búsqueda de la verdad, la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo que existe, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ensanchar continuamente nuestra percepción. También significa ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos. Específicamente, **las personas con alto nivel de dominio personal ven mejor los conflictos estructurales que subyacen a su propia conducta.**”

## **b.2 Modelos Mentales**

“Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde

se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.”

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Los modelos más cruciales de la organización son compartidos por quienes toman las decisiones.

Si estos modelos no se examinan limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y comfortable. Una educación en modelos mentales o en equilibrio entre indagación y persuasión provoca rechazo si no está conectada con cuestiones de negocios. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, el aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo, en mi experiencia requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no solo consultores y planificadores. Solo entonces la gente de todos los niveles deja aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.”

### **C. RETOS DEL CAMBIO PROFUNDO:**

Nos hemos acostumbrado, a que en cuanto oímos el término “reto” nos preparamos para superar obstáculos. Pero hay también otro significado del término, sugerido por los sistemas naturales, según el cual los retos son simplemente las condiciones del ambiente que regulan el crecimiento.

A medida que evolucionan y crecen los organismos complejos, como el

sistema humano, contribuyen a sus propias limitaciones o retos. El historiador Arnold Toynbee propuso la tesis de “reto y respuesta”: “Que las civilizaciones sostienen su existencia en virtud de su desarrollo creativo en respuesta a nuevos retos en gran escala, los cuales a su vez suelen ser consecuencia de su desarrollo previo”. En este sentido, los retos son oportunidades para mejorar, para ejercer nuestra atención, comprensión y creatividad. Esto no es muy distinto de la idea que tienen los chinos de crisis; dos símbolos que significan “peligro” y “oportunidad.

DIEZ y SENGE, (2000)

“Los obstáculos surgen en cuanto cualquier piloto (que puede ser un equipo local o una unidad de negocios o un equipo de alta gerencia) empieza a llevar a cabo su trabajo en formas que no son familiares:

“**No tenemos tiempo para eso.** El reto de control de nuestro tiempo. Lo que toman parte en una iniciativa de cambio necesitan suficiente flexibilidad para dedicar tiempo a la reflexión y a la práctica.

“**No tenemos ayuda.** Los retos de inadecuado entrenamiento, guía y apoyo para grupos innovadores, y de desarrollar recursos internos para crear capacidad.”

“**Esto no es pertinente.** El reto de lo que es impropio defender el cambio planteando claramente un enfoque apropiado para el negocio y mostrando por qué nuevos esfuerzos, tales como desarrollar capacidades de aprendizaje, son pertinentes para las metas comerciales.”

**“No cumplen lo que prometen.** El reto de la claridad y la consecuencia de la administración: la incongruencia entre la conducta y los valores que defienden, especialmente para los campeones del cambio.”

**“Temor y ansiedad.** Reflexión entre todos. Conversación sin límites fijos. Aprender a desprenderse. Tomar conciencia de cómo nuestros propios actos, crean las estructuras del sistema que producen los problemas. Desarrollar estas capacidades de aprendizaje está en el corazón del cambio profundo. Por una parte son desarrollos significativos que traen recompensas personales, fortalecen las relaciones de trabajo y permiten a todos producir colectivamente resultados que realmente les interesan.”

**“Evaluación y medición:** Un proceso limitante especialmente retador comprende problemas básicos de medición y evaluación: ¿Cómo juzga uno si algo nuevo está funcionando? Las expectativas, lo mismo que la observación influyen en la evaluación. Una nueva práctica da por resultado muchos cambios en las medidas tradicionales, algunos de los cuales invariablemente harán quedar mal al grupo piloto. En efecto, la prácticas nuevas de negocios pueden contradecir la manera de pensar en que descansan muchas medidas tradicionales.”

**“Verdaderos creyentes e incrédulos.** Muchos de los líderes más comprometidos andan por el bote del fanatismo, y mucho más son vistos en esa forma. Cuanto más tiempo dediquen los miembros de un grupo piloto a tratarse solo unos con otros y cuanto más desarrollen sus propias maneras de operar, tanto más se aíslan y se distancian del resto de la organización. La dinámica de uno y otro lado refuerza ese aislamiento y

abre más la brecha. Ambos lados sienten una presión casi irresistible para defenderse.”

“**Gobierno organizacional.** El mundo de los negocios está asediado por tremendas corrientes cruzadas relativas a la filosofía y práctica de cómo se ha de gobernar. Las corporaciones industriales tradicionales concentraban el poder en la alta administración; sin embargo, muchas de las empresas más prósperas en los últimos años han ejecutado cambios radicales en sus sistemas de gobierno.

Al mismo tiempo, muchas corporaciones en los Estados Unidos y otros países se han visto amenazadas en los últimos diez años por una crisis de administración; exigencias de mayor responsabilidad para con los accionistas.

La pugna por la dirección de las corporaciones se desarrolla sobre un telón de fondo de acelerado cambio tecnológico y geopolítico. El mundo de la era industrial en el cual se desarrollaban y prosperaban organizaciones autoritarias de control central ya no existe en la mayor parte de los mercados mundiales.

Nuestro propio punto de vista al respecto es que toda clase de organizaciones se encuentran en medio de una evolución fundamental: desde sistemas de gobierno que reforzaban la dependencia de un autoridad central, hasta sistemas que fomentan independencia entre las unidades locales, hacia procesos de gobierno para aumentar la interdependencia, equilibrar la toma de decisiones central y local.”

“**Difusión:** Los síntomas de reto de difusión van más allá de los fracasos de los sistemas de información en la “administración del conocimiento”. Incluyen el aislamiento, competitividad y desconfianza que experimentan unos grupos de trabajo respecto de otros, especialmente la actitud desconsolada de los miembros de grupos pilotos que se sienten menospreciados, incomprendidos y ofendidos porque los demás no se interesan en sus realizaciones.”

“**Estrategia y propósito:** Las iniciativas de cambio profundo invariablemente llevan a un más alto sentido de significado y aspiraciones. Desde que empiezan, los empleados se preguntan (mediante ejercicios de autodominio y visión compartida): ¿Qué queremos crear?, ¿Qué nos proponemos?, ¿Por qué es ese un propósito que vale la pena? ¿A quiénes servimos? ¿Cómo podemos generar valor único? ¿Cómo tenemos que cambiar para generar ese valor?.....

Ahora bien, poner a la gente a pensar en hondas cuestiones de propósito y estrategia plantea muchos retos porque abre la puerta del santuario tradicionalmente cerrado de la alta administración.”

#### **d. EL CONOCIMIENTO:**

La fuente del conocimiento, la constituye la realidad que circunda al hombre. El conocimiento es el resultado de todo el procesamiento que la conciencia realiza de la información, partiendo de lo desconocido hacia lo conocido, consecuentemente el conocimiento consiste en la asimilación espiritual de la realidad.

## ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?

De la Rica, (2003), realiza un análisis de lo que es el conocimiento y la información en las organizaciones inteligentes, de la siguiente manera:

“Conocimiento no es lo mismo que datos. Ni tan siquiera lo mismo que información. Los datos son los elementos base de la pirámide del conocimiento. Al conjunto de datos organizados y analizados en un contexto determinado, le denominamos **información**.

Pero información, como decíamos, no es lo mismo que conocimiento. Recopilar datos, organizarlos e incluso analizarlos, es algo que pueden hacer (y en algunos casos mejor que los seres humanos) los ordenadores.

Ahora bien, al conocimiento, de momento, no llegan los ordenadores. El conocimiento es un paso adelante. El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. Las notas musicales son datos. Una partitura es un conjunto de notas, datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin. Ahora bien, es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadero arte”.

## ¿QUÉ ES LA GESTION DEL CONOCIMIENTO?

"La gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos" (Malhotra). Ésta es una visión estratégica



de la gestión del Conocimiento que considera la sinergia entre lo tecnológico y lo humano, basada en la distinción entre el "old world of business" y el "new world of business".

¿Cuál es el reto más importante para las empresas en lo que a la gestión del conocimiento se refiere? Asegurar el enfoque en la sinergia entre datos e información procesada por las tecnologías de la información, y la capacidad creativa e innovadora de sus recursos humanos.

Los trabajadores del conocimiento necesitan comprender las aplicaciones de las nuevas tecnologías a sus contextos empresariales. Tal comprensión es necesaria para poder delegar a las tecnologías (programar) determinadas tareas que nos permitan concentrar nuestros esfuerzos y dedicar nuestro tiempo a actividades que generen valor y que, a su vez, exigen creatividad e innovación."

**Davenport (1997)**, enfoca la gerencia del conocimiento desde un punto de vista pragmático al describir diez principios generales para el gerenciamiento del conocimiento los cuales, una vez comprendidos por una organización, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Los diez principios expuestos por Davenport son:

I. Gerenciar el conocimiento es costoso:

El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

1. Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
2. Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.
3. Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
4. Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.
5. Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Aunque pocas firmas han calculado el costo de la gerencia del conocimiento existen algunos estimativos: Robert Buckman de Buckman Laboratorios, estima que su firma gasta el 7% de sus ingresos en gerencia del conocimiento. McKinsey and Company, esperan llegar a la meta de invertir el 10% de sus ingresos en desarrollo y gerencia de su capital intelectual. Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aun. ¿Cual es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar lo que sus empleados claves saben, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en un conocimiento insuficiente?

- II. La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología.

A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aun que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.

Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción. Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente.

- III. La gerencia del conocimiento es altamente política. No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y por lo tanto no sorprende que la gerencia del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, dinero y éxito, entonces también está asociado con intrigas "lobbying" y tratos velados. Qué significa la política alrededor del

conocimiento para una gerencia del conocimiento efectiva? Algunos gerentes despreciarán la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento. Al nivel más alto, él tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

- IV. La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento. Los recursos claves de un negocio como el trabajo y el capital tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.
- V. La función de Gerencia del Conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gerencia del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por

sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ninguno otro en la organización. De hecho, un gerente de conocimiento de Hewlett Packard sostiene que la cualidad más importante para este rol es no ser egoísta.

- VI. La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías. Existe la tentación en la gerencia del conocimiento a crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento similar a la Propedia de la Enciclopedia Británica, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el "mercado" del conocimiento actúe mediante, sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer. La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede ser ilógica, pero es más útil para un usuario que un modelo hipotético de conocimiento que sea bien entendido por sus creadores, pero que tal vez nunca se llegue a implantar completamente. La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual que probablemente más influye en que haya mayor acceso al mismo. Dejar que el "mercado" funcione quiere decir que los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos.

- VII. Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho el que el conocimiento se comparta. No debería asumir que con instalar Lotus Notes, automáticamente cambiará la actitud de los usuarios y comenzarán a compartir, o que hacer la información disponible necesariamente hace que la gente la utilice. Debemos estar concientes que compartir y utilizar el conocimiento y la información tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación etc.
- VIII. La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento. Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la "gerencia del conocimiento", pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento también se deben hacer mejoras en los procesos claves del negocio. El acceso al conocimiento es solo el principio.

Si el acceso al conocimiento fuera suficiente habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era

de la información. Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos.

- IX. La gerencia del conocimiento nunca termina. Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio.

Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento. Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y solo tan extensa como su uso lo requiera.

- X. La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento. No es claro en muchas organizaciones quien es el dueño o quien tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. El conocimiento de los empleados ¿es comprado o alquilado?, ¿es todo el conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del empleador?, ¿qué hay del conocimiento almacenado en archivadores o discos de computador?, ¿qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio?, o ¿los empleados de una firma en outsourcing?. Pocas firmas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos.

Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados (al menos el que han desarrollado entre los 5 y 9 años) como propiedad de la corporación. Sin embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de "contingencia". De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Sí el conocimiento está llegando a ser un recurso más valorado en las organizaciones, debemos prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento. Posiblemente el mayor problema en aumentar los aspectos legales de la gerencia del conocimiento será el aumento del número de abogados que requieran. La rama de la



propiedad intelectual es el campo de mayor crecimiento en la profesión legal y crecerá aún más rápido.

### **La Cultura Organizacional:**

Al hablar de conocimiento en las organizaciones no podemos dejar de referirnos a la “cultura organizacional”, dado que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

**Núñez y Disla, (2009)**, manifiestan: que ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Continúan diciendo que la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos”.

**e. LA GLOBALIZACIÓN:**

**HUERTAS, (2000)**, desarrolla la siguiente concepción acerca de la Globalización:

El proceso evolutivo ha llegado a otra etapa de desarrollo, donde los seres individuales van uniéndose e interactuando en grupos cada vez más grandes que van integrando a su proceso otros sistemas, generando nuevas articulaciones y estructuras sociales y ambientales, ciudades, sistemas de ciudades, sistemas de países, bloques económicos Institucionalidades globales (OEA ONU, etc.) Este proceso implica reconocer el actual proceso de globalización de manera diferente. Nos encontramos dentro de un proceso económico, político, cultural de globalización, internacionalización y apertura, pero también estamos dentro de un proceso de evolución natural, biológico consciente, de escala diferente, hasta que el planeta esté unido funcionando como una unidad, o como el MONON que plantean los biólogos; como supersistema estructural sobre el planeta, que articula toda la vida.

La información y la comunicación en su función de interrelacionar partes van constituyendo nuevas estructuras, redes computarizadas que centralizan y difunden contenidos y mensajes, conformándose en el nivel planetario una gran mente, compuesta por millones de mentes

individuales autónomas articuladas por canales de información directa. Nos estamos conectando mental y físicamente, pero hay un tercer nivel de unificación más profundo, más espiritual, que brota de la unificación de la conciencia la razón del ser humano en esta nave sideral llamada Tierra.

Con la actual tecnología se empiezan a desarrollar otro tipo de símbolos, dirigidos hacia la unidad y totalidad de preocupaciones de la Humanidad entera. Se percibe el mundo entero como una unidad, como un solo ser viviente. Así lo observaron los astronautas cuando divisaron por primera vez la tierra flotando en el espacio. Y la ciencia empieza a comprender a la Tierra como un enorme sistema autorregulador que mantiene la vida, incluyendo a la raza humana.

Hoy la sociedad humana con los desarrollos científicos y técnicos permite mayor facilidad de comunicación de los individuos y grupos entre sí. Hay retroalimentación permanente, constituyéndose sociedades de alta sinergia. Somos más individuales, pero estamos unidos cada vez más por múltiples canales e interacciones y empezamos a unirnos con las telecomunicaciones a nivel del planeta en un gran centro de conciencia colectiva. Empezamos a ser una mente planetaria.”

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### **Activo Intangible**

Son aquellos activos que crean gran cantidad de valor económico en las organizaciones. Son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista

contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

### **Aprendizaje**

La creación y utilización de bases cognitivas sobre tecnologías, productos y procesos. Experiencias transformadas en situaciones o casos de estudios. Un proceso de acceso a nuevo conocimiento de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos.

### **Aprendizaje en equipo**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Nunca hubo tanta necesidad de dominar el aprendizaje en equipo en las organizaciones. Se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. Todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo, sea directamente o a través de la necesidad de los equipos de traducir decisiones individuales en acción. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no

hay aprendizaje organizacional. Pero si lo quipos aprende, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

### **Cambio Organizacional**

Proceso a través por el cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, entre otros.

### **Capacidad**

Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad.

### **Capacitación**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación: - busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, - en función de las necesidades de la empresa,- en un proceso estructurado con metas bien definidas. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas

diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

### **Conocimiento**

Es el resultado o producto del proceso de conocer, cuando decimos que el conocimiento es la imagen del objeto, no nos estamos refiriendo simplemente a su forma exterior, visible o a la vista, sino al conjunto o totalidad de sus características que hemos logrado captar o aprehender a través del conocer.

### **Combinación del conocimiento**

Transferencia del conocimiento resultante de la utilización de diferentes conocimientos explícitos y, por tanto, transferencia de conocimiento explícito a un colectivo.

### **Capital Humano**

Es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como

capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización. La empresa no puede ser propietaria del capital humano.

### **Capital intelectual**

Se define como el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que posee o controla una organización. Se puede señalar que engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor para la misma.

### **E-Learning**

Plataforma de capacitación tecnológica que permite de una forma rápida y eficaz adquirir habilidades y conocimientos profesionales. Se trata de una herramienta al servicio de los profesionales de la formación basada en teorías de aprendizaje humano, educación para adultos y aprendizaje acelerado, los cuales se combinan de forma creativa, con los últimos avances de la tecnología multimedia para activar los múltiples sentidos del usuario.

### **Estructura inteligente**

La estructura inteligente se compone de un conjunto de cerebros humanos en interacción, con capacidad para producir efectos sinérgicos mediante el manejo de una memoria organizacional acerca de los resultados de sus experiencias, investigación, autoaprendizaje y aprendizaje, administración de información, producción de conocimiento.

El enfoque de organizaciones inteligentes es el resultado de la necesidad de producir conocimiento para lograr la capacidad de adaptarse a un mundo cambiante y competitivo. La estructura inteligente está constituida por grupos de personas con iniciativa, capacidad para pensar, investigar y generar conocimiento nuevo. A través de una estructura interna estable y simultáneamente dinámica, las organizaciones realizan procesos de mantenimiento y control, con el fin de sacar ventajas de su experiencia, su capacidad de diferenciación y de innovar bienes, servicios y conocimiento.

### **Gerencia Inteligente**

Para que las organizaciones tengan un funcionamiento óptimo, es necesario contextualizarse, es decir, especificar cuál es el rol de juego dentro su sector. Naturalmente las organizaciones necesitan de una dirección que prevea y dirija hacia un rumbo determinado las acciones, así mismo, plantee objetivos, metas y estrategias como mecanismos para conseguir la misión de cada organización.

### **Gestión**

Conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficiencia una actividad empresarial, tendientes a alcanzar objetivos concretos.

### **Gestión del Talento**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene



a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

### **Gestión del Talento Humano**

La Gestión del talento humano también es conocida como Gestión del capital humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección es tan costosa para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

### **Gestión de recursos humanos**

Es todo lo que está asociado con el crecimiento. La mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como

individuos, como de estos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.

### **Gestión del conocimiento**

Es el proceso formal de administrar el capital intelectual de la empresa promoviendo un acercamiento integrador y colaborativo para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información disponibles y requeridos, y al conocimiento como factor clave para desarrollar nuevas oportunidades, gestionar capacidades, generar valor, mejorar productos y servicios, aplicar el máximo potencial de los profesionales a su labor diaria, resolver problemas en forma eficiente, desarrollar en forma efectiva los objetivos estratégicos y la toma de decisiones y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La gestión del conocimiento es una combinación de proceso, personas, contenido y tecnología. En una organización la gestión del conocimiento incide profundamente en la evolución de la empresa, y en la facilidad del uso de herramientas de soporte.

### **Gestión del conocimiento**

Es el proceso de generar información y conocimiento a través de procesos de aprendizaje: tácito, explícitos e interdependientes. Y que facultan a los miembros de una organización en la toma de decisiones. Es además, un proceso de aprendizaje organizacional: dinámico, continuo y permanente; que promueve el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).

### **Gestión estratégica**

Se basa en dotar a las empresas de un propósito claramente definido, de un sentido de dirección y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos alcanzados. Desarrollo de modelos de gestión para la planificación y seguimiento de programas de actuación y basados en el conocimiento de la organización.

### **Habilidades**

Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.

### **Inteligencia**

La inteligencia es la capacidad de elegir, entre varias posibilidades, aquella opción más acertada para la resolución de un problema. En este sentido, cabe distinguirla de la sabiduría, en tanto que esta última es tan solo una acumulación de conocimiento, mientras que la inteligencia implica hacer el mejor uso de un saber previo. No obstante, el modo para identificar la cualidad de ser inteligente ha sido enormemente debatido. La inteligencia es unacualidad que todos los seres humanos poseemos, aunque no todos podemos tenerla de igual manera estimulada y desarrollada. Por esto, la estimulación temprana de los niños, entre su primer año de vida y los cinco años es crucial para que luego puedan hacer frente a la etapa de aprendizaje que comienza en la escuela básica a partir de los seis años. La inteligencia no es sólo “saber mucho” (ya lo hemos diferenciado en relación a la sabiduría), si no que se trata de poner

en juego nuestros conocimientos y aptitudes en todas las acciones de nuestra vida cotidiana, y por ello somos capaces los seres humanos de desafiar obstáculos que pueden ser desde la resolución de un problema matemático, hablar correctamente en público o realizar operaciones económicas con éxito.

### **Organización inteligente**

Una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento será una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Característica de la organización inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.

## Recursos Humanos

La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es **No experimental – Descriptivo**; a través del diseño No Experimental se observó los fenómenos o hechos tal y como se dan en su contexto natural y sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, para después analizarlos con el diseño descriptivo, recolectamos la información en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia.

#### 3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la ejecución del Trabajo de Investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

##### 3.2.1 Método deductivo

Mediante este método, la primera operación consistió en analizar los DE ORDEN GENERAL relacionándolos con hechos simples o particulares.

Este método se aplicó, en primer lugar con la observación y el estudio previo del comportamiento de los hechos particulares que constituyen las unidades de análisis de la Región Puno, para formular las hipótesis de carácter general y finalmente obtener resultados y conclusiones de carácter general, en relación a la Universidad Nacional del Altiplano de la Región Puno.

### **3.2.2 Método descriptivo**

Por este método se realizó un análisis detallado de todas las características de estudio planteadas en la investigación, el cual nos permitió describir, examinar e interpretar minuciosamente los probables resultados, el cual nos ayudó alcanzar nuestros objetivos y conformar o rechazar nuestras hipótesis planteadas.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

La población del presente trabajo, está constituida al 2014 por el total de Universidades Nacionales de la Región Puno que funcionan, de las cuales las más representativas son:

- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA (En inicio de actividades académicas).

### 3.3.2 Muestra

La muestra se determina aplicando la técnica no probabilística seleccionando por tipo de entidad: seleccionada de manera estratificada estará conformada por:

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO - DOCENTES ORDINARIOS

Se toma este criterio de selección de muestra inducida, con la intención de validar el comportamiento diferenciado de la entidad educativa superior de más trascendencia y antigüedad de creación en la región Puno, clasificadas según las diferentes áreas:

#### a. Área Biomédicas

- Facultad de Medicina Humana (Escuela de Medicina Humana).
- Facultad de Enfermería (Escuela Profesional de Enfermería).

#### b. Área Sociales

- Facultad de Ciencias Contables y Administrativas (Escuela Profesional de Ciencias Contables).
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (Escuela Profesional de Derecho).
- Facultad de Ciencias de la Educación (Escuela Profesional de Educación Secundaria).



**c. Área Ingenierías**

- Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura (Escuela Profesional de Ingeniería civil).
- Facultad de Ingeniería Económica (Escuela Profesional de Ingeniería económica).
- Escuela Profesional de Ingeniería de Minas (Escuela Profesional de Ingeniería de Minas).

**3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de la información, se recurrió a la encuesta estructurada, la observación directa y la recopilación documental.

**3.4.1 Encuesta estructurada**

Teniendo en cuenta que la encuesta estructura tiene como objetivo principal en describir las características de una determinada situación mediante el análisis de diferentes variables, y obtener apreciaciones acerca del comportamiento que se trata de prever, describiendo el grado de los indicadores de estudio recopilándose información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

**3.4.2 Observación directa**

Esta técnica se utilizó teniendo un contacto directo con los elementos o caracteres que son las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional del Altiplano en los cuales se presentó el fenómeno que se ha investigado y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales,

además como investigador observe directamente los casos o individuos en los cuales se produjo el fenómeno, entrando en contacto con ellos; y que en sus resultados se esclarecen los datos proporcionados por los entrevistados y así determinar la verdad de la información.

### **3.4.3 Revisión documental**

Por ser la recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación que constituyo una tarea ardua y laboriosa para recopilar la información en Planillas de remuneraciones, planillas de control de existencias, textos, tesis, revistas especializadas, internet y otros básicamente para complementar la investigación y desarrollo de antecedentes, marco teórico y otros, seleccionando debidamente el material conforme al problema o aspecto que se estudió.

## **3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una característica de la investigación cualitativa es que se trabaja principalmente con palabras y las palabras ocupan más espacio que los números, por tanto se utilizó La Estadística Descriptiva, porque los datos obtenidos fueron tabulados y presentados en cuadros estadísticos descritos y analizados cada uno de ellos para un mejor entendimiento.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al iniciar el estudio, análisis y discusión de la gerencia inteligente del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano de la Región de Puno, debemos precisar que:

Para SENGE, (2000), manifiesta: “Una Gerencia Inteligente es aquella en el que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo”.

CARRAT, (2006): Dice: “Que la Gerencia Inteligente crea un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de trabajo. Esto a su vez hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente”.

CRUZ, (2009), Manifiesta: En el Módulo Sistemas de Información Gerencial que: “Una Gerencia Inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que

es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. La característica de la Gerencia Inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la organización”.

El término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se esté ejecutando. Así, se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica, gerencia universitaria. Pero, de igual manera, se emplea el término gestión de la educación superior, como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias (Llanoz, 2000).

Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general.

Con relación a la gestión en instituciones de educación superior, las transformaciones políticas y sociales del Estado han favorecido en su área administrativa o gerencial una dirección, asegurando la participación de los diversos actores en situaciones específicas, en la cual la centralización y la descentralización son consideradas como procesos contradictorios entre sí, pero que conducen a una maduración de las instituciones, siendo la última de éstas

la que adquiere mayor fuerza en la toma de decisiones, luego propicia la autonomía de funciones y se hace responsable con el compromiso alcanzado socialmente.

Esto conlleva a repasar los factores reseñados por Díaz et al (1997), Lanz (2001) y Fuenmayor (2001), como elementos vitales en la gestión universitaria, los cuales son:

**a. La globalidad**, al considerar importantes todas las partes constitutivas del mundo institucional.

**b. La contextualización**, necesaria y enmarcada en un tiempo y espacio determinado, así como el reconocimiento de diferentes planos: políticos, sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos, que inciden en el funcionamiento institucional.

**c. La complejidad**, referida a la multidimensionalidad, multicausalidad, contradicción y mundo de incertidumbre que determina el intercambio de relaciones en el entramado institucional.

**d. La democratización**, relacionada con los procesos de participación, relaciones de poder, rendición de cuentas, negociación y concertación de las diversas fuerzas.

**e. La ética**, como proceso reflexivo relacionado con el mundo de las virtudes propias de cada individuo y su forma de mediar en los diferentes encuentros; la ética asociada a la valoración de la condición humana desde un clima de respeto y reconocimiento del otro desde el propio yo.

Acerca de este último aspecto, el de la ética como elemento presente en la gestión universitaria, Lanz (2001) lo concibe como un componente integrador en la conducción de la academia, pero además, contribuye a impedir la búsqueda de beneficios personales, procurando al mismo tiempo el florecimiento de los beneficios institucionales universitarios.

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

### **Reseña Histórica**

La Universidad Nacional del Altiplano, con sede en la Ciudad de Puno, capital del departamento del mismo nombre, se ubica en la región Sur Oriental del Perú, en la frontera con la República de Bolivia a 3,827 m.s.n.m. entre 15°50'15" de latitud sur y 70°01'15" longitud Oeste.

El departamento de Puno tiene una extensión de 71,999 Km<sup>2</sup>, de los cuales 4,996.28 Km<sup>2</sup> corresponde al Lago Titicaca (lado peruano), representa el 2.5% del territorio nacional y corresponde al ámbito de la unidad geográfica sierra.

Puno, por su clima seco y frío correspondiente a los pisos ecológicos de Suni, Puna y cordillera, es una región con vocación predominantemente pecuaria, contando en la actualidad según el último censo agropecuario con 447,180 cabezas de vacuno criollo, 50,000 vacunos mejorados, 3'111, 246 de cabezas de ganado ovino también criollo, 2'456.642 de alpacas, 1'005,902 llamas y 86, 458 porcinos. Posee una agricultura de cultivos alto andino (papa, quinua, cañihua y cebada, entre los más importantes con bajos niveles de productividad), en ceja de selva tenemos café, cacao y árboles frutales.

## Creación

La Creación de la Universidad en Puno es producto de la exigencia de intelectuales y políticos. La sociedad puneña considerada cuna de los intelectuales más brillantes del Perú. Los diputados RAMOS, AGUIRRE y QUIÑONES fueron autores de este proyecto de Ley de creación (RAMOS. 1987).

En el año de 1856, la convención Nacional dictaminó la Ley N° 406 de creación de la Universidad de Puno, promulgada el 23 de agosto de 1856 y firmada el 29 de agosto del mismo año, por el Presidente de la República Don Ramón Castilla. La Ley N° 406 contiene 04 artículos : el primero más resaltante señala que, "Se erige en la ciudad de Puno una Universidad, para la enseñanza de la Teología, Jurisprudencia, Medicina, Filosofía y Letras, Matemáticas y Ciencias Naturales y para que en estas mismas Facultades se confieran Grados Académicos". El segundo dispone: "La Universidad observará el Reglamento de Instrucción Pública del 07 de abril de 1855". Como sucede con toda institución que nace, no se contaba con Estatuto propio, local necesario y la respectiva asignación presupuestal. El artículo tercero indica que, "se regirá por el Estatuto de la Universidad San Agustín de Arequipa, y que sus funciones universitarias se celebrarán en el Colegio Nacional de Puno". Asimismo, dispone que los gastos que originen las Cátedras de esta novísima Universidad sean afectados a las rentas del Colegio.

Las razones por las cuales la universidad dejó de funcionar se relacionan con problemas socio-políticos y económicos. Otra razón que determinó su cierre oficial es el hecho de que no fue considerada en el Reglamento Nacional de Instrucción Pública de 1876.

Respecto a la actividad y vigencia de la Universidad, Torres E. (1958: 15), indica que desde su instalación del 01 de mayo de 1859 hasta su clausura en 1866, registra aproximadamente 06 años de vida institucional, Ramos A. (1987: 22) señala que la duración fue de 17 años con tres meses. Por otro lado, el Ing. Alberto Barreda Cuentas, en su primer discurso con motivo de la inauguración de las labores académicas, manifestó que la universidad tuvo vigencia, de 08 años de funcionamiento lectivo.

Respecto al nombre de la universidad, existe otra confusión; el destacado autor del proyecto de Ley de Reapertura de la Universidad de Puno, Ing. Enrique Torres Belón, puntualiza que, legalmente no existe la Universidad de "San Carlos" de Puno, como se le ha nombrado, en varios Proyectos Legislativos. Lo que tiene vida y vigencia legal es la Universidad de Puno.

### **Reapertura**

La reapertura de nuestra Universidad es producto de varios proyectos de Ley. Destaca el primer proyecto de Ley presentado el 02 de noviembre de 1954 por el Dr. José Antonio Encinas, en su condición de Senador por Puno. Proyecto que contenía 03 artículos. El Proyecto propone que se organizara la Universidad en Facultades, Institutos y Escuelas.

El siguiente proyecto de Ley fue presentado el 15 de noviembre de 1955 por el Senador Garios A. Barreda Ramos. Este proyecto que contenía 04 artículos proponía la creación de las Facultades de Agronomía, Veterinaria, Química Industrial y de las secciones de Pedagogía, Letras, Ciencias Económicas, Comerciales y Bellas Artes.



El 20 de noviembre de 1957, los diputados Teófilo Monroy Solórzano, Fernando Manrique Enríquez y Roger Cáceres Velásquez presentaron ante su respectiva Cámara un nuevo proyecto compuesto de 14 artículos, en los que se proponía la instalación de 02 Facultades: Facultad de Estudios Agropecuarios y la Facultad de Estudios Sociales.

Los tres proyectos de Ley presentados no tuvieron la acogida necesaria. En ese entonces, imperaba un gobierno dictatorial y no le convenía crear y reabrir más universidades. Por cuanto, estas se constituían en un peligro para su gobierno.

El día 15 de noviembre de 1958, el Senador Enrique Torres Belón, presenta en su Cámara el histórico Proyecto de Ley de Reapertura de /a Universidad de Puno. Proyecto que contenía 23 artículos y proponía como nombre Universidad Técnica del Altiplano, que debía iniciar su funcionamiento con ja sola Facultad de Ingeniería Agropecuaria. Este proyecto, luego de una brillante exposición y sustentación. Fue aprobado por unanimidad en la Cámara de Senadores. Sin embargo, como lo tipifica Ramos, A. (1987: 55): "la noche triste del 04 de noviembre de 1960", fecha que estaba determinada para su discusión y aprobación, no fue tratada ni menos aprobada, causa que se le imputa al diputado Roger Cáceres Velásquez y otros que habían boicoteado nuestra justa aspiración, a quienes el pueblo de Puno los declaró como traidores.

A raíz de este problema, el pueblo de Puno fue convocado a una reunión de emergencia, que se realizó el 26 de noviembre de 1960, en la que a la renuncia irrevocable del presidente del Comité Pro Reapertura de la Universidad de Puno,

fue elegido como presidente el Dr. Juan Zea Gonzáles y se cambió la denominación a Frente Departamental Pro Universidad de Puno.

En la primera sesión de la Legislatura Extraordinaria, de la noche del 27 de diciembre de 1960, fue aprobado el proyecto de Ley propuesto por el Senador Enrique Torres Belón. En esta sesión 82 diputados votaron a favor y 10 en contra.

Finalmente, después de dos meses, el 10 de febrero de 1961 fue promulgada la Ley No. 13516 que reabría la Universidad con el nombre de Universidad Técnica del Altiplano, siendo Presidente Constitucional de la República el Dr. Manuel Prado y Ugarteche. Este proyecto se había aprobado tal como fuera presentado inicialmente con sus 23 artículos, sin que se alterara ni una coma; conforme era el deseo de su autor, quien dijera "Yo soy responsable de los defectos o las virtudes de dicha Ley".

El 29 de abril de 1962 se inició la actividad académica de la Universidad Técnica del Altiplano, en las aulas aún no concluidas, debido a la demora en la entrega de la Quinta Valderrama por el Ministerio de Guerra. Se inicia con la Facultad de Ingeniería Agropecuaria y el Instituto de Estudios Socio Económicos. Este singular día, con participación de las principales autoridades del departamento de Puno y delegaciones de las universidades del Cusco, Agraria y de la Universidad Técnica del Altiplano, en una ceremonia histórica en el patio central de la ciudad universitaria se da inicio a la actividad académica con un discurso a manera de Memoria dado por el presidente de la Junta Organizadora , seguido por el Dr. Juan Luis Mercado (Prefecto del departamento) y el Dr. J. Alberto Catacora Pino (Presidente del Comité Pro Reapertura de la Universidad ). De

esta manera se encamina la labor académica en la Universidad con la Creación de Facultades y Escuelas Profesionales.

Con la Promulgación de la Ley Universitaria No. 23733, de fecha 09 de diciembre de 1983, se establece una nueva estructura académica y administrativa para las universidades del país. Además esta nueva Ley, norma la denominación de las universidades del país, otorgándole a nuestra Universidad el nombre de Universidad Nacional del Altiplano - Puno.

### **Objetivos de la organización**

Según la Asamblea Universitaria de 13 de Enero del 2000, aprobó el Nuevo Estatuto modificado por Resolución de Asamblea Universitaria N° 01-2000-AU-UNA y proponiéndose los objetivos a mediano plazo como son la excelencia académica y la acreditación institucional, a través de una Gestión Universitaria ágil, dinámica y eficiente. Establece como objetivos de la Universidad Nacional del Altiplano:

- Lograr niveles elevados de eficiencia y calidad en la investigación, formación profesional y la proyección social.
- Lograr que los estudiantes de pre-grado tengan una formación profesional integral, de calidad y competitividad, para desempeñar con eficiencia y responsabilidad en el ámbito de su competencia.
- Formar especialistas e investigadores post graduados de mayor nivel académico y científico, capaces de proponer alternativas viables para el desarrollo de la región y del país.

- Elevar la capacidad creativa e investigativa de los estudiantes y docentes, generando conocimiento científico, tecnológico y humanístico aplicando a la formación profesional y a la solución de problemas de la región andina.
- Difundir sistemáticamente la producción académica, científica, tecnológica y cultural de la Universidad hacia la sociedad.
- Brindar a la comunidad servicios técnicos y especializados en su competencia.
- Lograr una gestión universitaria moderna, desconcentrada, eficiente y eficaz.
- Mejorar los niveles de producción, productividad, sostenibilidad y rentabilidad.

## **MISION Y VISION**

### **Misión**

Somos una Institución Pública de Educación Superior Universitaria que tiene la finalidad de formar personas calificadas a nivel de Pregrado, Pos título y Postgrado, proporcionando a la sociedad los resultados de la investigación científica y tecnológica a través de la proyección social y extensión universitaria, propiciando la revaloración cultural, conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenido de la región y del país.

### **Visión**

La Universidad Nacional del Altiplano, por su excelencia, logra calidad académica y acreditación, consolidándose como pionera y líder de la región

andina y del sur del país, formando profesionales y post graduados competitivos, con liderazgo en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y las humanidades que contribuyan al desarrollo de la región y del país, en un escenario de cambios y avances mundiales.

## **ORGANIZACIÓN**

### **Naturaleza**

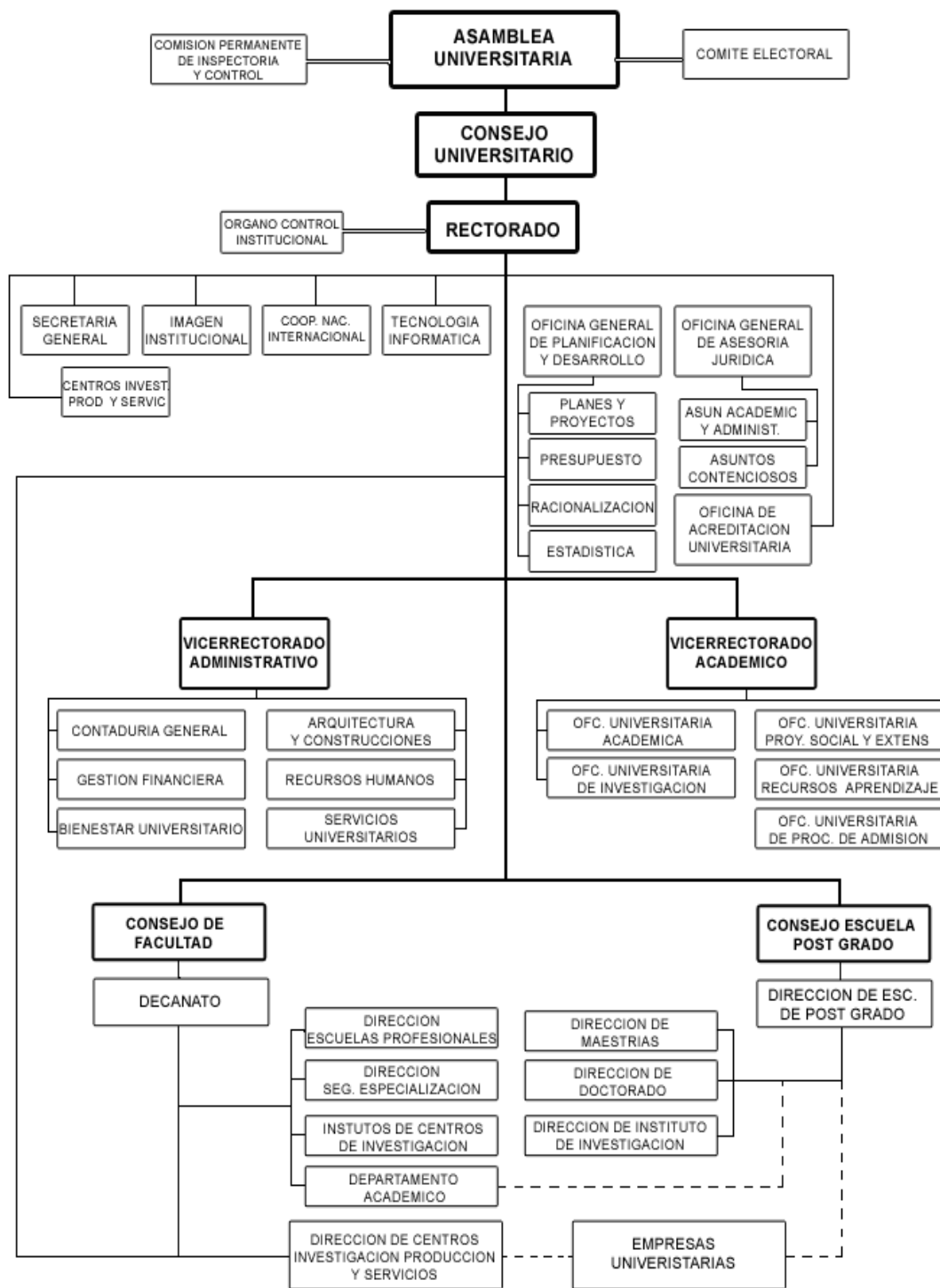
La Universidad Nacional del Altiplano es una institución pública de educación superior conformada por docentes, estudiantes y graduados, integrantes del Sistema Universitario que rige la ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto Universitario.

### **Fines de la Universidad**

- Conservar, acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo afirmando preferentemente los valores universales.
- Realizar investigación en humanidades, ciencia y tecnología y fomentar la creación intelectual y artística.
- Formar humanistas, científicos y profesionales de alta calidad académica de acuerdo con las necesidades de la región y el país; desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad y el conocimiento de la realidad nacional, así como la necesidad de la investigación nacional, latinoamericana y universal.
- Extender su acción y sus servicios a la comunidad y promover su desarrollo integral.
- Cumplir las demás atribuciones que le señale la constitución Política del Perú, la ley y el Estatuto de la Universidad.

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FIGURA 1**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**



Fuente: UNA – PUNO.

#### **4.1 DETERMINACION DE LAS CAUSAS POR LAS QUE NO SE LOGRA EL DOMINIO PERSONAL ACADEMICO EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGION PUNO**

##### **4.1.1 El dominio personal**

En las organizaciones solo se aprende a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje posible, sin aprendizaje individual. Dominio personal es aquella expresión de personas que expanden continuamente su aptitud para crear resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge la auto superación.

Si los empleados no están motivados no se obtiene mejora alguna.

Es necesario que las organizaciones trabajen para establecer políticas y estrategias de desarrollo del personal, alineadas en paralelo con la búsqueda de implementación de mejora de calidad de vida de la gente.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, significa abarcar la vida desde una perspectiva creativa y generativa, en vez de meramente reactiva. Aprendizaje logra expandir constantemente la tensión creativa. Expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de un aprendizaje generativo.

Se sabe que la organización funciona cuando la persona es responsable del sector y lidera a su equipo de trabajo, pero hay mucha gente que todos estos conceptos le parece demasiados idealistas. Mucha gente con

cinismo, se avalancha a destruir estos conceptos. Debajo de todo cínico hay un idealista frustrado, alguien que cometió el error de convertir sus ideales en expectativas.

#### **4.1.2 Facultades y escuelas profesionales**

La Universidad Nacional del Altiplano presenta una gran fortaleza a través de los Docentes que conforman las diferentes Facultades y sus Escuelas Profesionales, el cual es conocido como un sector determinante y fundamental para garantizar la calidad en la formación profesional de los estudiantes.

Por estar en la era de la globalización y el conocimiento exige que sus docentes estén capacitados para innovar y poner en práctica nuevas capacidades académicas y el manejo de las nuevas tecnologías de enseñanza acorde a los cambios estructurales y de los conocimientos.

Siendo el capital humano representado por el personal docente de la muestra en estudio, teniendo docentes principales, asociados y auxiliares nombrados a dedicación exclusiva, a tiempo completo y tiempo parcial, que nos permitirán visualizar la capacidad intelectual y conocimientos en cada una de las escuelas profesionales para lograr la calidad del producto llamado estudiante en su formación hasta que ocupe un lugar en el campo ocupacional público o privado el cual al ser evaluado se tenga la satisfacción de haber logrado con el objetivo de formar profesionales idóneos en sus ramas de estudio.



CUADRO 1

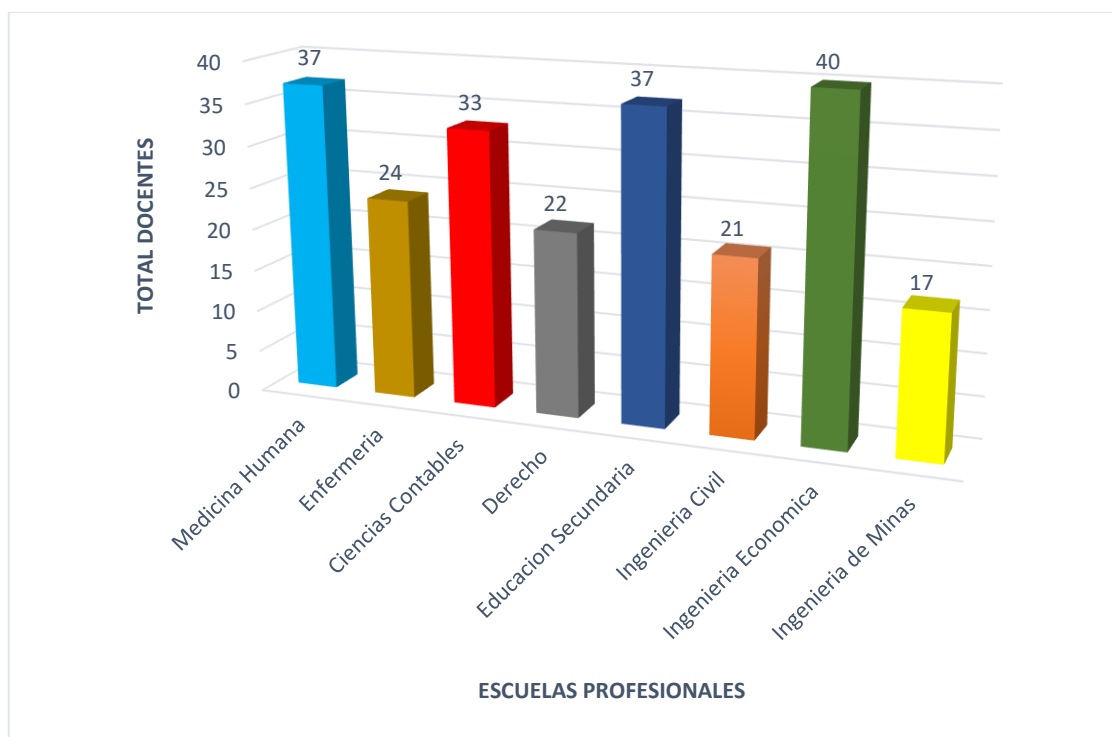
PERSONAL DOCENTE POR ESCUELAS PROFESIONALES AL 2014

N°	AREA	ESCUELA PROFESIONAL	DOC. PRINCIPAL			DOC. ASOCIADO			DOC. AUXILIAR			TOTAL	CONDICION
			D.E.	T.C.	T.P.	D.E.	T.C.	T.P.	D.E.	T.C.	T.P.		NOM.
1	BIOMEDICAS	Medicina Humana		2	1	2	1	14		5	12	37	37
2		Enfermería	17			1	2	1		2	1	24	24
3	SOCIALES	Ciencias Contables	18	2			5			8		33	33
4		Derecho	1	1	3		5	2		5	5	22	22
5		Educación Secundaria	24			7	3			3		37	37
6	INGENIERIAS	Ingeniería Civil	1	3		1	10			6		21	21
7		Ingeniería Económica	24			7	2	1		6		40	40
8		Ingeniería de Minas	6			1	3			7		17	17
TOTAL			91	8	4	19	31	18	0	42	18	231	231

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2

PERSONAL DOCENTE POR ESCUELAS PROFESIONALES



Fuente: Cuadro 1.

La Universidad Nacional del Altiplano cuenta con docentes que constituyen el capital intelectual importante, porque constituyen la piedra angular y columna vertebral para impartir el conocimiento en la formación profesional con excelencia y calidad de los estudiantes que irán al concluir sus estudios a las entidades públicas o privadas o laboraran independientemente como un producto final de calidad de acuerdo a su formación.

En la cuadro 1 y figura 2 se muestra la conformación de los docentes de las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional del Altiplano, distribuidas por áreas según la muestra considerada, además de su condición y por categorías al segundo semestre del año 2014.

#### - **AREA DE BIOMEDICAS:**

En esta área del aprendizaje de han considerado por su importancia y representatividad a las Escuelas Profesionales de Medicina Humana y Enfermería, teniendo lo siguiente:

##### **Escuela Profesional de Medicina Humana:**

Esta Escuela cuenta con 37 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 02 docentes a tiempo completo y 01 docentes a tiempo parcial; en la **Categoría Asociado** son 02 docentes a dedicación exclusiva, 01 docente a tiempo completo y 14 docentes a tiempo parcial; en la **Categoría Auxiliar** son 05 docentes a tiempo completo y 12 docentes a tiempo parcial.

##### **Escuela Profesional de Enfermería**

Esta Escuela cuenta con 24 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 17 docentes que tienen dedicación exclusiva; en la **Categoría**

**Asociado** son 01 docentes a dedicación exclusiva, 02 docentes a tiempo completo y 01 docentes a tiempo parcial; en la **Categoría Auxiliar** 02 docentes a tiempo completo y 01 docentes a tiempo parcial.

#### - **AREA DE SOCIALES**

Por la complejidad de la conformación de sus Escuelas Profesionales, se tomó como muestra a: Ciencias Contables, Derecho y Educación Secundaria, además teniendo en cuenta la importancia y su representatividad.

#### **Escuela Profesional de Ciencias Contables**

Esta Escuela cuenta con 33 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 18 docentes que tienen dedicación exclusiva y 02 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Asociado** son 05 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Auxiliar** son 08 docentes a tiempo completo.

#### **Escuela Profesional de Derecho**

Esta Escuela cuenta con 22 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 01 docente que tienen dedicación exclusiva, 01 docente a tiempo completo y 03 docentes a tiempo parcial; en la **Categoría Asociado** son 05 docentes a tiempo completo y 02 docentes a tiempo parcial; en la **Categoría Auxiliar** son 05 docentes a tiempo completo y 05 docentes a tiempo parcial.

#### **Escuela Profesional de Educación Secundaria**

Esta Escuela cuenta con 37 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 24 docentes que tienen dedicación exclusiva; en la **Categoría**

**Asociado** son 07 docentes a dedicación exclusiva y 03 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Auxiliar** son 03 docentes a tiempo completo.

#### - **AREA DE INGENIERIAS**

Para la investigación se tomó en cuenta tres Escuelas Profesionales según la muestra, para facilitar la determinación final del objeto de estudio, considerando su representatividad y su importancia.

#### **Escuela Profesional de Ingeniería Civil**

Esta Escuela cuenta con 21 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 01 docente que tiene dedicación exclusiva y 03 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Asociado** son 01 docente a dedicación exclusiva y 10 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Auxiliar** son 06 docentes a tiempo completo.

#### **Escuela Profesional de Ingeniería Económica**

Esta Escuela cuenta con 40 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 24 docentes que tienen dedicación exclusiva; en la **Categoría Asociado** son 07 docentes a dedicación exclusiva, 02 docentes a tiempo completo y 01 docente a tiempo parcial; en la **Categoría Auxiliar** son 06 docentes a tiempo completo.

#### **Escuela Profesional de Ingeniería de Minas**

Esta Escuela cuenta con 17 docentes ordinarios: de los cuales en la **Categoría Principal** son 06 docentes que tienen dedicación exclusiva; en la **Categoría**

**Asociado** son 01 docente a dedicación exclusiva y 03 docentes a tiempo completo; en la **Categoría Auxiliar** son 07 docentes a tiempo completo.

## **ESTADO EMOCIONAL**

El agotamiento físico mental no se produce solo por exceso de trabajo, sino porque no se idealiza a la gente, consecuentemente el estado emocional de los trabajadores estará en función a que los líderes tengan capacidad para construir una visión y modelos mentales compartidos que sirvan de guía a quienes toman decisiones locales y a su vez sean transmitidos al personal que realiza labores operativas.

El estado emocional es un estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo. Las categorías básicas de las emociones son: miedo, sorpresa, antipatía, ira, tristeza y alegría.

Para la evaluación y análisis de la hipótesis se tomó en cuenta la escala **LIKERT** que se emplea para medir las actitudes de los hechos basándose en la elección de un conjunto de enunciados que sean capaces de medir lo que se desea obtener.

Esta escala tiene cinco (5) alternativas (frases) que van desde los más negativos a los más positivos, que se presentan en forma de afirmaciones calificando o midiendo la actitud, percepción, punto de vista u opinión de una persona ante una interrogante, siendo necesario asignarle un valor numérico a cada uno a cada uno de los ítems.

La escala de Likert es la técnica más utilizada para medir la calidad en el servicio que se dedican a realizar una actividad intangible; un pudiéndose medir de manera objetiva y que está a juicio o subjetividad del usuario.

En la presente investigación se han considerado diez interrogantes con sus respectivas escalas del estado emocional de los docentes de la Universidad Nacional del Altiplano, distribuidos en principales, asociados y auxiliares; así mismo se ha considerado por áreas académicas, que finalmente en un resumen se muestra a los docentes en general.

### **INTERROGANTES:**

1. ¿Está satisfecho de pertenecer a su Escuela Profesional?
2. ¿Ud. Totalmente comprometido con las metas de su Escuela Profesional?
3. ¿Desarrolla totalmente sus habilidades y conocimientos en las sesiones de enseñanza?
4. ¿Su Escuela Profesional tiene recursos para hacer bien su labor académica?
5. ¿Cómo ve su producción académica la Dirección de su Escuela Profesional?
6. ¿Se reconoce la contribución académica personal que Ud. Realiza a su Escuela Profesional?
7. ¿Se acepta la filosofía que los docentes deben resolver sus problemas por si mismos?

8. ¿Se esfuerza por entenderlas necesidades de sus alumnos en las asignaturas otorgadas?
9. ¿Su labor como docente está claramente definido y estructurado?
10. ¿Ud. Tiene el sentimiento de búsqueda de mejora continua de su desempeño laboral?

**ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

**CUADRO 2**

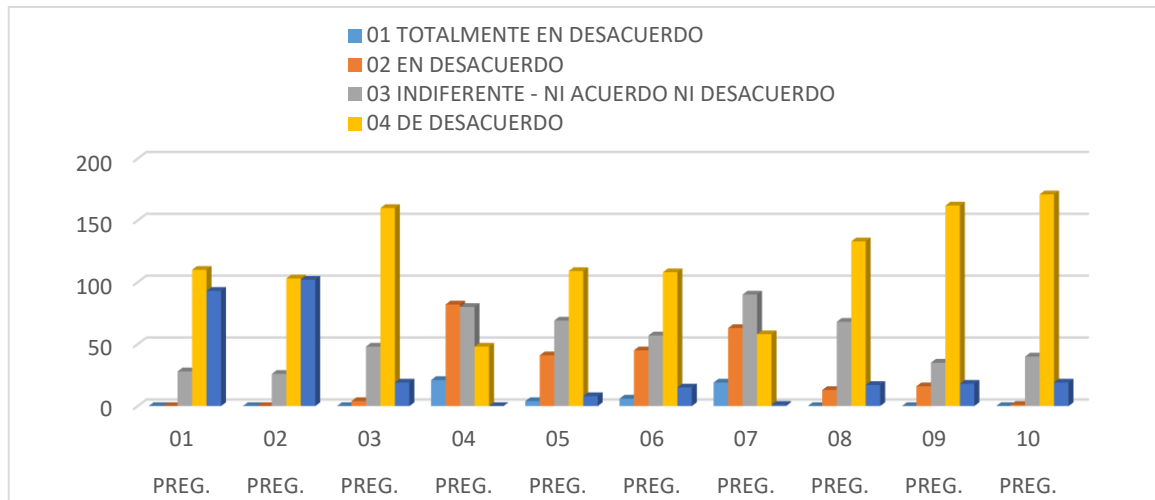
**ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES TODAS LAS ESCUELAS**

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	21	4	6	19	0	0	0	5	2.2
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	4	82	41	45	63	13	16	1	26.5	11.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	28	26	48	80	69	57	90	68	35	40	54.1	23.4
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	110	103	160	48	109	108	58	133	162	171	116.2	50.3
05	SIEMPRE	93	102	19	0	8	15	1	17	18	19	29.2	12.6
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 3

ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES TODAS LAS ESCUELAS



FUENTE: Cuadro 2.

Teniendo en cuenta que el estado emocional no solo se produce por el exceso de trabajo, sino también a la transmisión de las decisiones que tiene las autoridades universitarias referente a la capacidad de construir una visión, los modelos mentales en las actividades académicas.

En la cuadro 2 y figura 3, se analiza las diez interrogantes a los docentes de las Escuelas Profesionales de la muestra referente al estado emocional: si está satisfecho de pertenecer a su Escuela Profesional, si está totalmente comprometido con las metas de su Escuela Profesional, si desarrolla totalmente sus habilidades y conocimientos en las sesiones de enseñanza, si su Escuela Profesional tiene recursos para hacer bien su labor académica, como ve su producción académica la Dirección de su Escuela Profesional, si se reconoce la contribución académica personal que Ud. realiza a su Escuela Profesional, si se acepta la filosofía que los docentes deben resolver sus problemas por sí mismos, si se esfuerza por entender las necesidades de sus alumnos en las asignaturas otorgadas, si su labor como docente está claramente definido y estructurado, si



tiene el sentimiento de búsqueda de mejora continua de su desempeño laboral, obteniendo los siguientes resultados: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 50.30% o un promedio de 116 docentes del total general de 231, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 25.4 % con un promedio de 54 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 14%, suman en total 202 docentes, quedando solamente 29 docentes con 12.6% que es mínimo quienes indican **siempre** a las interrogantes presentadas: estas respuestas quiere decir que el estado emocional depende de una búsqueda constante de la calidad académica, que debe estar definido y estructurado para que exista un compromiso y desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así mismo tener un reconocimiento de la contribución académica de la labor como docentes, y además que la solución de los problemas no debe hacerse de manera personal sino que debe nacer de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

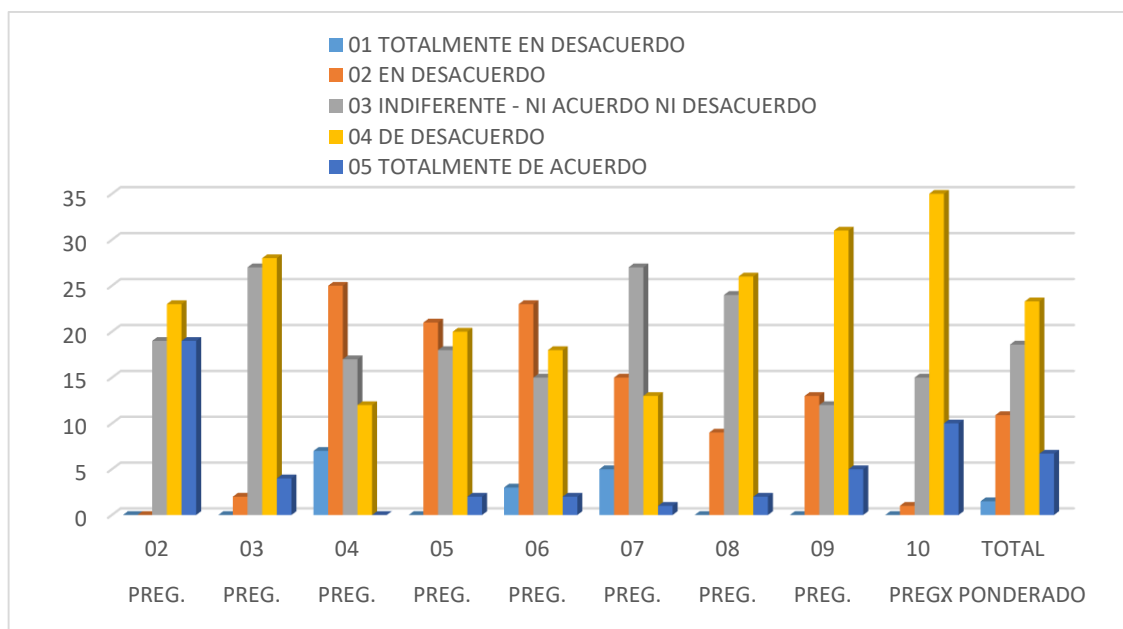
Del total de docentes encuestados 231 distribuidos en las diferentes escuelas profesionales mostrados en la tabla 01 y grafico 01, ahora mostramos, por áreas académicas (Biomédicas, Sociales e ingenierías) y categorías (Principales, Asociados y Auxiliares), los cuales han dado respuestas muy diversas que explicamos en cada una de las tablas y gráficos que a continuación detallamos, para mayor conocimiento y entendimiento del trabajo de investigación, que puede ser analizado posteriormente por otros investigadores y puedan dar un aporte mayor a los resultados obtenidos.

CUADRO 3  
ESTADO EMOCIONAL: ÁREA BIOMÉDICAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	7	0	3	5	0	0	0	1.5	2.5
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	2	25	21	23	15	9	13	1	10.9	17.9
03	A VECES – ALGUNAS VECES	12	19	27	17	18	15	27	24	12	15	18.6	30.5
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	27	23	28	12	20	18	13	26	31	35	23.3	38.2
05	SIEMPRE	22	19	4	0	2	2	1	2	5	10	6.7	11.0
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 4  
ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA BIOMÉDICAS



FUENTE: Cuadro 3.

En la cuadro 3 y figura 4, también se analiza las diez interrogantes a los docentes de las Escuelas Profesionales del área de Biomédicas referente al estado

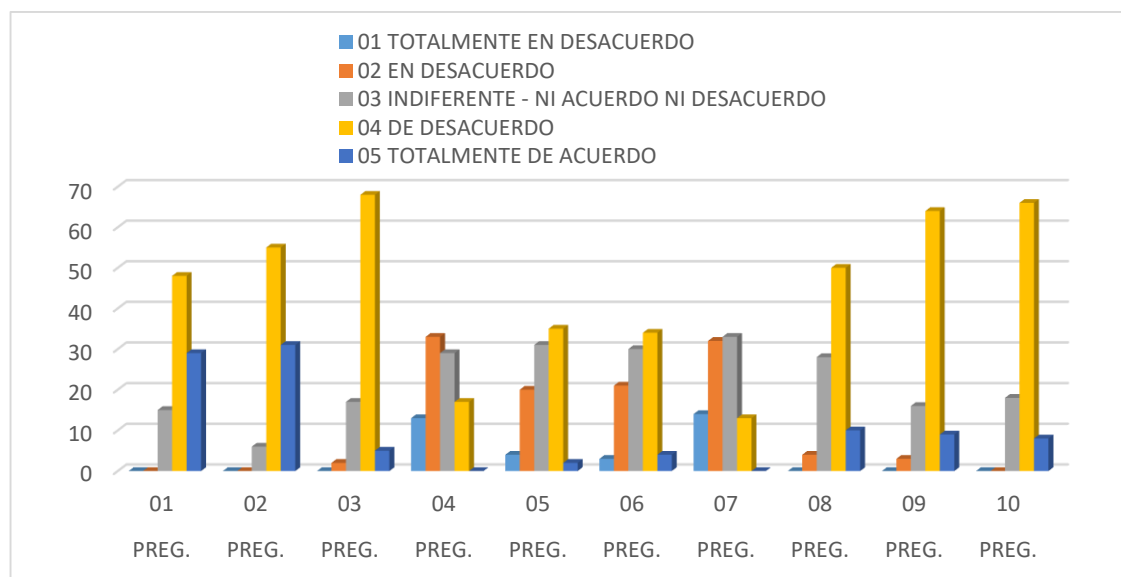
emocional, obteniendo los siguientes resultados: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 38.2% o un promedio de 23 docentes del total de 61, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 30.5 % con un promedio de 19 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 20.4%, suman en total 54 docentes quedando 7 docentes con 11% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un mínimo: estas respuestas indican que el área de Biomédicas en su estado emocional en su mayoría están en la búsqueda de un rendimiento académico de calidad, definido con el compromiso de que sus habilidades y conocimientos tengan un reconocimiento por contribución académica de la labor como docentes con el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

CUADRO 4  
ESTADO EMOCIONAL: ÁREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	13	4	3	14	0	0	0	3.4	3.7
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	2	33	20	21	32	4	3	0	11.5	12.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	15	6	17	29	31	30	33	28	16	18	22.3	24.2
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	48	55	68	17	35	34	13	50	64	66	45	48.9
05	SIEMPRE	29	31	5	0	2	4	0	10	9	8	9.8	10.7
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 5  
ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 4.

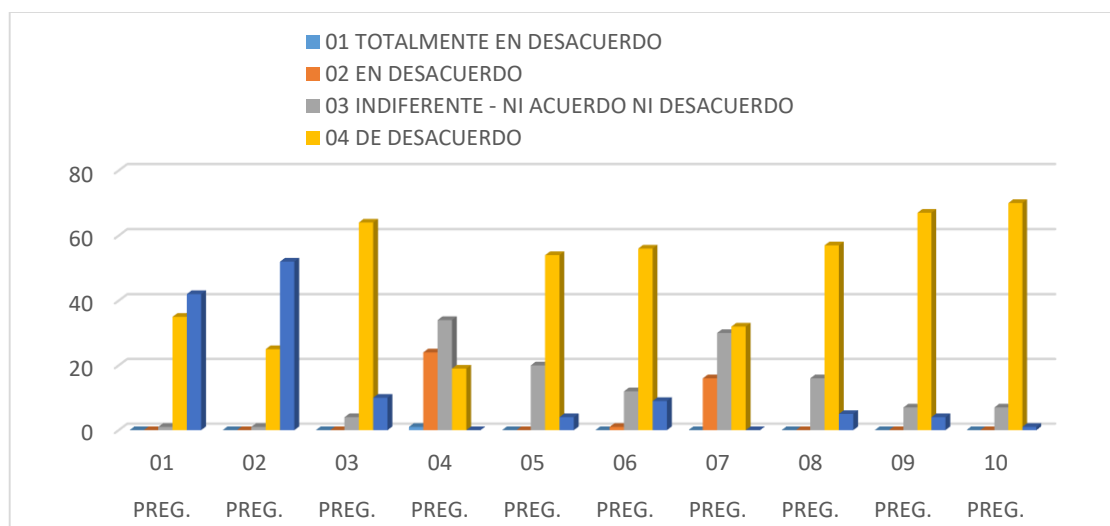
En la cuadro 4 y figura 5, mostramos el análisis de las diez interrogantes a los docentes de las Escuelas Profesionales del área de Sociales referente al estado emocional, obteniendo los siguientes resultados: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 45.9% o un promedio de 45 docentes del total de 92, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 24.2 % con un promedio de 22 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 16.2%, suman en total 82 docentes quedando 10 docentes con 11% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un mínimo: estas respuestas indican que el área de Sociales en su estado emocional en su mayoría están que el desarrollo de sus habilidades y conocimientos es limitado en la búsqueda de un rendimiento académico de calidad, por no tener un reconocimiento por su contribución académica de la labor como docentes debiendo contar el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

CUADRO 5  
ESTADO EMOCIONAL: ÁREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0.1	0.1
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	24	0	1	16	0	0	0	4.1	5.3
03	A VECES – ALGUNAS VECES	1	1	4	34	20	12	30	16	7	7	13.2	16.9
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	35	25	64	19	54	56	32	57	67	70	47.9	61.4
05	SIEMPRE	42	52	10	0	4	9	0	5	4	1	12.7	16.3
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 6  
ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AREA INGENIERIAS



FUENTE: Cuadro 5.

En la cuadro 5 y figura 6, se hizo el análisis de las diez interrogantes a los docentes de las Escuelas Profesionales del área de Ingenierías referente al estado emocional, obteniendo los siguientes resultados: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 61.4% o un

promedio de 48 docentes del total general de 78, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 16.9 % con un promedio de 13 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 5.4%, suman en total 65 docentes quedando 13 docentes con 16.3% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un numero regular: estas respuestas indican que el área de Ingenierías en su estado emocional en su mayoría tienen casi siempre o la mayoría de la veces claramente definido y estructurado su labor docente, además que tiene sentimiento de búsqueda de mejora en su desempeño laboral, y a veces y casi nunca tienen asignación de recursos para hacer bien su labor académica y están totalmente comprometidos con su carrera en sus metas, debiendo contar el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

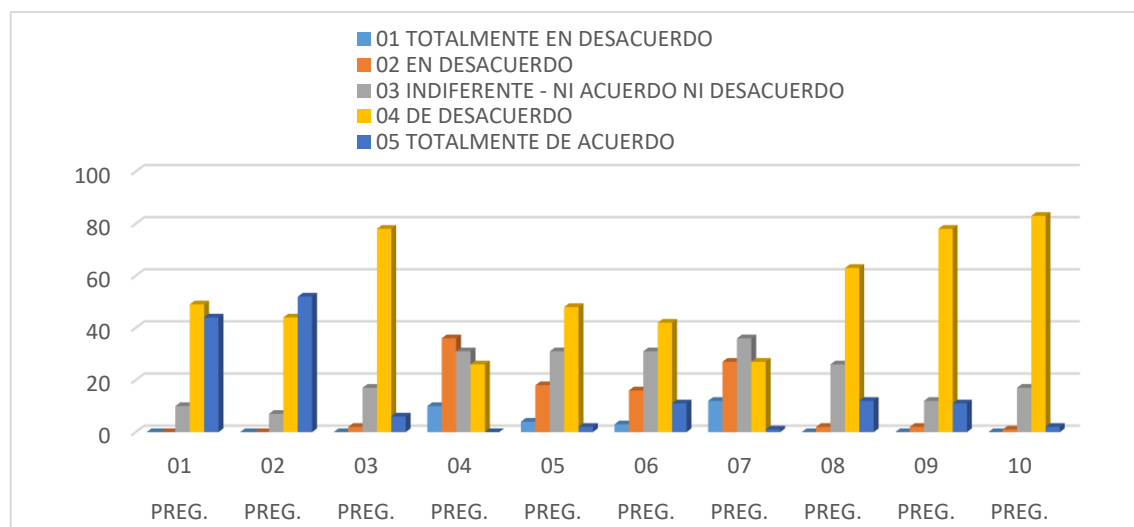
CUADRO 6

ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	10	4	3	12	0	0	0	2.9	2.8
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	2	36	18	16	27	2	2	1	10.4	10.1
03	A VECES – ALGUNAS VECES	10	7	17	31	31	31	36	26	12	17	21.8	21.1
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	49	44	78	26	48	42	27	63	78	83	53.2	51.5
05	SIEMPRE	44	52	6	0	2	11	1	12	11	2	15	14.5
	TOTAL	103	103	103	103	106	103	103	103	103	103	103.3	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 7  
ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES - PRINCIPALES



FUENTE: Cuadro 6.

En el cuadro 6 y figura 7, mostramos el resultado del análisis de las diez interrogantes a los docentes principales de las Escuelas Profesionales referente al estado emocional, obteniendo lo siguiente: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 51.5% o un promedio de 53 docentes del total general de 103, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 21.1 % con un promedio de 22 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 12.9%, suman en total 88 docentes quedando 15 docentes con 14.5% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un numero regular: estas respuestas indican que los docentes principales en su estado emocional la mayoría tienen casi siempre o la mayoría de la veces definido y estructurado su labor docente, además que tiene sentimiento de búsqueda de mejora en su desempeño laboral, y la condición a veces y casi nunca no tienen asignación de recursos para hacer bien su labor académica y aceptan que los docentes deben resolver sus problemas por si

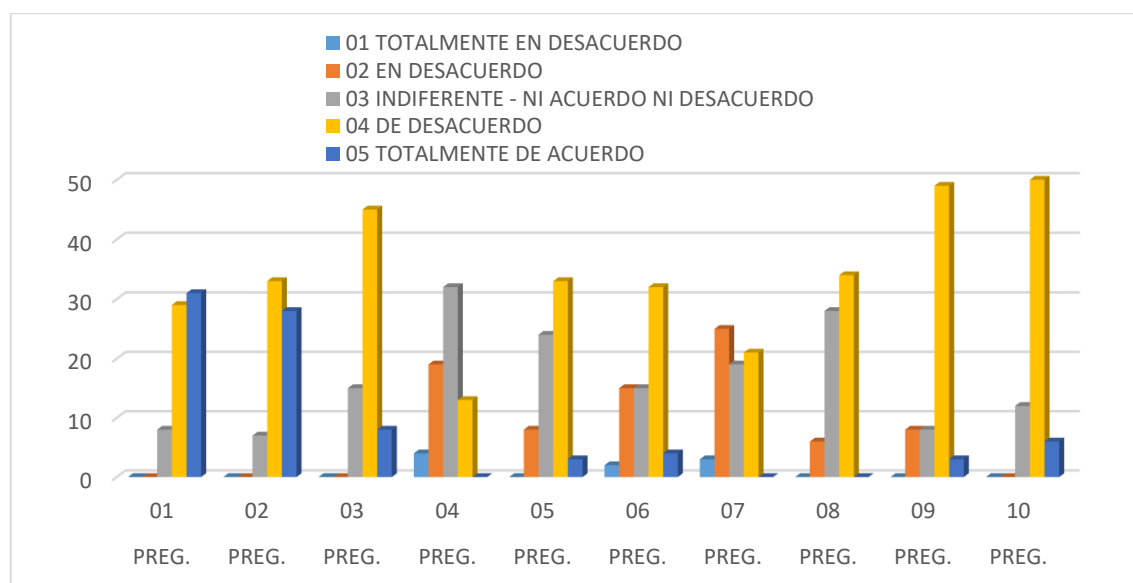
mismos, debiendo contar el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

CUADRO 7  
ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	4	0	2	3	0	0	0	0.9	1.3
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	19	8	15	25	6	8	0	8.1	11.9
03	A VECES – ALGUNAS VECES	8	7	15	32	24	15	19	28	8	12	16.8	24.7
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	29	33	45	13	33	32	21	34	49	50	33.9	49.9
05	SIEMPRE	31	28	8	0	3	4	0	0	3	6	8.3	12.2
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 8  
ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 7.



En el cuadro 7 y figura 8, se analiza las diez interrogantes a los docentes asociados de las Escuelas Profesionales referente al estado emocional, obteniendo lo siguiente: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 49.9% o un promedio de 34 docentes del total general de 68, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 24.7 % con un promedio de 17 docentes; en las diferentes categorías, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 13.2%, suman en total 60 docentes quedando 08 docentes con 12.2% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un numero negativo: estas respuestas indican que los docentes asociados en su estado emocional la mayoría tienen casi siempre o la mayoría de la veces definido y estructurado su labor docente, además que tiene sentimiento de búsqueda de mejora en su desempeño laboral, y la condición a veces y casi nunca no tienen asignación de recursos para hacer bien su labor académica y aceptan que los docentes deben resolver sus problemas por si mismos, debiendo contar el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

CUADRO 8

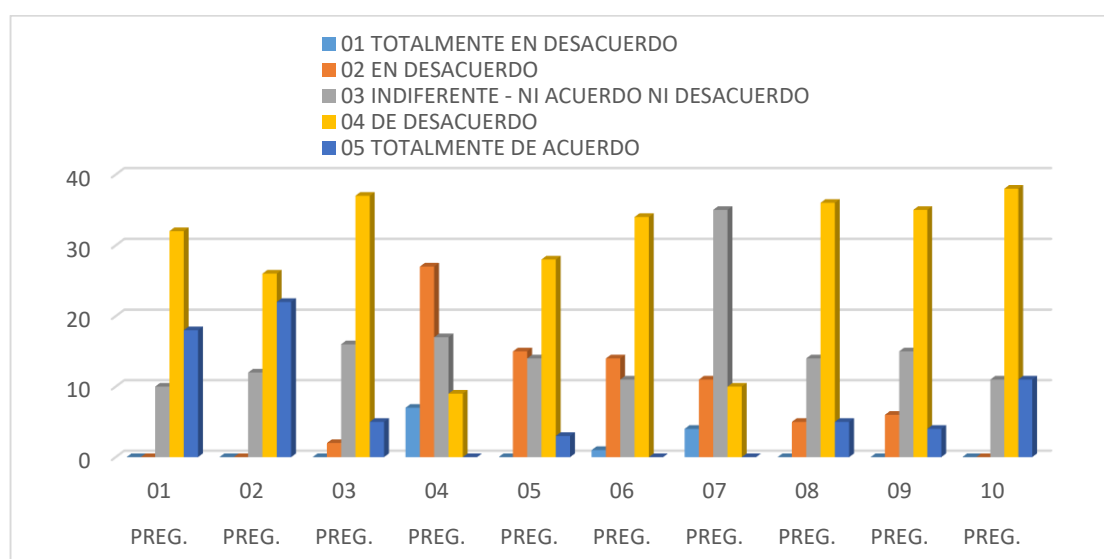
ESTADO EMOCIONAL: DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	7	0	1	4	0	0	0	1.2	2.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	2	27	15	14	11	5	6	0	8	13.3
03	A VECES – ALGUNAS VECES	10	12	16	17	14	11	35	14	15	11	15.5	25.8
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	32	26	37	9	28	34	10	36	35	38	28.5	47.5
05	SIEMPRE	18	22	5	0	3	0	0	5	4	11	6.8	11.3
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	100

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 9

ESTADO EMOCIONAL DE DOCENTES – AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 8.

En el cuadro 8 y figura 9, se ha analizado las diez interrogantes a los docentes auxiliares de las Escuelas Profesionales referente al estado emocional, obteniendo lo siguiente: la cuarta condición de respuesta: **Casi siempre – la mayoría de la veces** ha obtenido el 47.5% o un promedio de 29 docentes del

total general de 60, La condición de respuesta **a veces – algunas veces** ha obtenido el 25.8 % con un promedio de 15 docentes; en las diferentes facultades, **que sumados a las otras condiciones: casi nunca – pocas veces y nunca** con el porcentajes de 15.3%, suman en total 53 docentes quedando 07 docentes con 11.3% que manifiestan **siempre** a las interrogantes presentadas siendo un numero negativo: estas respuestas indican que los docentes auxiliares en su estado emocional la mayoría tienen casi siempre o la mayoría de la veces, tiene sentimiento de búsqueda de mejora en su desempeño laboral, y la misma condición no tienen asignación de recursos para hacer bien su labor académica debiendo contar el permanente apoyo de las autoridades de turno en el gerenciamiento de nuestra Universidad.

### **PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO**

En la sociedad del conocimiento, se nos pide a los docentes universitarios que, en lugar de llevar a cabo una formación orientada exclusivamente al conocimiento, desarrollemos procesos formativos que doten a nuestros estudiantes de competencias que les permitan prepararse mejor para el ejercicio profesional. Desde esta perspectiva se nos plantea la necesidad de profesionalizarnos como docentes, esto es, ir internalizando competencias docentes que nos acrediten como formadores bien formados. Esto es renovarnos en el marco de una sociedad que se ha dado en llamar “sociedad del conocimiento”, por lo menos dos son las preguntas se nos presentan como esenciales: **¿cómo debemos ser? y ¿qué debemos hacer?** Ahora bien, si se trata de responder acerca de la esencia o del ser del docente universitario del que se desprende el saber hacer como tal, consideramos que es necesario ante

todo rescatar la idea del protagonismo del docente como uno de los agentes principales responsable de la educación y comprometido con ella.

La sana actitud crítica, el progreso en el saber, el trabajo permanente, permiten **construir una personalidad basada en valores auténticos**. El verdadero educador, orienta su accionar más allá de su habilidad metodológica para preparar una clase o de sus conocimientos de las disciplinas que fundamentan el enseñar y aprender. Su personalidad educadora, se sustenta en la verdadera vocación y capacidad para prodigarse a aquellos con quienes comparte la tarea educativa, siendo la conciencia de responsabilidad que le cabe, la que le permite superar los aspectos negativos que encuentra en su profesión. A este respecto, no nos situamos ni en un optimismo sin reservas ni en el pesimismo, sino en la sobriedad, como término medio entre ambos, entendiéndola como actitud realista, que permite ver con claridad y juzgar adecuadamente todo aquello que hace referencia al proceso educativo.

Ser docente debe:

- Aprender a observar y no sólo ver lo que el entorno expresa, penetrando en él, para luego guiar activamente a los otros hacia esa observación interesada, admirada y expectante de la realidad.
- Saber escuchar y no sólo oír, posibilitando el diálogo creador, entendiendo por tal la posibilidad de comunicarse con el otro, encontrándose con él a través de todos los medios de que dispone.
- Otorgar a las ideas el valor y significatividad que ellas poseen.

- Posibilitar las transformaciones necesarias para que el acto educativo cobre sentido.

En esta parte de la investigación se han considerado cinco interrogantes con sus respectivas escalas de la percepción del docente universitario de la Universidad Nacional del Altiplano, de manera global o resumen por tratarse solo para tener conocimiento de cómo lo ve el docente sus actividades académicas:

### **INTERROGANTES:**

1. ¿Se considera un buen docente con un adecuado conocimiento y capacidad de tener plena consciencia de sus valores personales reconociendo sus fortalezas y debilidades; y tener claridad sobre sus metas personales y educativas?
2. ¿Cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta requerida para producir resultados y capacidad para lograr el aprendizaje de los alumnos enfrentando a toda adversidad y sentirse responsable de la parte afectiva de la enseñanza?
3. ¿Tiene un conocimiento motivador previo y estar consciente de las características físicas, sociales y psicológicas de sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, autorregular su aprendizaje automatizarse y a empatizar?
4. ¿Se ubica en el contexto donde enseña teniendo cultura disciplinaria que favorece, aprecia o castiga según las reglas de juego explícitas en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional?

5. ¿Tiene capacidad para diseñar programas de estudio para adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular considerando el tipo de contenidos, metas del programa empleando materiales didácticos pertinentes?

**ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

**CUADRO 9**

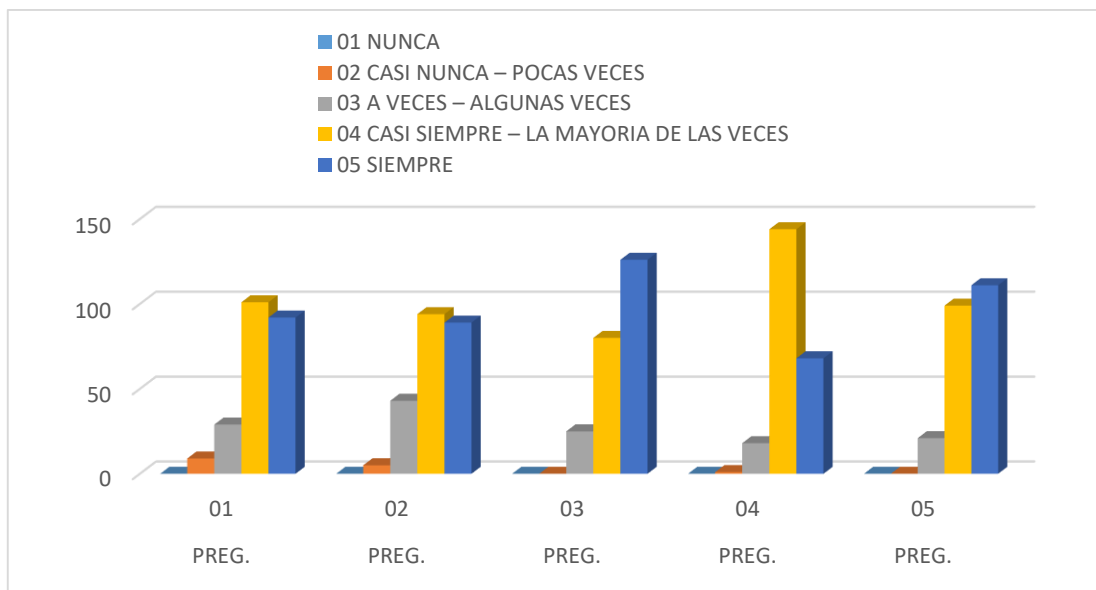
**PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: TODAS LAS ESCUELAS**

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	9	5	0	1	0	3	1.3
03	A VECES – ALGUNAS VECES	29	43	25	18	21	27	11.8
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	101	94	80	144	99	104	44.8
05	SIEMPRE	92	89	126	68	111	97	42.1
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	100.0

FUENTE: encuesta realizada a docentes.

FIGURA 10

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – TODAS LAS ESCUELAS



FUENTE: Cuadro 9.

La interacción del conocimiento y los valores de un verdadero educador es una dinámica de saber conocer las necesidades de los estudiantes, compañeros de trabajo para poder percibir como debe desarrollar sus actividades.

En el cuadro 09 y figura 09, mostramos el análisis de la percepción del docente universitario en resumen de todas las escuelas profesionales, con las interrogantes: si se considera un buen docente con un adecuado conocimiento y capacidad de tener plena consciencia de sus valores personales reconociendo sus fortalezas y debilidades; y tener claridad sobre sus metas personales y educacionales, si cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta requerida para producir resultados y capacidad para lograr el aprendizaje de los alumnos enfrentando a toda adversidad y sentirse responsable de la parte afectiva de la enseñanza, si tiene un conocimiento motivador previo y estar consciente de las características físicas, sociales y psicológicas de sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de

los saberes, autorregular su aprendizaje automatizarse y a empatizar, si se ubica en el contexto donde enseña teniendo cultura disciplinaria que favorece, aprecia o castiga según las reglas de juego explícitas en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, si tiene capacidad para diseñar programas de estudio para adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular considerando el tipo de contenidos, metas del programa empleando materiales didácticos pertinentes, obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 44.8% que corresponde a las respuestas de 104 docentes de un total general de 231, la condición de respuesta **siempre** tiene el 42.1% que corresponde a 97 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 13.1% con 30 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (104 docentes) tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, además si se consideran con un adecuado conocimiento de sus valores personales reconociendo sus fortalezas y debilidades; y tener bien definidas sus metas personales y educativas, 97 docentes manifiestan que siempre tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, por último 30 docentes si cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad.



CUADRO 10

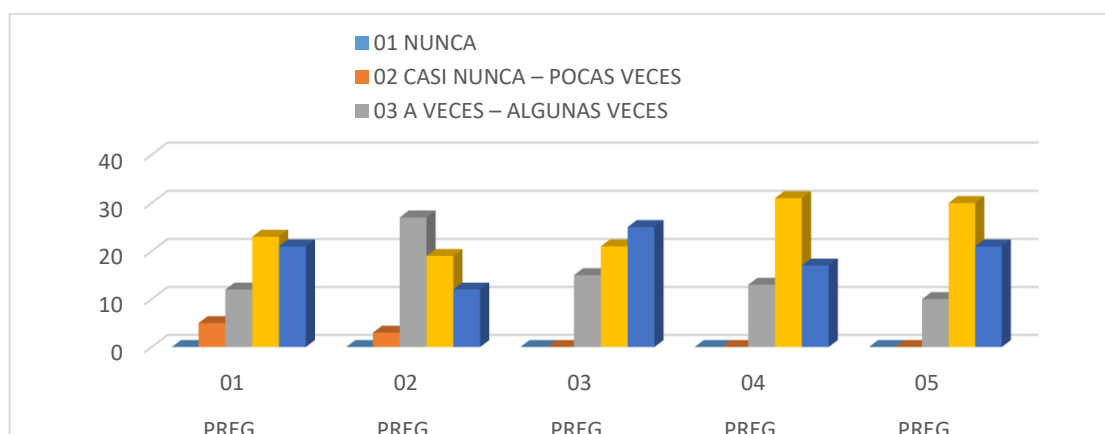
PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA BIOMEDICAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	5	3	0	0	0	2	2.6
03	A VECES – ALGUNAS VECES	12	27	15	13	10	15	25.2
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	23	19	21	31	30	25	40.7
05	SIEMPRE	21	12	25	17	21	19	31.5
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 11

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – ÁREA BIOMÉDICAS



FUENTE: Cuadro 10.

En el cuadro 10 y figura 11, realizamos el análisis de la percepción del docente universitario en el área de Biomédicas, con las interrogantes mostradas líneas arriba: obteniendo lo siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 40.7% que corresponde a las respuestas de 25 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **siempre** tiene el 31.5% que corresponde a 19 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 27.7% con 17 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (25 docentes) tienen **casi siempre o la mayoría de las veces** una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional y tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes, 19 docentes manifiestan que **siempre** tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, por último 17 docentes si cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad.

Permitiendo que la personalidad educadora del docente universitario, se sustenta en la verdadera vocación y capacidad para prodigarse a aquellos con quienes comparte la tarea educativa hacia los estudiantes, siendo la conciencia de responsabilidad que le cabe, que le permite superar los aspectos negativos que encuentra en su profesión y el compartir el conocimiento con los alumnos durante sus actividades.

## CUADRO 11

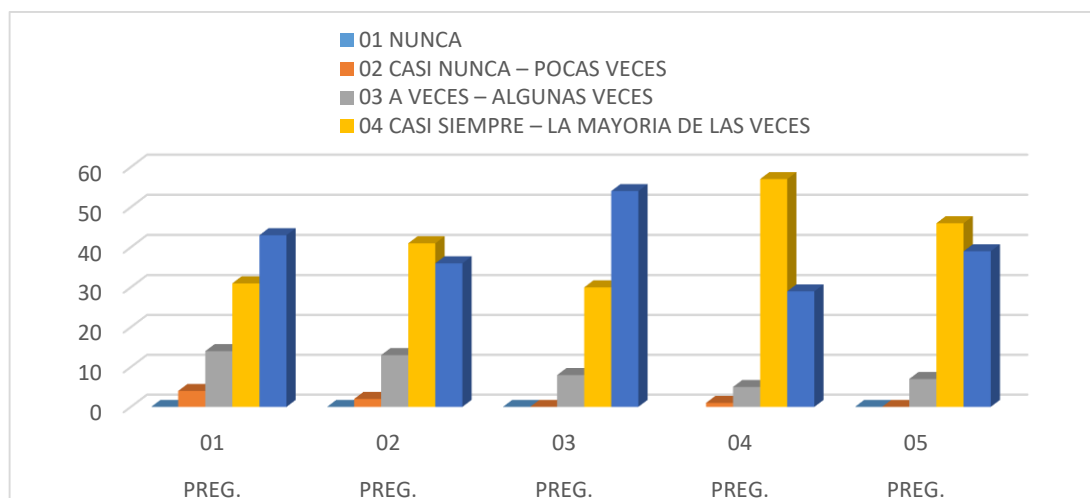
## PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0		0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	4	2	0	1	0	1	1.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	14	13	8	5	7	9	10.2
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	31	41	30	57	46	41	44.6
05	SIEMPRE	43	36	54	29	39	40	43.7
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 12

## PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 11.

En el cuadro 11 y figura 12, después del análisis de la percepción del docente universitario en el área de Sociales, con las interrogantes mostradas líneas arriba: obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 44.6% que corresponde a las respuestas de 41 docentes de un total general de 91, la condición de respuesta **siempre** tiene el 43.7% que corresponde a 40 docentes que viene a la par con los resultados de la condición anterior, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 11.7% con 10 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (41 docentes) tienen **casi siempre o la mayoría de las veces** tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes y tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, 40 docentes manifiestan que **siempre** tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes,

por ultimo 10 docentes si cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad.

CUADRO 12

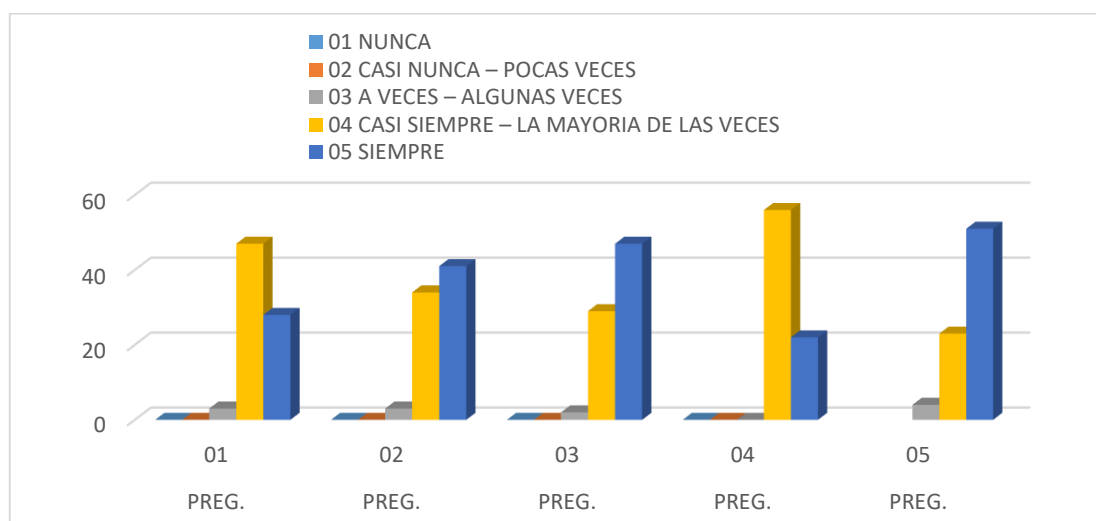
PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: ÁREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0		0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	0		0	0.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	3	3	2	0	4	2	3.1
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	47	34	29	56	23	38	48.5
05	SIEMPRE	28	41	47	22	51	38	48.5
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 13

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AREA INGENIERIAS



FUENTE: Cuadro 12.

En el cuadro 12 y figura 13, se analizó la percepción del docente universitario en el área de Ingenierías, con las interrogantes mostradas líneas arriba: obteniendo lo siguientes resultados: en las condiciones **siempre y casi siempre**

o la mayoría de las veces, juntos se tiene un 97% que corresponde a las respuestas de 76 docentes de un total general de 91, sin embargo las otras condiciones a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca, suman 3.1% con 2 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (76 docentes) tienen siempre y casi siempre o la mayoría de las veces considera ser un buen docente con valores personales reconociendo sus debilidades, tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes y tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, así mismo tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, adema si creen en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad, mientras que las otras condiciones no tienen las condiciones que se presenta en la percepción de los docentes.

CUADRO 13

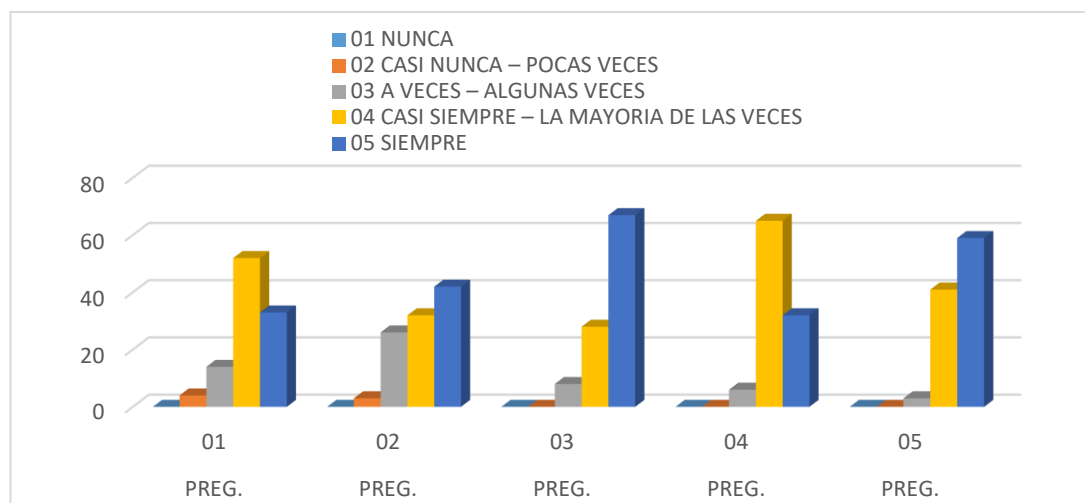
PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	4	3	0	0	0	1	1.4
03	A VECES – ALGUNAS VECES	14	26	8	6	3	11	11.1
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	52	32	28	65	41	44	42.3
05	SIEMPRE	33	42	67	32	59	47	45.2
	TOTAL	103	103	103	103	103	103	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 14

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – PRINCIPALES



FUENTE: CUADRO 13.

En el cuadro 13 y figura 14, previo análisis sobre la percepción del docente universitario en los docentes principales, con las interrogantes mostradas líneas arriba se obtuvo los siguientes resultados: en la condición **siempre** el resultado es de 45.2% y 47 docentes de un total de 103; la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, tiene 42.3% y 44 docentes, juntos los docentes principales hace 87.5% con 87 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 13.5% con 12 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (87 docentes) tienen **siempre y casi siempre o la mayoría de las veces** considera ser un buen docente con valores personales reconociendo sus debilidades, tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes y tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, así mismo tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, además si

creen en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad, mientras que las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca** solo considera ser un buen docente y tiene propias capacidades para lograr el aprendizaje de los alumnos.

CUADRO 14

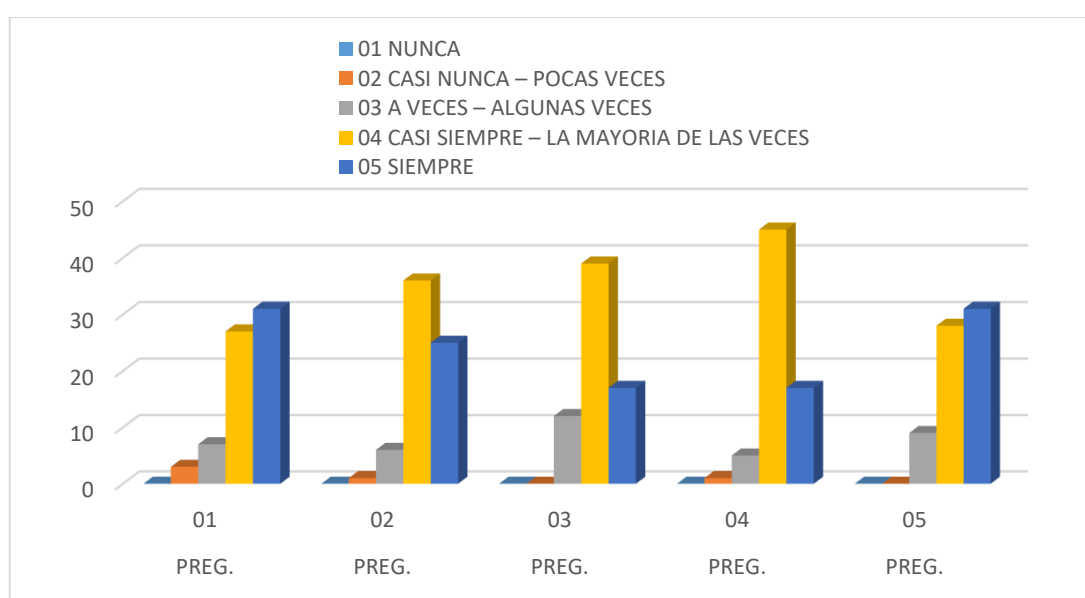
PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	3	1	0	1	0	1	1.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	7	6	12	5	9	8	11.5
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	27	36	39	45	28	35	51.5
05	SIEMPRE	31	25	17	17	31	24	35.6
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 15

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 14.

En el cuadro 14 y figura 15, previo análisis sobre la percepción del docente universitario en los docentes asociados, con las interrogantes mostradas líneas arriba se obtuvo los siguientes resultados: en la condición **siempre y siempre o la mayoría de las veces** el resultado es de 87.1% y 59 docentes de un total de 68; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 13.0% con 09 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (59 docentes) tienen **siempre y casi siempre o la mayoría de las veces** considera ser un buen docente con valores personales reconociendo sus debilidades, tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes y tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, así mismo tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, además si creen en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad, mientras que las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca** solo considera ser un buen docente tiene un conocimiento motivador previo y estar consciente de las características físicas, sociales y psicológicas de sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes.



CUADRO 15

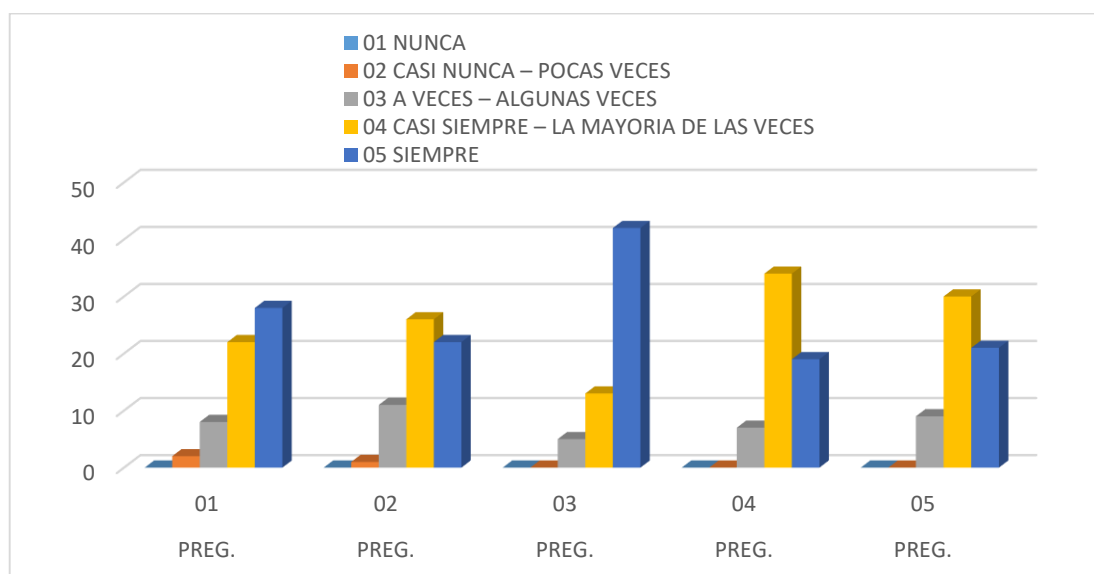
PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO: DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	1	0	0	0	1	1.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	8	11	5	7	9	8	13.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	22	26	13	34	30	25	41.7
05	SIEMPRE	28	22	42	19	21	26	44.0
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 16

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO – AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 15.

En el cuadro 15 y figura 16, previo análisis sobre la percepción del docente universitario en los docentes auxiliares, con las interrogantes mostradas líneas arriba se obtuvo los siguientes resultados: en la condición **siempre y siempre o la mayoría de las veces** el resultado es de 45.7% y 51 docentes de un total de 60; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca –**

**pocas veces y nunca**, suman 14.3% con 09 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (51 docentes) en sus respuestas están muy similares en las condiciones **siempre y casi siempre o la mayoría de las veces** considera ser un buen docente con valores personales reconociendo sus debilidades, tienen la capacidad de adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular empleando materiales didácticos pertinentes y tienen una cultura disciplinaria en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional, así mismo tienen un conocimiento motivador previo hacia sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, además si creen en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta para producir resultados y capacidad en el aprendizaje de los alumnos frente a toda adversidad, mientras que las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca** solo considera ser un buen docente que cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta requerida para producir resultados en el logro del aprendizaje de los alumnos enfrentando a toda adversidad y sentirse responsable de la enseñanza.

### **COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE**

El buen docente fomenta en su alumno el espíritu investigativo, el hábito de la lectura, la capacidad de crítica sana, objetiva y madura; los hábitos de trabajo intelectual, la motivación para seguir estudiando y aprendiendo durante toda la vida, no por obtener una buena nota y aprobar un curso, sino para acrecentar los propios conocimientos, para ser una persona más competente y por lo mismo más útil a la sociedad. Pero para formar estas cualidades en los universitarios,

el profesor tiene que poseerlas; tiene que servir para ellos de modelo de identificación.

La docencia debe incluirse y moverse dentro de un marco más amplio y abarcador como es el de formación integral o educación superior. Por ello, las palabras "docente" o "profesor" resultan cortas o pobres para expresar toda la tarea que abarca el concepto de acción educativa. "Maestro", "formador", "educador" resultan conceptos más amplios, que trascienden la mera transmisión de conocimientos y la simple formación de destrezas, técnicas o habilidades.

Los docentes, en la universidad tenemos que asumir también las exigentes tareas de ser "formadores" y "educadores". El término latino "*educere*" significa "sacar de algo lo que está potencialmente contenido en ello". Educador es, así, "el que ayuda a crecer, a partir de lo que se tiene". En cada uno de nuestros estudiantes existen "en potencia" (en posibilidad de llevarse a realización) energías latentes, tesoros millonarios (más que el fuego, el agua, el átomo) que sólo esperan a alguien que los ponga en movimiento, los libere, los ayude a actuar.

El buen docente fuera de ser eminente en conducir el proceso de enseñanza aprendizaje de su propia área es el que contribuye también a formar la personalidad total del universitario en los aspectos intelectual, cultural, artístico, deportivo, ético y religioso; en los campos de la salud física y mental; en la maduración de la personalidad; en la actitud de servicio a la sociedad en la cual vivimos. Personalidad total que deberá caracterizar al egresado.

Este compromiso del docente para ayudar a formar hombres capaces de hacer historia, lo lleva a la práctica el profesor:

- a. Primero que todo, por la integridad de su propia conducta y desempeño, que lo constituye un modelo de identificación para sus alumnos.
- b. Segundo, a través de la colaboración y apoyo que desde su diferente área (matemáticas, disciplinas de la salud, diseño, economía, ingenierías, computación...) preste a la labor intencional de tipo humanístico, ético y social de las Facultades y Escuelas.
- c. Tercero, a través de la colaboración y apoyo a toda el área de Extensión de la Universidad, que precisamente prevé y organiza actividades culturales, deportivas, recreativas, altruistas y de todo tipo (por fuera del sector académico), con miras a una mejor educación y formación integral de los universitarios.

En esta parte de la investigación se han considerado cinco interrogantes con sus respectivas escalas de la percepción del docente universitario de la Universidad Nacional del Altiplano, de manera global o resumen por tratarse del conocimiento y el permanente aprendizaje del docente en sus actividades académicas:

**INTERROGANTES:**

1. ¿Existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se tenga una enseñanza de calidad?
2. ¿Se crea una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria?

3. ¿Existen estrategias formativas y de desarrollo con los estudiantes con experiencias prácticas y reflexivas en la formación del futuro profesional?
4. ¿Los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades?
5. ¿Los docentes crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo por competencias?

**ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

CUADRO 16

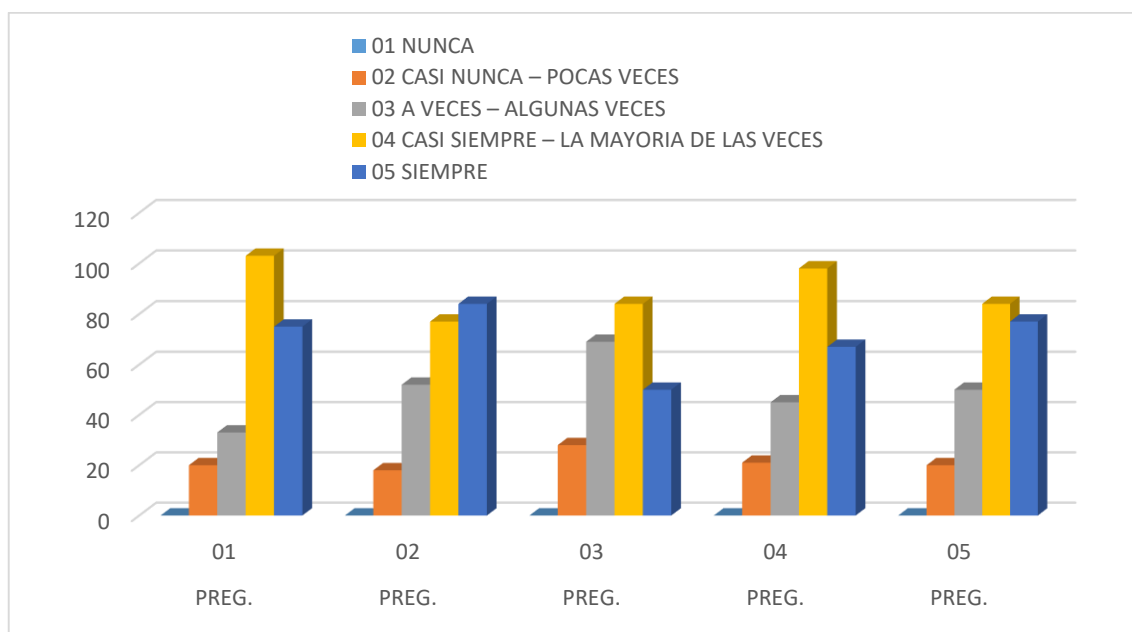
NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	20	18	28	21	20	21	9.3
03	A VECES – ALGUNAS VECES	33	52	69	45	50	50	21.6
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	103	77	84	98	84	89	38.6
05	SIEMPRE	75	84	50	67	77	71	30.6
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 17

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE TODAS  
LAS ESCUELAS PROFESIONALES



FUENTE: CUADRO 16.

La universidad debe ser vista como una institución que genere valor a través de la investigación, además de formar personas. Es indispensable que los profesores contribuyan a despertar y desarrollar la vocación científica de los jóvenes, haciéndolos partícipes en el desarrollo de programas de investigación orientados a la demanda del sector productivo y del bienestar siendo este el compromiso buscando la calidad educativa superior.

En el cuadro 16 y figura 17, mostramos el análisis del nivel de compromiso del docente universitario en resumen de todas las escuelas profesionales, con las interrogantes: si existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se tenga una enseñanza de calidad, si se crea una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, si existen estrategias formativas y de desarrollo con los estudiantes con experiencias prácticas y reflexivas en la formación del futuro profesional, si los docentes forman profesionales de acuerdo

a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades, si los docentes crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo por competencias; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 38.6% que corresponde a las respuestas de 89 docentes de un total general de 231, la condición de respuesta **siempre** tiene el 30.6% que corresponde a 71 docentes, que juntos hacen 69.2% con 160 docentes; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 30.9% con 71 docentes, estando las respuestas muy similares, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (89 docentes) manifiestan que existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se tenga una enseñanza de calidad, además que los docentes forman profesionales para desempeñarse en el campo laboral, 71 docentes indican que crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo, por ultimo 71 docentes si crea una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, además que si existen estrategias formativas y de desarrollo con los estudiantes con experiencias prácticas y reflexivas en la formación del futuro.

CUADRO 17

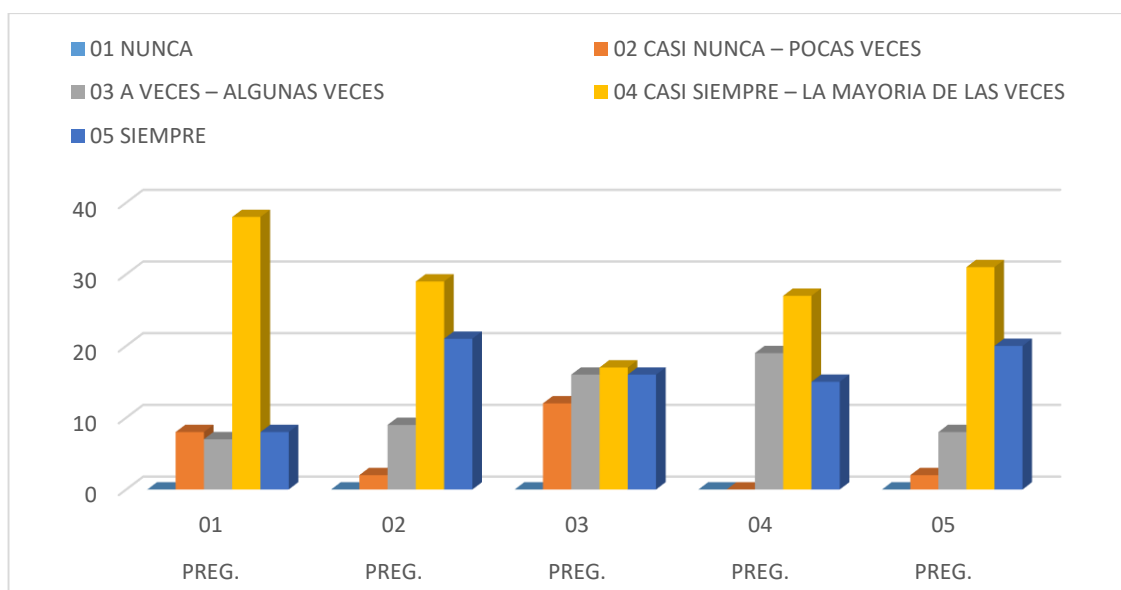
NIVEL COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: AREA BIOMEDICAS

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	8	2	12	0	2	5	7.9
03	A VECES – ALGUNAS VECES	7	9	16	19	8	12	19.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	38	29	17	27	31	28	46.6
05	SIEMPRE	8	21	16	15	20	16	26.2
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 18

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – ÁREA BIOMÉDICAS



FUENTE: Cuadro 17.



En el cuadro 17 y figura 18, mostramos el análisis del nivel de compromiso del docente universitario en el área de Biomédicas, con las interrogantes mostradas; obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 46.6% que corresponde a las respuestas de 28 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **siempre** tiene el 26.2% que corresponde a 16 docentes, que juntos hacen 66.8% con 44 docentes; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 27.2% con 17 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (28 docentes) manifiestan que existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se crean grupos de investigación y discusión como estrategias para su formación profesional, creando una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, 16 docentes indican que siempre crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo, por ultimo 17 docentes manifiestan que los docentes comparte experiencias prácticas y reflexivas en la formación del estudiante, además que los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades.

CUADRO 18

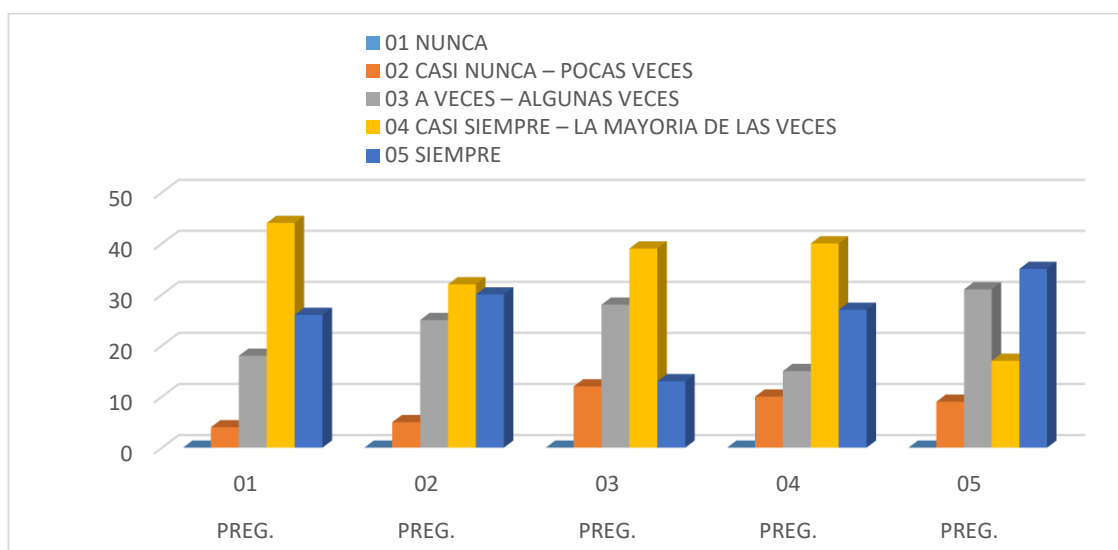
NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: AREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	4	5	12	10	9	8	8.7
03	A VECES – ALGUNAS VECES	18	25	28	15	31	23	25.4
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	44	32	39	40	17	34	37.4
05	SIEMPRE	26	30	13	27	35	26	28.5
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 19

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 18.

En el cuadro 18 y figura 19, analizamos el nivel de compromiso del docente universitario en el área de Sociales, con las interrogantes mostradas; se obtuvieron los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 37.4% que corresponde a las respuestas de 34 docentes de un total general de 92, la condición de respuesta **siempre** tiene el 28.5% que corresponde a 27 docentes, que juntos hacen 65.9% con 61 docentes; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 34.1% con 31 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (34 docentes) manifiestan que existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se crean grupos de investigación y discusión como estrategias para su formación profesional, creando una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, 27 docentes indican que siempre crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo, por ultimo 31 docentes manifiestan que los docentes comparte experiencias prácticas y reflexivas en la formación del estudiante, además que los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades.

CUADRO 19

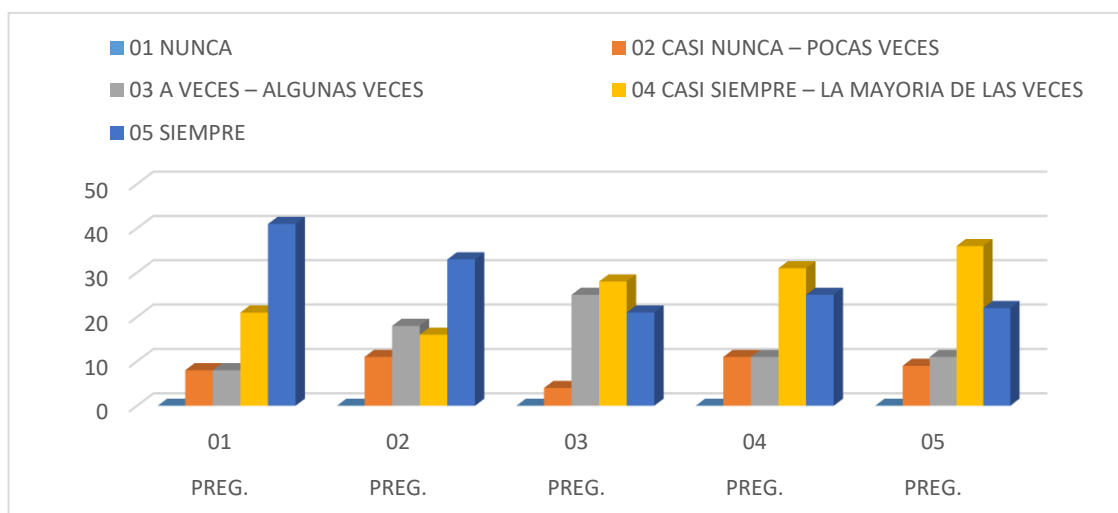
NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE: AREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	8	11	4	11	9	9	11.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	8	18	25	11	11	15	18.7
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	21	16	28	31	36	26	33.8
05	SIEMPRE	41	33	21	25	22	28	36.4
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 20

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – AREA INGENIERIAS



FUENTE: CUADRO 19.

En el cuadro 19 y figura 20, analizamos el nivel de compromiso del docente universitario en el área de Ingenierías, con las interrogantes mostradas; se obtuvieron los siguientes resultados: en la condición **siempre**, se tiene un 36.4%

que corresponde a las respuestas de 28 docentes de un total general de 78, la condición de respuesta **casi siempre o la mayoría de las veces** tiene el 33.8% que corresponde a 26 docentes, que juntos hacen 70.1% con 54 docentes; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 29.7% con 24 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (28 docentes) manifiestan que **siempre** existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza, 26 docentes indican que siempre crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo, por ultimo 24 docentes manifiestan que se crea una cultura de comunicación y los docentes comparte experiencias prácticas y reflexivas en la formación del estudiante.

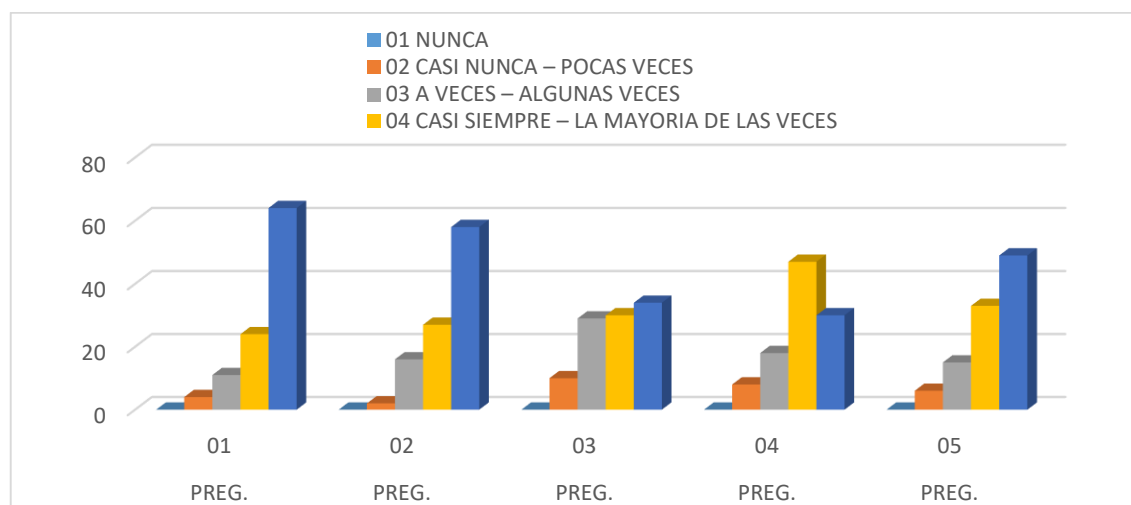
## CUADRO 20

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE:  
DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	4	2	10	8	6	6	5.8
03	A VECES – ALGUNAS VECES	11	16	29	18	15	18	17.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	24	27	30	47	33	32	31.3
05	SIEMPRE	64	58	34	30	49	47	45.6
	TOTAL	103	103	103	103	103	103	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 21

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE –  
DOCENTES PRINCIPALES

FUENTE: Cuadro 20.

En el cuadro 20 y figura 21, analizamos el nivel de compromiso del docente universitario en la categoría principal, con las interrogantes mostradas; se obtuvieron los siguientes resultados: en la condición **siempre**, se tiene un 45.6% que corresponde a las respuestas de 47 docentes de un total general de 103, la condición de respuesta **casi siempre o la mayoría de las veces** tiene el 31.3% que corresponde a 32 docentes, que juntos hacen 76.9% con 79 docentes; sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 23.1% con 24 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (47 docentes) manifiestan que **siempre** existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza, 32 docentes indican que casi siempre o la mayoría de las veces que los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades, por último 24 docentes manifiestan que existen estrategias formativas con los

estudiantes con el compartir de las experiencias prácticas en la formación del futuro profesional.

CUADRO 21

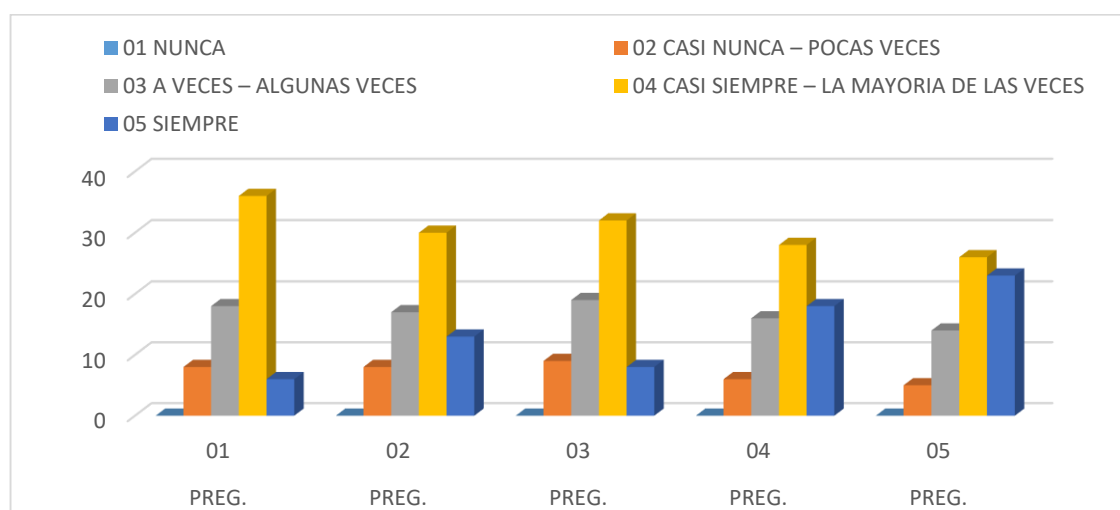
NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE AD: DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	8	8	9	6	5	7	10.6
03	A VECES – ALGUNAS VECES	18	17	19	16	14	17	24.7
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	36	30	32	28	26	30	44.7
05	SIEMPRE	6	13	8	18	23	14	20.0
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 22

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE – DOCENTES ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 21.

En el cuadro 21 y figura 22, analizamos el nivel de compromiso del docente universitario en la categoría asociado, con las interrogantes mostradas; se obtuvieron los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 44.7% que corresponde a las respuestas de 30 docentes de un total general de 68, la condición de respuesta **a veces - algunas veces siempre** el docente asociado tiene el 24.7% que corresponde a 17 docentes, sin embargo la condición **siempre** tiene 20.0% con 14 docentes mientras que las otras condiciones **casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 10.6% con 7 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (30 docentes) manifiestan que **casi siempre o la mayoría de las veces** existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y existen experiencias prácticas en la formación del futuro profesional, 17 docentes indican que **a veces - algunas veces** comparten experiencias prácticas y reflexivas con sus estudiantes, mientras tanto la condición **siempre** tiene a 14 docentes que indican que los docentes crean grupos de investigación y discusión como estrategia de su formación profesional, por ultimo 7 docentes manifiestan que existen estrategias formativas con los estudiantes con el compartir de las experiencias prácticas en la formación del futuro profesional.



CUADRO 22

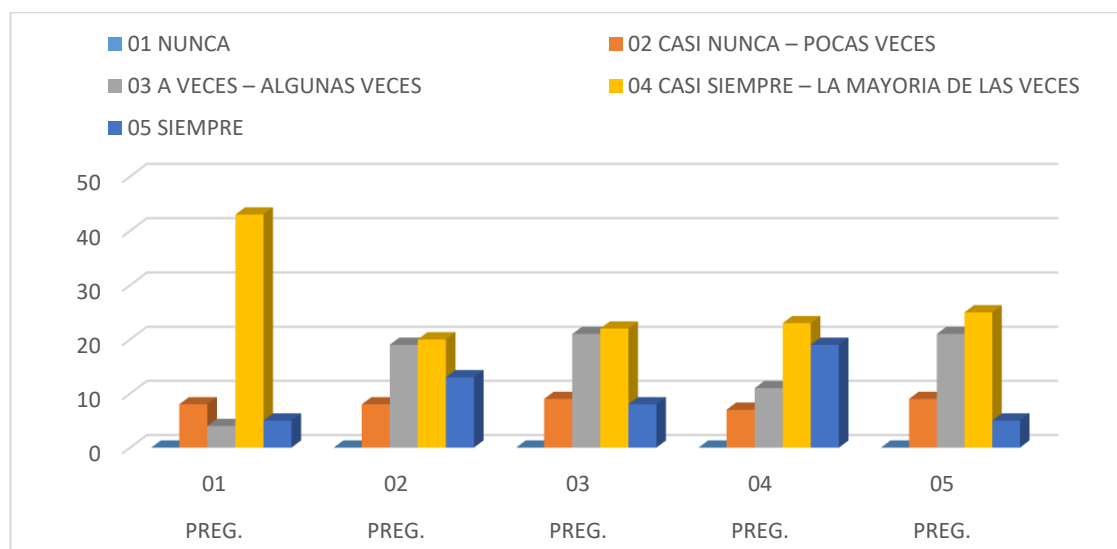
NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE:  
DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	8	8	9	7	9	8	13.7
03	A VECES – ALGUNAS VECES	4	19	21	11	21	15	25.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	43	20	22	23	25	27	44.3
05	SIEMPRE	5	13	8	19	5	10	16.7
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 23

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE –  
DOCENTES AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 21.

En el cuadro 22 y figura 23, analizamos el nivel de compromiso del docente universitario en la categoría auxiliar, con las interrogantes mostradas; se obtuvieron los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría**

**de las veces**, se tiene un 44.3% que corresponde a las respuestas de 27 docentes de un total general de 60, la condición de respuesta **a veces - algunas veces siempre** el docente asociado tiene el 25.3% que corresponde a 15 docentes, sin embargo la condición **siempre** tiene 16.7% con 10 docentes mientras que las otras condiciones **casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 13.7% con 8 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (27 docentes) manifiestan que **casi siempre o la mayoría de las veces** existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y existen experiencias prácticas en la formación del futuro profesional, 15 docentes indican que **a veces - algunas veces** comparten experiencias prácticas y reflexivas con sus estudiantes creando grupos de discusión como estrategia en su formación profesional, mientras tanto la condición **siempre** tiene a 10 docentes que indican que los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y su especialización, por ultimo 8 docentes manifiestan de manera igual a las interrogantes que tiene compromiso en la enseñanza de calidad, tienen estrategias formativas crean cultura de comunicación compartiendo experiencias prácticas en la formación del futuro profesional.

CUADRO 23

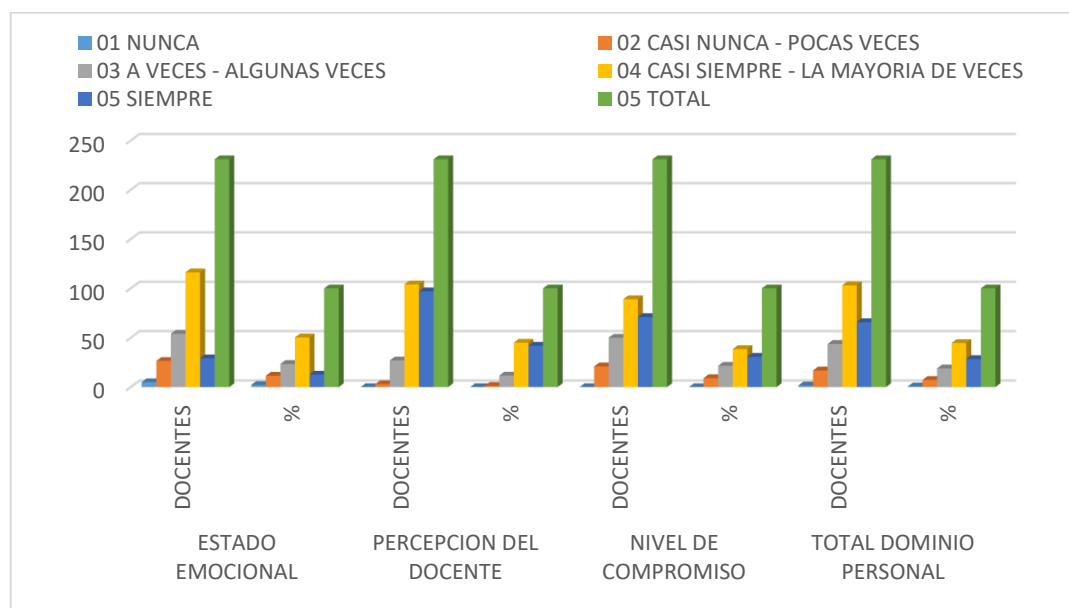
RESUMEN DE RESULTADOS DE DOMINIO PERSONAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS

N°	CONDICION	ESTADO EMOCIONAL		PERCEPCION DEL DOCENTE		NIVEL DE COMPROMISO		TOTAL DOMINIO PERSONAL	
		DOCENTES	%	DOCENTES	%	DOCENTES	%	DOCENTES	%
01	NUNCA	5	2.16	0	0.00	0	0.00	2	0.72
02	CASI NUNCA - POCAS VECES	27	11.47	3	1.30	21	9.09	17	7.29
03	A VECES - ALGUNAS VECES	54	23.42	27	11.69	50	21.65	44	18.92
04	CASI SIEMPRE - LA MAYORIA DE VECES	116	50.30	104	45.02	89	38.53	103	44.62
05	SIEMPRE	29	12.64	97	41.99	71	30.74	66	28.46
	TOTAL	231	100.00	231	100.00	231	100.00	231	100.00

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 24

RESUMEN DE RESULTADOS DE DOMINIO PERSONAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS



FUENTE: Cuadro 23.

## 4.2 EVALUAR LAS CAUSAS POR LAS QUE NO SE TRABAJA CON NUEVOS MODELOS MENTALES ACADÉMICOS EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN PUNO

### 4.2.1 Modelos mentales

Para Senge y otros (1995), los mapas o modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno. Según aquellos psicólogos, los seres humanos vivimos en un mundo "real", pero no operamos directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actuamos dentro de él usando "mapas", "representaciones", "modelos" o interpretaciones codificadas de esa realidad, las cuales creamos o inventamos permanentemente mediante nuestros sistemas de procesamiento sensorial, nuestros órganos de los sentidos y nuestro cerebro.

Los modelos mentales son la base de todas nuestras actividades humanas para lograr el desarrollo, mediante el perfeccionamiento de las actividades que realizamos. Ese perfeccionamiento se logra mediante el aprendizaje, el cual se forma a su vez, de las experiencias buenas y malas, que nos ayudan a enriquecer el modelo mental. Este enfoque es la base del crecimiento.

De allí que para darle sentido, comprender, codificar, interpretar y actuar sobre el mundo y el entorno, las personas confían en esas construcciones mentales que elaboran, en sus particulares representaciones simplificadas de la realidad. Esas construcciones constituyen

precisamente sus mapas o modelos mentales, los cuales están conformados por los agregados o sistemas de información interrelacionada que dan origen a tales conceptos, reglas, patrones, esquemas y maneras de concebir el mundo.

Un modelo mental posee los siguientes atributos para su conformación:

**Eliminación:** es cuando eliminamos información de nuestra mente para mantener nuestros modelos mentales.

**Construcción:** es cuando agregamos información a un modelo mental para complementarlo o llenar los vacíos.

**Distorsión:** es cuando cambiamos la experiencia, ampliamos algunas o disminuimos otra.

**Generalización:** es cuando convertimos una experiencia en representativa de un grupo mayor.

**Prejuicios:** es cuando ya poseemos un modelo mental previo que afecta o influye sobre un nuevo modelo mental.

Conceptualizado los Modelos Mentales en esta parte de la investigación se han considerado cinco interrogantes con sus respectivas escalas de la percepción del docente universitario de la Universidad Nacional del Altiplano, de manera global o resumen por tratarse solo para tener conocimiento de cómo lo ve el docente sus actividades académicas:

**INTERROGANTES:**

1. ¿Cómo pionera de la región andina deseo que mi Universidad y mi Escuela Profesional sea la mejor de la región y del país?
2. ¿Los niveles gerenciales universitarios apoyan a la creación de una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria?
3. ¿Las autoridades universitarias velan en vida personal de Ud. y sus finanzas para desarrollar a satisfacción en sus actividades académicas durante el proceso de enseñanza?
4. ¿Las actividades que Ud. realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas?
5. ¿En las actividades académicas Ud., realiza acciones que puedan implicar un riesgo desperdiciando el tiempo para tratar de mejorarlo inmediatamente?

**ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

CUADRO 24

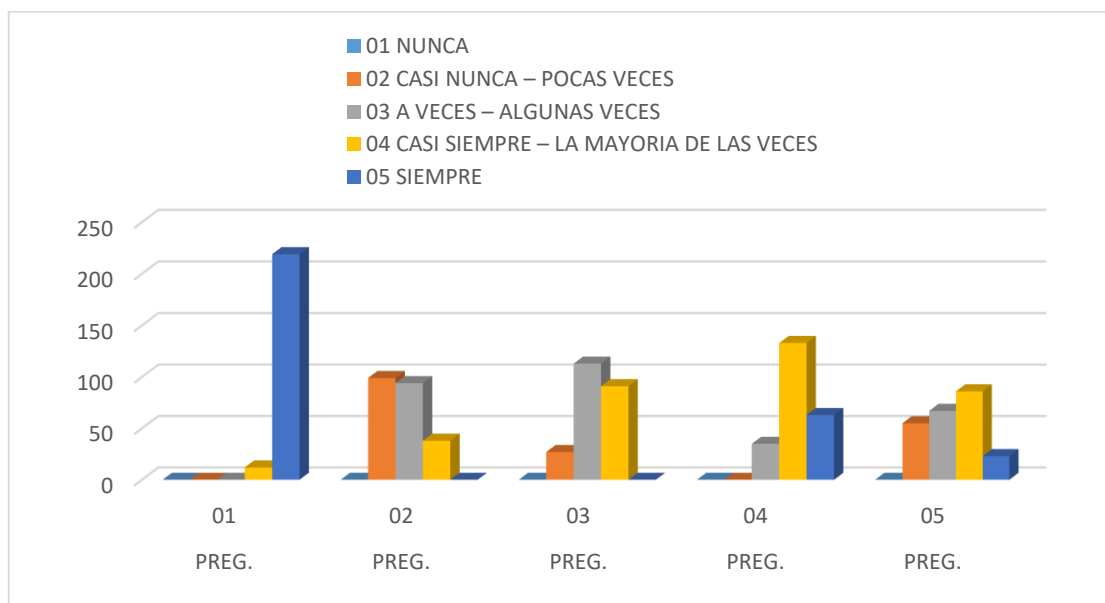
MODELOS MENTALES – TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	99	27	0	55	36	15.7
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	94	113	35	67	62	26.8
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	12	38	91	133	86	72	31.2
05	SIEMPRE	219	0	0	63	23	61	26.4
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 25

MODELOS MENTALES – TODAS LAS ESCUELAS PROFESIONALES



FUENTE: Cuadro 24.

Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, u otro animal, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética, que juega un papel importante en la cognición.

La idea se cree que fue originada por Kenneth Craik:

El conocimiento de la realidad, por tanto, no es algo que recibimos pasivamente, sino algo que construimos y organizamos en forma activa.

Cada individuo tiene, pues, la capacidad de construir su propio mapa del mundo, su propio modelo o representación interna del mundo, a partir de la interpretación que da a la información y la experiencia que recibe de la realidad externa, del medio ambiente. Ese mapa o modelo está constituido por el conjunto de creencias de ese individuo, por sus opiniones, actitudes, teorías personales, aprendizajes, valores, estrategias, normas, reglas, visión de las cosas, maneras de pensar.

En el cuadro 24 y figura 25, analizamos los modelos mentales del docente universitario en resumen de todas las escuelas profesionales, con las interrogantes: si cómo pionera de la región andina deseo que mi Universidad y mi Escuela Profesional sea la mejor de la región y del país, si se crea una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, si la vida personal de Ud. y sus finanzas interfiere en sus actividades académicas durante el proceso de enseñanza, si las actividades que Ud. realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas, si en las actividades académicas Ud., realiza acciones que puedan implicar un riesgo desperdiciando el tiempo para tratar de mejorarlo inmediatamente, obteniendo lo siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 31.2% que corresponde a las respuestas de 72 docentes de un total general de 231, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 26.8% que corresponde a 62 docentes, la condición de **siempre** contestaron tan igual que la condición anterior es decir 26.4% con 61 docentes, sin embargo las otras



condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 15.7% con 36 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (72 docentes) indican que **casi siempre o la mayoría de las veces** sus actividades la realizan mejor que sus colegas que dictan las mismas asignaturas y que la vida personal y sus finanzas interfiere en el proceso de enseñanza, 62 docentes manifiestan que **a veces - algunas veces** la vida personal y sus finanzas interfiere en la enseñanza, creando una cultura de comunicación y colaboración, mientras que 61 docentes dicen que **siempre** deseo que mi Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, por ultimo 36 docentes si crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria.

CUADRO 25

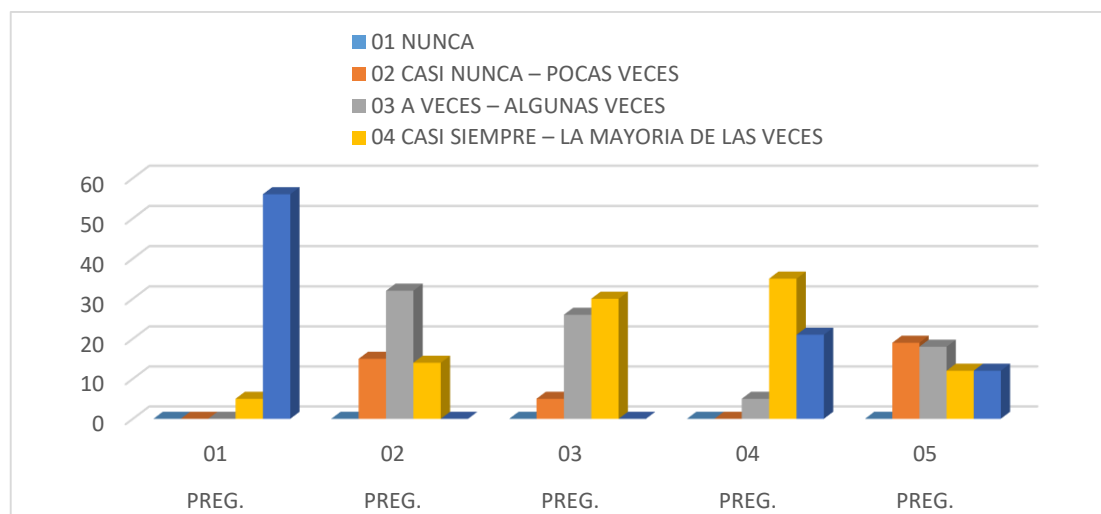
## MODELOS MENTALES – AREA BIOMEDICAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	15	5	0	19	8	12.8
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	32	26	5	18	16	26.6
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	5	14	30	35	12	19	31.5
05	SIEMPRE	56	0	0	21	12	18	29.2
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 26

## MODELOS MENTALES – AREA BIOMEDICAS



FUENTE: Cuadro 25.

En el cuadro 25 y figura 26, analizamos los modelos mentales del docente universitario en el área de Biomédicas: obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, se tiene un 31.5% que corresponde a las respuestas de 19 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **siempre** tiene el 29.2% que corresponde a 18 docentes, la condición de **a veces - algunas veces** contestaron tan igual que la condición anterior es decir 26.6% con 16 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 12.8% con 8 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (19 docentes) indican que **casi siempre o la mayoría de las veces** sus actividades la realizan mejor que sus colegas que dictan las mismas asignaturas y que la vida personal y sus finanzas interfiere en el proceso de enseñanza, 18 docentes manifiestan que **siempre** desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, mientras que 16 docentes dicen que **a veces o algunas veces** se crea una cultura de comunicación y colaboración

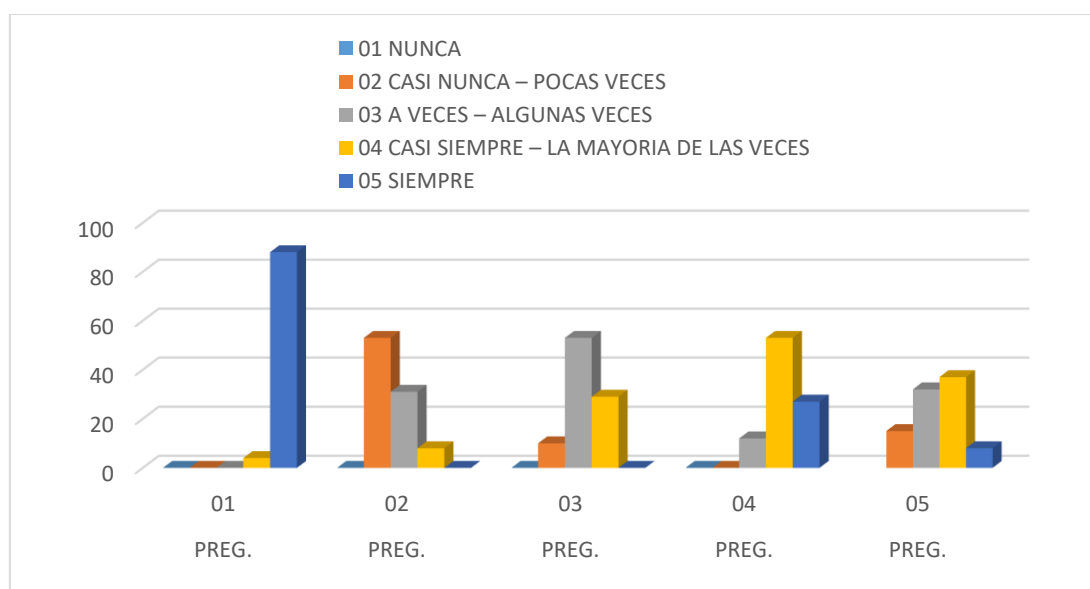
en la enseñanza y que la vida personal y sus finanzas interfiere en el proceso de enseñanza, por ultimo 8 docentes si realizan acciones que implican un riesgo desperdiciando tiempo para tratar de mejóralo.

CUADRO 26  
 MODELOS MENTALES – AREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0		0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	53	10	0	15	16	17.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	31	53	12	32	26	27.8
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	4	8	29	53	37	26	28.5
05	SIEMPRE	88	0	0	27	8	25	26.7
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 27  
 MODELOS MENTALES – AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 26.

En el cuadro 26 y figura 27, analizamos los modelos mentales del docente universitario en el área de Sociales: obteniendo los siguientes resultados: en las condiciones **casi siempre o la mayoría de las veces, a veces - algunas veces** juntos tienen 26 docentes cada uno totalizando 56.3% con 52 docentes de un total general de 92, la condición de respuesta **siempre** tiene el 26.7% que corresponde a 25 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 17.0% con 16 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (52 docentes) indican que **casi siempre o la mayoría de las veces y a veces - algunas veces** se crea una cultura de comunicación y colaboración además que su vida personal y sus finanzas interfieren en sus actividades del proceso de enseñanza, 25 docentes manifiestan que **siempre** desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, por último 16 docentes indican que **casi nunca – pocas veces y nunca** si crean una cultura de comunicación en la enseñanza universitaria.

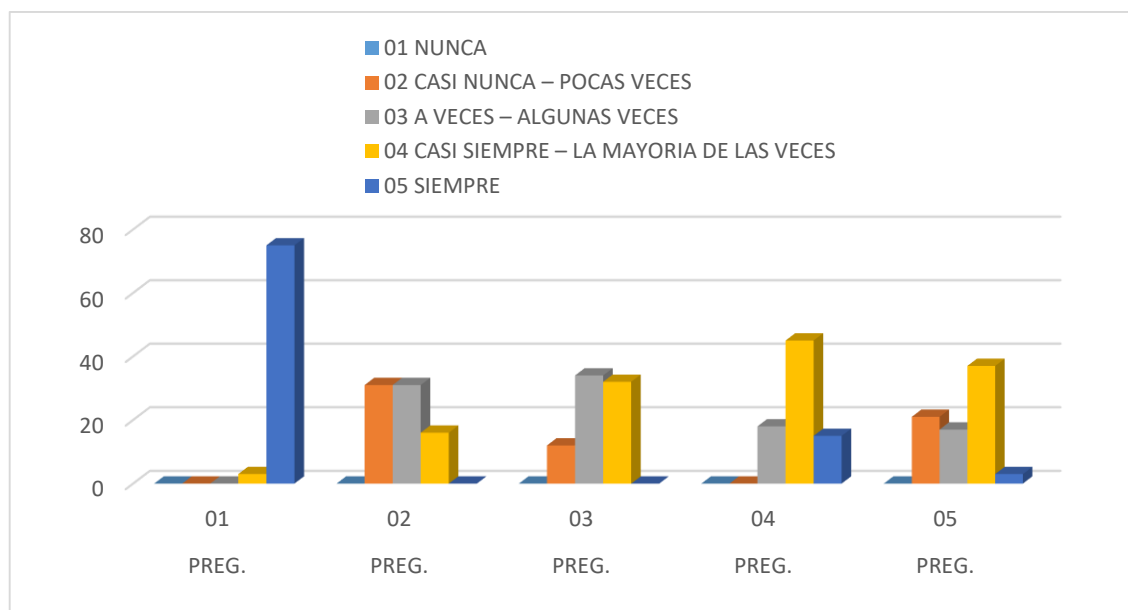
CUADRO 27

## MODELOS MENTALES – AREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	31	12	0	21	13	16.4
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	31	34	18	17	20	25.6
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	3	16	32	45	37	27	34.1
05	SIEMPRE	75	0	0	15	3	19	23.8
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 28  
 MODELOS MENTALES – AREA INGENIERIAS



FUENTE: Cuadro 27.

En el cuadro 27 y figura 28, analizamos los modelos mentales del docente universitario en el área de Ingenierías: obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, tienen 34.1% con 27 docentes de un total general de 78, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 25.6% que corresponde a 20 docentes; la condición **siempre** tiene el 23.8% que corresponde a 19 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 16.4% con 13 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (47 docentes) indican juntos que **casi siempre o la mayoría de las veces y a veces - algunas veces** que las actividades que realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas, la condición de **siempre** desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, por ultimo 13 docentes indican que **casi nunca – pocas veces y nunca** si crean una cultura de comunicación en la enseñanza universitaria.

CUADRO 28

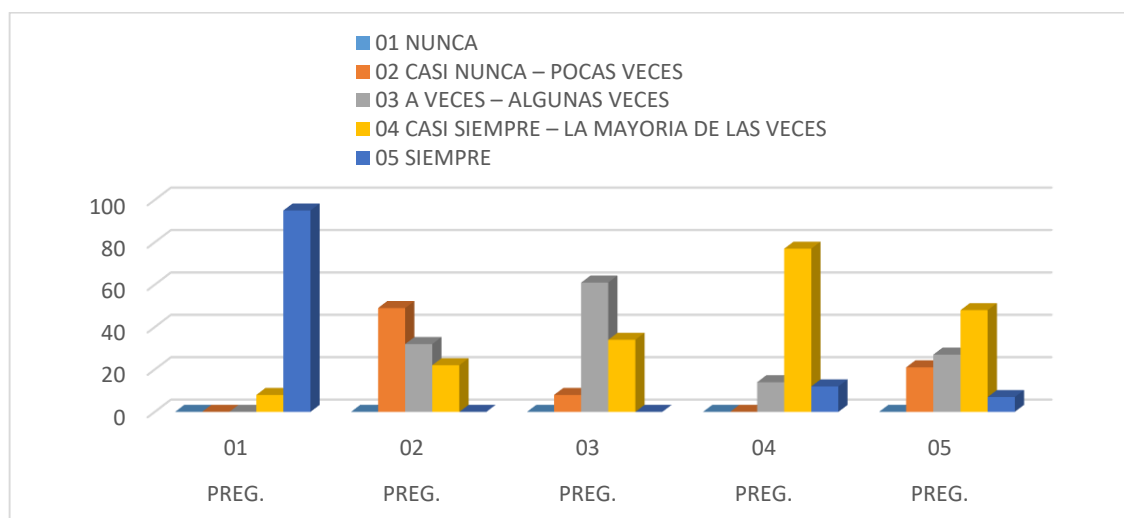
MODELOS MENTALES – DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	49	8	0	21	16	15.1
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	32	61	14	27	27	26.0
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	8	22	34	77	48	38	36.7
05	SIEMPRE	95	0	0	12	7	23	22.1
	TOTAL	103	103	103	103	103	103	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 29

MODELOS MENTALES – DOCENTES PRINCIPALES



FUENTE: Cuadro 28.

En el cuadro 28 y figura 29, analizamos los modelos mentales del docente universitario en la categoría de **principales**: obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, tienen 36.7% con 38 docentes de un total general de 103, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 26.0% que corresponde a 27 docentes; la condición

**siempre** tiene el 23.1% que corresponde a 23 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 15.1% con 16 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados (38 docentes) indican que **casi siempre o la mayoría de las veces** que las actividades que realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas, la condición de **a veces - algunas veces** 27 docentes manifiestan que si crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, mientras que en la condición **siempre** 23 docentes desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, por ultimo 16 docentes indican que **casi nunca – pocas veces y nunca** si crean una cultura de comunicación en la enseñanza universitaria.

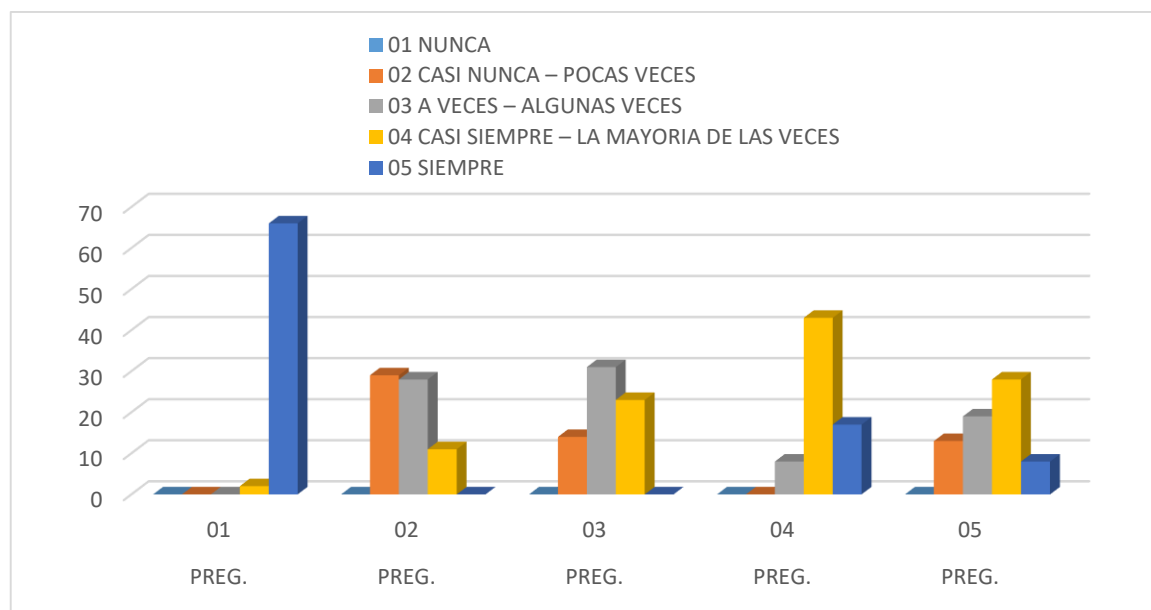
CUADRO 29

MODELOS MENTALES – DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	29	14	0	13	11	16.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	28	31	8	19	17	25.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	2	11	23	43	28	21	31.5
05	SIEMPRE	66	0	0	17	8	18	26.8
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 30  
 MODELOS MENTALES – DOCENTES ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 29.

En el cuadro 29 y figura 30, analizamos los modelos mentales del docente universitario en la categoría de **asociados**: obteniendo los siguientes resultados: en la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, tienen 31.5% con 21 docentes de un total general de 68, la condición de respuesta **siempre** tiene el 26.8% que corresponde a 18 docentes; la condición **a veces - algunas veces** tiene el 25.3% que corresponde a 17 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 16.5% con 11 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 21 docentes indican que **casi siempre o la mayoría de las veces** que las actividades que realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas, la condición de **siempre** 18 docentes desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, mientras que en la condición **a veces - algunas veces** 17 docentes manifiestan que si crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, por ultimo



11 docentes indican que **casi nunca – pocas veces y nunca** si crean una cultura de comunicación en la enseñanza universitaria.

CUADRO 30

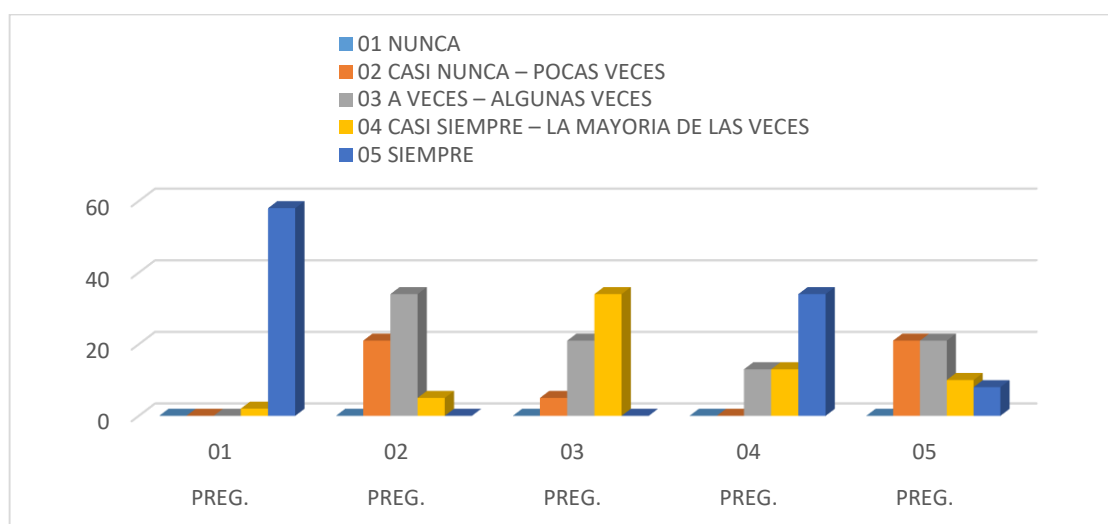
MODELOS MENTALES – DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	21	5	0	21	9	15.7
03	A VECES – ALGUNAS VECES	0	34	21	13	21	18	29.7
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	2	5	34	13	10	13	21.3
05	SIEMPRE	58	0	0	34	8	20	33.3
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 31

MODELOS MENTALES – DOCENTES AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 30.

En el cuadro 30 y figura 31, analizamos los modelos mentales del docente universitario en la categoría de **auxiliares**: obteniendo lo siguientes resultados: en la condición **siempre** tiene 33.3% que corresponde a 20 docentes de un total

de 60, la condición **a veces – algunas veces** tiene 20.7% que corresponde a 18 docentes, la condición **casi siempre o la mayoría de las veces**, tienen 21.3% con 13 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 15.7% con 9 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados docentes auxiliares: 20 docentes indican que **siempre** desean que la Universidad sea la mejor y pionera de la región andina, mientras que en la condición **a veces - algunas veces** 18 docentes manifiestan que si crean una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria, en la condición 13 docentes dicen **casi siempre o la mayoría de las veces** que su vida personal y sus finanzas interfiere en sus actividades académicas durante el proceso de enseñanza, por último 9 docentes indican que **casi nunca – pocas veces y nunca** si crean una cultura de comunicación en la enseñanza universitaria y las actividades académicas que realiza el docente puedan implicar un riesgo al tratar de mejorarlo.

### **NIVEL DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS MODELOS MENTALES.**

Un modelo mental es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición, dicho en otras palabras más comunes.

Los modelos mentales son capacidades, imágenes, supuestos o presunciones que tenemos hondamente arraigados en la conciencia y que generalmente no

son sometidas a riguroso examen, precisamente porque están ahí desde siempre y son considerados inamovibles.

La capacidad puede ser definida como una representación interna, implícita cuyo objetivo es el entendimiento, la explicación y la organización del mundo físico y social en la mente de los sujetos. Su existencia permite la toma de decisiones y el manejo en esos marcos (Borgman, 1999; Johnson-Laird, 1983; Moray, 1999; Norman, 1983).

Así mismo su desarrollo es considerado como una estructura psicológica adecuada para entender situaciones en las que existe interacción constante entre el sujeto, la tarea y el ambiente, situaciones que requieren decisiones rápidas ante cambios imprevistos (Brewer, 1999; Vosniadou & Ioannides, 1998).

Conceptualizando el desarrollo de capacidades en esta parte de la investigación se han considerado cinco interrogantes con sus respectivas escalas de respuestas del docente universitario de la Universidad Nacional del Altiplano, de manera global o resumen por tratarse solo para tener conocimiento de cómo lo ve el docente el desarrollo de sus capacidades:

#### **INTERROGANTES:**

1. ¿Está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal?
2. ¿En el desempeño de sus actividades como docente busca las oportunidades para su actualización académica?
3. ¿Cómo docente busca nuevo conocimiento a parte de sus actividades académicas habituales?

4. ¿Concreta sus actividades con nuevas habilidades, recursos, ideas o métodos como capacidad para la enseñanza?
5. ¿Hace orientación, asesoramiento o tutoría durante el proceso de enseñanza a los estudiantes?

**ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

CUADRO 31

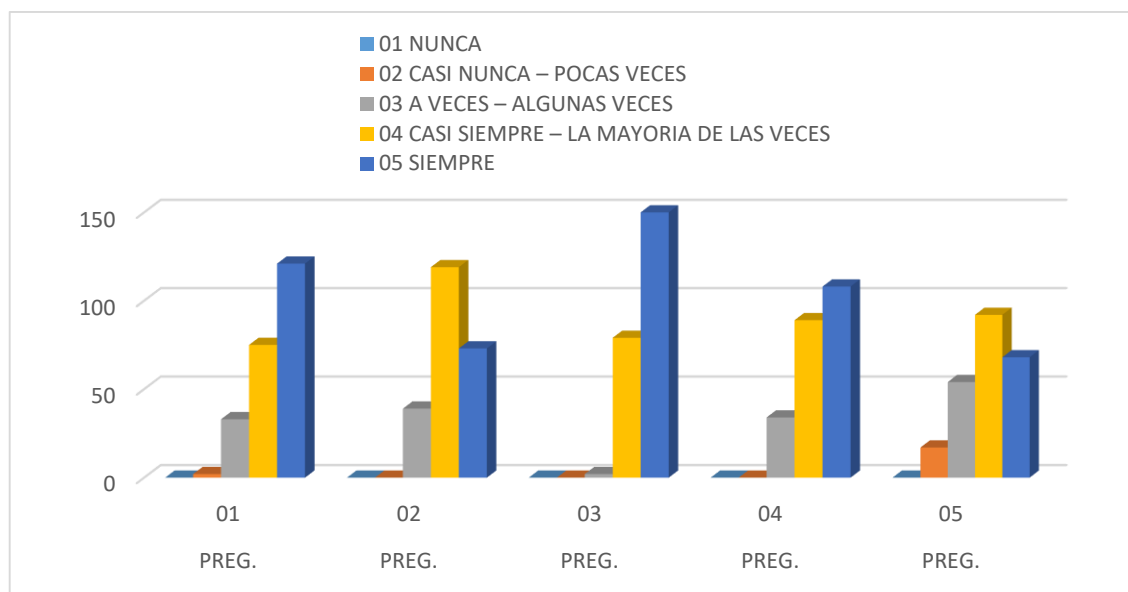
## DESARROLLO DE CAPACIDADES – TODAS LAS ESCUELAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	0	0	17	4	1.6
03	A VECES – ALGUNAS VECES	33	39	2	34	54	32	14.0
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	75	119	79	89	92	91	39.3
05	SIEMPRE	121	73	150	108	68	104	45.0
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 32

DESARROLLO DE CAPACIDADES-TODAS LAS ESCUELAS



FUENTE: Cuadro 31.

Si las conductas comienzan a estar marcadas por la capacidad de las personas para exponer y comentar productivamente sus formas de ver la realidad grupal, entonces se dará un cambio notoriamente provechoso en los procesos de decisión.

Puede verse además que la capacidad para desarrollar los modelos mentales requiere de una preparación y un nivel de formación adecuado, lo que actúa como un proceso estimulante en cada persona.

Un apropiado proceso de capacitación para tomar las riendas de los modelos mentales, debiera obtener como resultado primordial la comprensión de que en muchos aspectos de la vida institucional, más que verdades se tienen supuestos, considerando que los modelos mentales a la vez que son incompletos son el filtro a través del cual cada uno ve el mundo y esto nos aleja en cierta manera de la verdad.

En el cuadro 31 y figura 32, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en resumen de todas las escuelas profesionales, con las interrogantes: si está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal, si en el desempeño de sus actividades como docente busca las oportunidades para su actualización académica, si cómo docente busca nuevo conocimiento a parte de sus actividades académicas habituales, si concreta sus actividades con nuevas habilidades, recursos, ideas o métodos como capacidad para la enseñanza, si hace orientación, asesoramiento o tutoría durante el proceso de enseñanza a los estudiantes; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 45.0% que corresponde a las respuestas de 104 docentes de un total general de 231, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 39.3% que corresponde a 91 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 15.6% con 36 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 104 docentes manifiestan que como docentes **siempre** buscan un nuevo conocimiento, concreta sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos en la enseñanza y está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal; 91 docentes en la universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** que el desempeño de sus actividades busca oportunidades para su actualización académica y hace orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes, 36 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes, el desempeño de

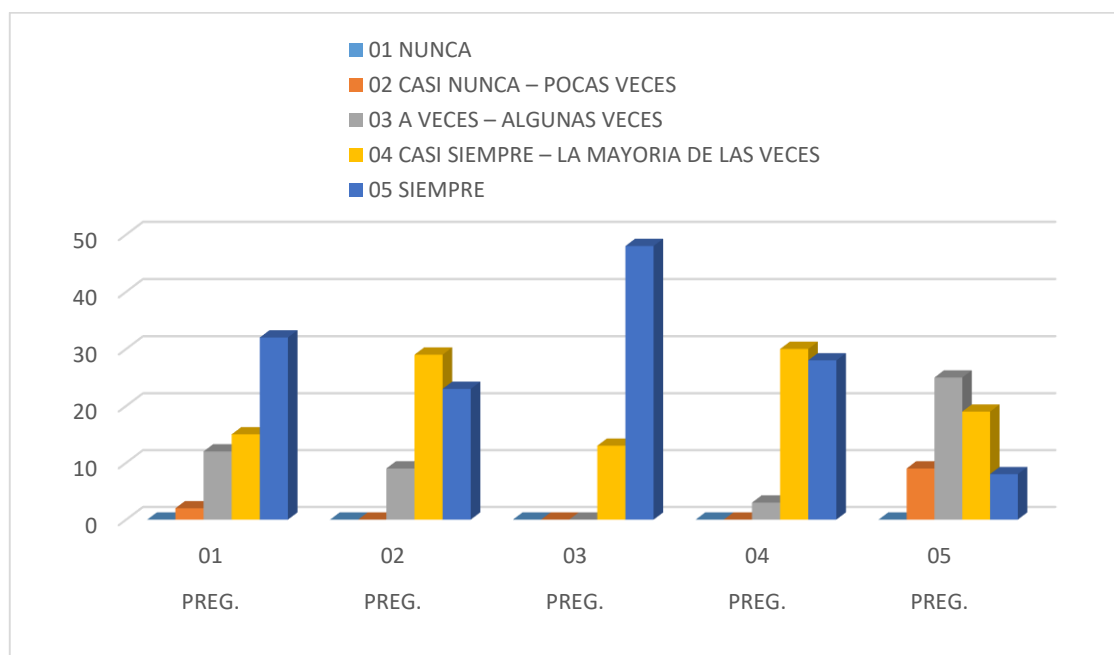
sus actividades busca oportunidades para su actualización académica además que concreta sus actividades con nuevas habilidades, ideas, métodos en la enseñanza universitaria.

CUADRO 32  
DESARROLLO DE CAPACIDADES – AREA BIOMEDICAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	0	0	9	2	3.6
03	A VECES – ALGUNAS VECES	12	9	0	3	25	10	16.1
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	15	29	13	30	19	21	34.8
05	SIEMPRE	32	23	48	28	8	28	45.6
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 33  
DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA BIOMEDICAS



FUENTE: Cuadro 32.

En el cuadro 32 y figura 33, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en el área de Biomédicas; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 45.6% que corresponde a las respuestas de 28 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 38.4% que corresponde a 21 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 19.7% con 12 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 28 docentes manifiestan que como docentes **siempre** buscan un nuevo conocimiento, concreta sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos en la enseñanza y está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal; 21 docentes en la universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** que el desempeño de sus actividades busca oportunidades para su actualización académica y concreta sus actividades con nuevas habilidades, ideas métodos para la enseñanza, 12 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes, el desempeño de sus actividades busca oportunidades para su actualización académica además que está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal.



CUADRO 33

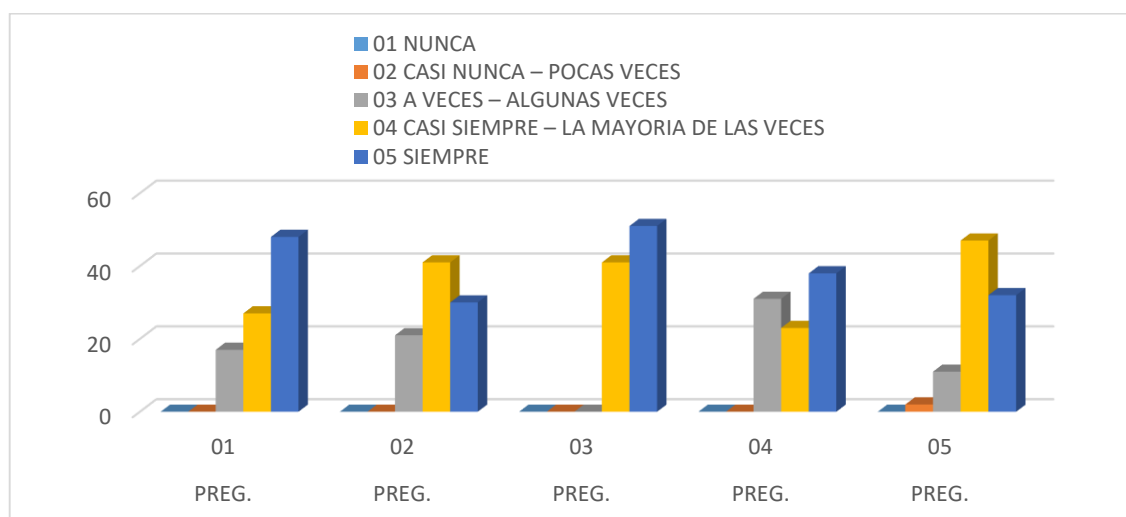
DESARROLLO DE CAPACIDADES – AREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	0	2	0	0.4
03	A VECES – ALGUNAS VECES	17	21	0	31	11	16	17.4
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	27	41	41	23	47	36	38.9
05	SIEMPRE	48	30	51	38	32	40	43.3
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 34

DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 33.

En el cuadro 33 y figura 34, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en el área de Sociales; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 43.3% que corresponde a las respuestas de 40 docentes de un total general de 92, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 38.9% que corresponde a 36

docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 17.8% con 16 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 40 docentes manifiestan que como docentes **siempre** buscan un nuevo conocimiento, concreta sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos en la enseñanza y está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal; 36 docentes en la universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** que hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los alumnos, el desempeño de sus actividades busca oportunidades para su actualización académica y busca un nuevo conocimiento a parte de sus actividades académicas, 16 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos concretan sus actividades con nuevas habilidades ideas y métodos para la enseñanza y en el desempeño de sus actividades busca actualizarse académicamente.

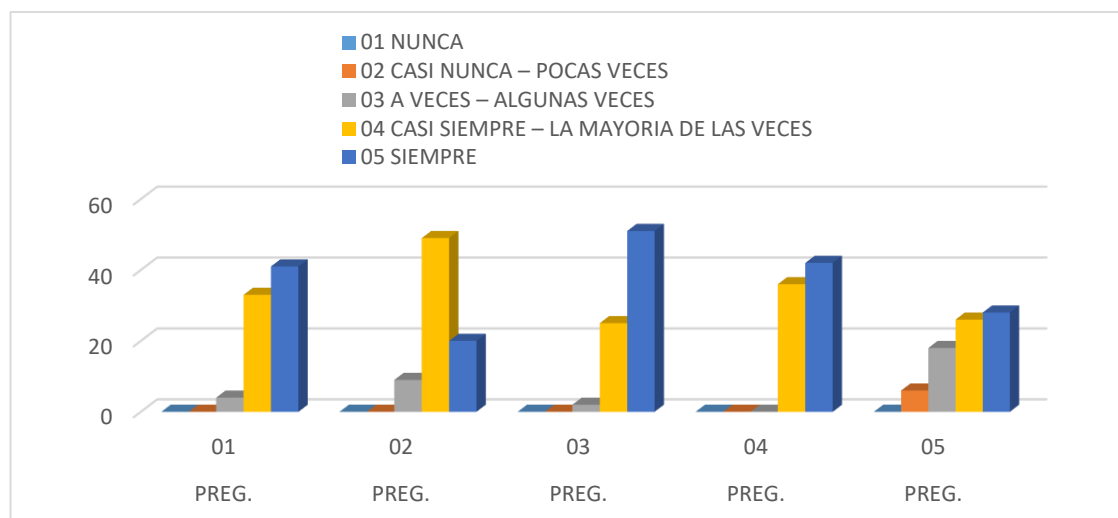
CUADRO 34  
DESARROLLO DE CAPACIDADES – AREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	0	6	1	1.5
03	A VECES – ALGUNAS VECES	4	9	2	0	18	7	8.5
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	33	49	25	36	26	34	43.3
05	SIEMPRE	41	20	51	42	28	36	46.7
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 35

## DESARROLLO DE CAPACIDADES - AREA INGENIERIAS



FUENTE: Cuadro 34.

En el cuadro 34 y figura 35, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en el área de **Ingenierías**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 46.7% que corresponde a las respuestas de 36 docentes de un total general de 78, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 43.3% que corresponde a 34 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 10.0% con 8 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 36 docentes manifiestan que como docentes **siempre** buscan un nuevo conocimiento, concreta sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos en la enseñanza y está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal; 34 docentes en la universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** buscan las oportunidades para su actualización académica, y concretan sus actividades con

habilidades, ideas y métodos para la enseñanza, 8 docentes dicen que **a veces** - **algunas veces, casi nunca – pocas veces** y **nunca**, todos juntos hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes.

CUADRO 35

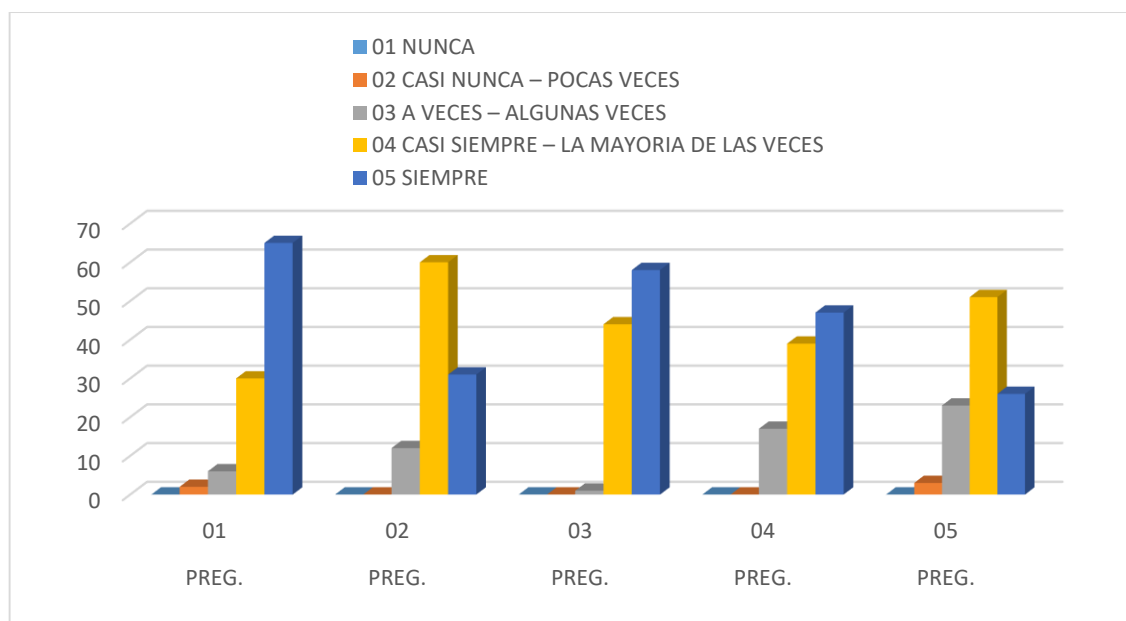
DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	0	0	3	1	1.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	6	12	1	17	23	12	11.5
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	30	60	44	39	51	45	43.5
05	SIEMPRE	65	31	58	47	26	45	44.1
	TOTAL	103	103	103	103	103	103	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 36

DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES PRINCIPALES



FUENTE: Cuadro 35.

En el cuadro 35 y figura 36, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en la categoría de **principal**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 44.1% que corresponde a las respuestas de 45 docentes de un total general de 103, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 43.5% que corresponde a 45 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 12.5% con 13 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 45 docentes manifiestan que como docentes **siempre** está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal, además en el desempeño de sus actividades busca oportunidades para su actualización académica; 45 docentes en la Universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** buscan las oportunidades para su actualización académica y hacen orientación, asesoramiento o tutoría a los estudiantes en el proceso de enseñanza; 13 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes además que concretan sus actividades con nuevos métodos en la enseñanza universitaria.

CUADRO 36

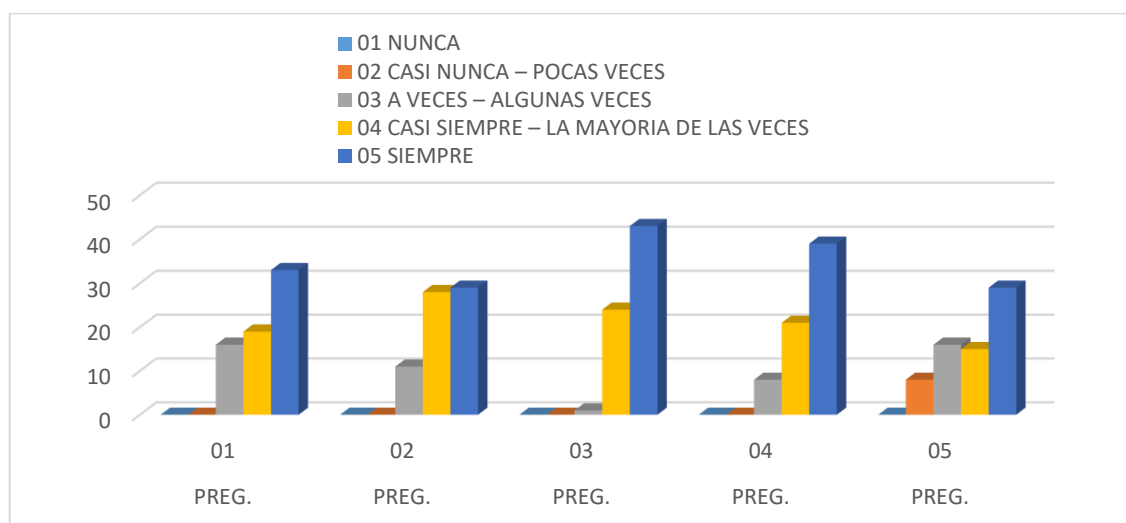
DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	0	8	2	2.4
03	A VECES – ALGUNAS VECES	16	11	1	8	16	10	15.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	19	28	24	21	15	21	31.5
05	SIEMPRE	33	29	43	39	29	35	50.9
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 37

DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 36.

En el cuadro 36 y figura 37, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en la categoría de **asociados**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **siempre**, se tiene un 50.9% que corresponde a las respuestas de 35 docentes de un total general de 68, la condición de respuesta **casi siempre – la mayoría de las veces** tiene el 31.5% que corresponde a 21

docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 17.7% con 12 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 45 docentes manifiestan que como docentes **siempre** está en la búsqueda de un nuevo conocimiento muy a parte de sus actividades académicas concretando sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos para la enseñanza; 21 docentes en la Universidad indican **casi siempre – la mayoría de las veces** buscan las oportunidades para su actualización académica y a pesar de sus actividades académicas busca un nuevo conocimiento; 12 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes además que están predispuestos a los desafíos y nuevas oportunidades para su superación personal.

CUADRO 37

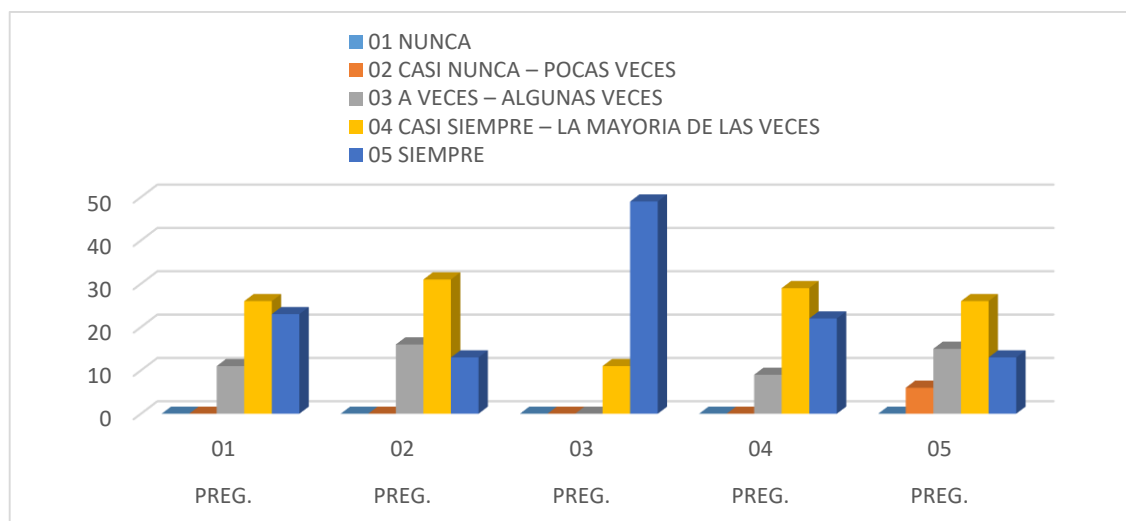
## DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	0	0	6	1	2.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	11	16	0	9	15	10	17.0
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	26	31	11	29	26	25	41.0
05	SIEMPRE	23	13	49	22	13	24	40.0
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 38

## DESARROLLO DE CAPACIDADES – DOCENTES AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 37.

En el cuadro 37 y figura 38, mostramos el análisis el desarrollo de capacidades del docente universitario en la categoría de **auxiliares**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces siempre**, se tiene un 41.0% que corresponde a las respuestas de 25 docentes de un total general de 60, la condición de respuesta **siempre** tiene el 40.0% que corresponde a 24 docentes, sin embargo las otras condiciones **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, suman 19.0% con 11 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 25 docentes manifiestan que como docentes **casi siempre – la mayoría de las veces siempre** en su desempeño como docente busca oportunidades para su actualización académica concretando sus actividades con nuevas habilidades ideas o métodos para la enseñanza; 24 docentes en la Universidad indican **siempre** buscan un nuevo conocimiento a parte de sus



actividades académicas habituales; 11 docentes dicen que **a veces - algunas veces, casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos en su desempeño de actividades tienen la oportunidad de buscar su actualización académica y hacen orientación, asesoramiento y tutoría a los estudiantes.

### **DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS**

Dr. José Vicente Peña Calvo; Universidad de Oviedo; ARTICULO CIENTIFICO,  
“Desarrollo Profesional del Docente Universitario”

En la labor de formar, al ser humano deben confluír aspectos positivos que cada modelo encierra. Esencialmente, tres: **SABER, SABER HACER Y QUERER HACER**. Conocimiento e inteligencia, eficacia y eficiencia en la acción y responsabilidad y compromiso. Estas tres notas son exigibles a todo profesional docente, pero ello no debe permitirnos concluir que es posible un único modelo. Si lo que hemos venido afirmando es cierto, en cualquier universidad a la que dirijamos la mirada nos encontraremos, dependiendo del centro, de su historia y tradición, del tipo de estudios, etc., profesorado en el que predomina un modelo u otro.

Si se cumplen estas tres condiciones, podemos preguntarnos cómo formar a un profesional docente universitario. Al contestar a esta pregunta debemos recordar la posición que defendemos: El profesor de universidad es una clase especial de científico, estudioso o creador. Un científico que no se dedica al cien por cien a la investigación, al estudio y la reflexión, y a la publicación de resultados. Un científico, estudioso o creador cuyo sentido primordial es la divulgación a la sociedad del conocimiento general de su disciplina a través de la formación de las nuevas generaciones. Es un científico que se le paga, fundamentalmente,

por dar clase. Lo que la sociedad espera es que sepa transmitir, del modo más adecuado y actualizado, sus conocimientos, aquellos que constituyen el eje de su actuación. Con frecuencia se oye decir que tal o cual docente podrá saber mucho pero que enseña mal y, si esto ocurre, produce irritación, enfado y decepción: " Sería preferible que no supiese tanto pero que enseñase mejor". Pero si bien esta es una demanda social muy vinculada a los elementos más próximos a la recepción del servicio, desde otras instancias sociales lo que parece demandársele es una gran capacidad investigación y de creación.

En el profesional docente universitario aparecen pues, dos polos, conocimientos avanzados y destreza para transmitirlos. Sobre este dos puntos de apoyo pueden darse variedades o modelos distintos. Se dará el caso de ser más investigador, más centrado en las labores orientadoras, etc., en función de rasgos personales, contextuales, organizacionales. Por otro, la propia historia académica del docente le llevará a potenciar unos aspectos u otros. Los docentes universitarios, como cualquier otro profesional, está sometido a continuos cambios y transformaciones, que debidamente organizados, producirán un desarrollo crecimiento personal y específico.

Desde el punto de vista de la docencia, las tareas propias del profesorado universitario no difieren mucho de las de otros niveles educativos. Se trata, esencialmente, de profesionales dedicados a la enseñanza que buscan que sus alumnos y alumnas aprendan. En ese proceso de enseñanza-aprendizaje cada vez se está haciendo más patente la necesidad de gestionarlo desde la perspectiva de patrones de calidad. La exigencia de calidad en la docencia implica incluir otros ámbitos diferentes a la propia aula donde se está con el

grupo de alumnos y abandonar prácticas de riguroso individualismo (Zabalza, M.A., 2002:117 y ss.). La actividad docente no se reduce a la interacción directa con los alumnos, si se quiere asegurar su aprendizaje.

Conceptualizado el desarrollo de destrezas y tareas en esta parte de la investigación se han considerado cinco interrogantes con sus respectivas escalas de respuestas del docente universitario de la Universidad Nacional del Altiplano, de manera global o resumen por tratarse solo para tener conocimiento de cómo lo ve el docente el desarrollo de sus destrezas y tareas en el desarrollo de sus actividades académicas:

#### **INTERROGANTES:**

1. ¿Realiza tareas de dominio con las cuales se siente seguro en las sesiones de clases?
2. ¿Presenta en su enseñanza los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes?
3. ¿Cumple con los tiempos previstos el desarrollo del contenido de su silabo con alta calidad de servicio?
4. ¿Promueve y participa en un servicio de calidad en todos los niveles (estudiantes, docentes, administrativos y dirección)?
5. ¿Cómo docente busca asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo para la enseñanza que satisfaga a los estudiantes?

#### **ESCALA DE ACTITUDES:**

- A. Nunca
- B. Casi nunca – pocas veces
- C. A veces – algunas veces
- D. Casi siempre – la mayoría de la veces
- E. Siempre

CUADRO 38

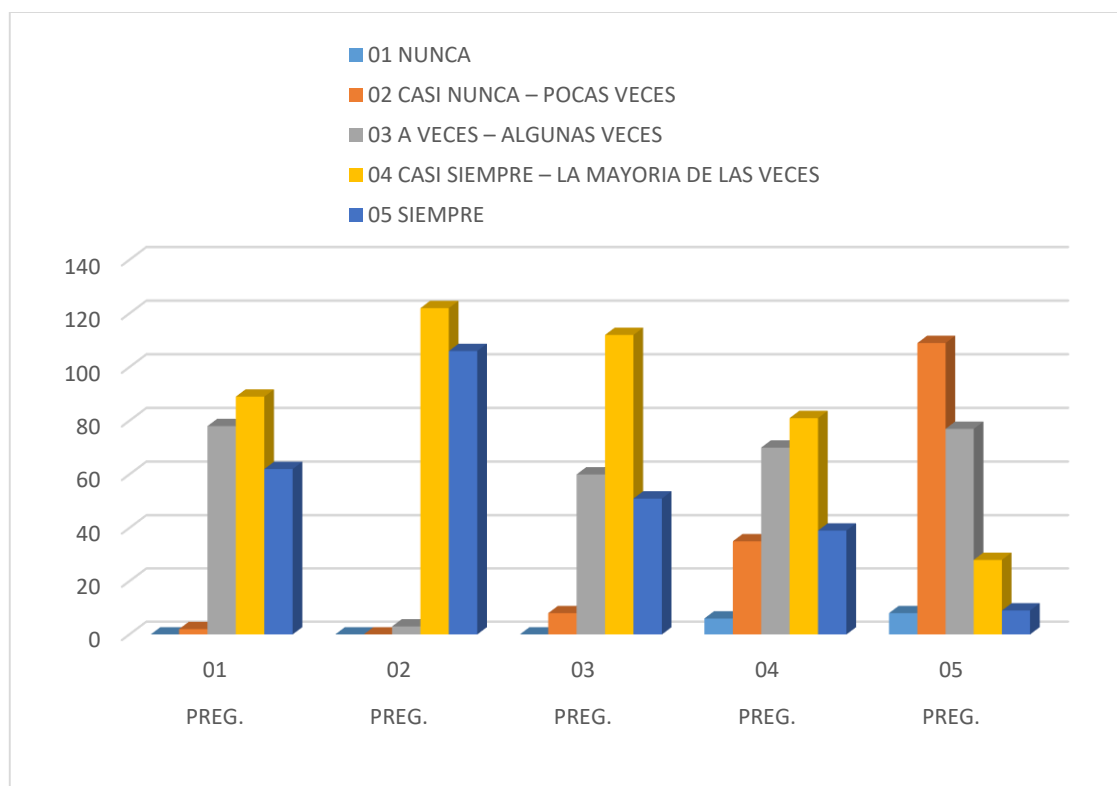
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – TODAS LAS ESCUELAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	6	8	3	1.2
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	8	35	109	31	13.3
03	A VECES – ALGUNAS VECES	78	3	60	70	77	58	24.9
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	89	122	112	81	28	86	37.4
05	SIEMPRE	62	106	51	39	9	53	23.1
	TOTAL	231	231	231	231	231	231	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 39

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS -TODAS LAS ESCUELAS



FUENTE: Cuadro 38.

Los conocimientos y destrezas que debe reunir el profesor no se limitan, por consiguiente, a la interacción directa con los alumnos. En este sentido, la evaluación de la docencia universitaria no debe restringirse a la enseñanza interactiva, aunque, durante muchos años, la mayor parte de las evaluaciones efectuadas se hayan centrado en esta modalidad.

Junto a la función docente, también destaca su especial dedicación a la investigación. Se trata de especialista al más alto nivel en una disciplina científica, lo que conlleva la capacidad y hábitos investigadores que le permitan profundizar en el campo de conocimiento específico al que destina sus esfuerzos investigadores. Las relaciones entre producción de conocimientos y comunicación de los mismos se supone que es fluida, pero como ya indicamos, esa relación no está tan clara. Diversas investigaciones han puesto de manifiesto que las relaciones entre productividad científica y eficacia docente son débiles, la mayoría de los profesores universitarios no son investigadores activos.

En el cuadro 38 y figura 39, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en resumen de todas las escuelas profesionales, con las interrogantes: si realiza tareas de dominio con las cuales se siente seguro en las sesiones de clases, si presenta en su enseñanza los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes, si cumple con los tiempos previstos el desarrollo del contenido de su silabo con alta calidad de servicio, si promueve y participa en un servicio de calidad en todos los niveles (estudiantes, docentes, administrativos y dirección), si cómo docente busca asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo para la enseñanza que satisfaga a los estudiantes; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 37.4% que corresponde a las respuestas de 86 docentes de un total general de 231, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 24.9% que corresponde a 58 docentes, la condición **siempre** corresponde a 23.1% de 53 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 14.5% con 34 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 86 docentes manifiestan que como docentes **casi siempre – la mayoría de las veces** presentan en su proceso de enseñanza el contenido de los silabos entendibles para los estudiantes, cumpliendo en los tiempos previstos el desarrollo del contenido del silabo con calidad de servicio. 58 docentes indican que **a veces – algunas veces** realizan sus tareas de dominio en las cuales se siente seguro en el desarrollo de las asignaturas, además busca asesoría con especialistas para tomar en cuenta los contenidos de su silabo que satisfaga a los estudiantes, mientras que 53 docentes dicen que **siempre** cumplen con los tiempos previstos en el desarrollo del contenido de su silabo , 34 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes.

CUADRO 39

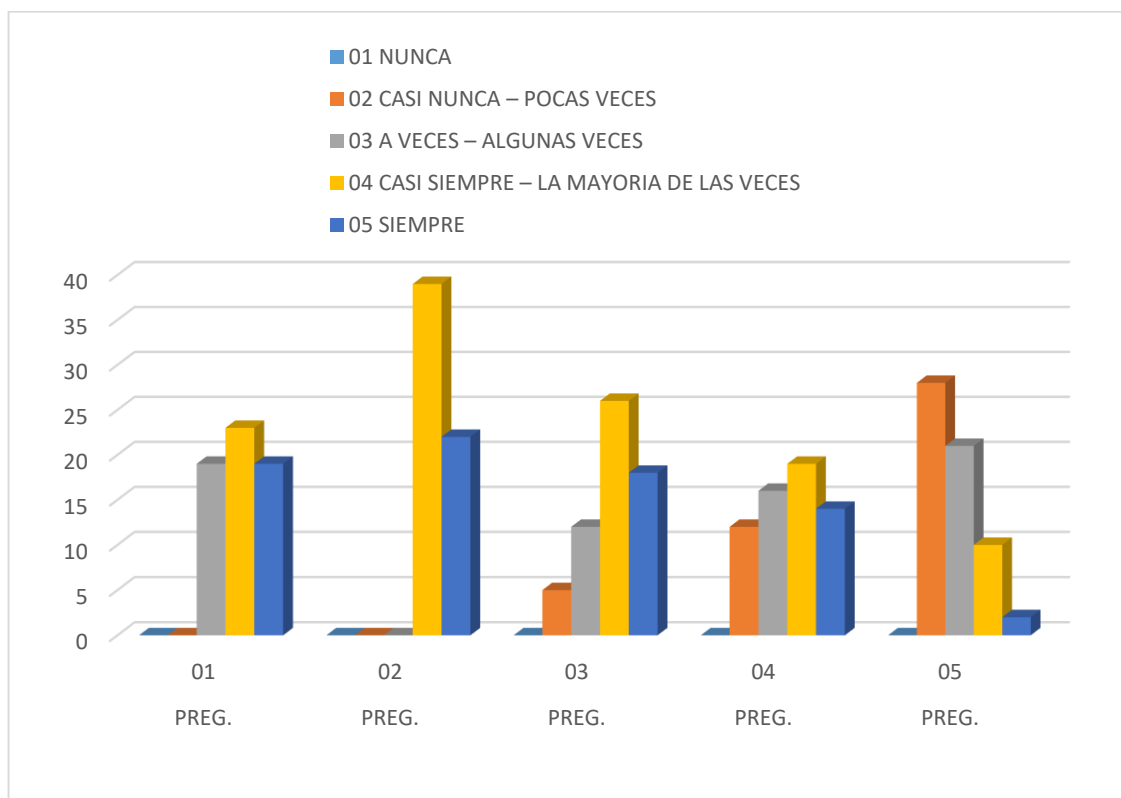
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – AREA BIOMEDICAS

N°	CONDICION	PREG. 01	PREG. 02	PREG. 03	PREG. 04	PREG. 05	X PONDERADO	
							TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	0	0	0.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	5	12	28	9	14.8
03	A VECES – ALGUNAS VECES	19	0	12	16	21	14	22.3
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	23	39	26	19	10	23	38.4
05	SIEMPRE	19	22	18	14	2	15	24.6
	TOTAL	61	61	61	61	61	61	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 40

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA BIOMEDICAS



FUENTE: Cuadro 39.

En el cuadro 39 y figura 40, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en el área de Biomédicas; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 38.4% que corresponde a las respuestas de 23 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **siempre** tiene el 24.6% que corresponde a 15 docentes, la condición **a veces - algunas veces** corresponde a 22.3% de 14 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 14.9% con 9 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 23 docentes manifiestan que como docentes **casi siempre – la mayoría de las veces** presentan en su proceso de enseñanza el contenido de los sílabos entendibles para los estudiantes, cumpliendo en los tiempos previstos el desarrollo del contenido del silabo con calidad de servicio. 15 docentes indican que **siempre** realizan sus tareas de dominio en las cuales se siente seguro en el desarrollo de las asignaturas, y presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes, mientras que 14 docentes dicen que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y realizan sus tareas de dominio de los temas con seguridad en las clases , 9 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes.



CUADRO 40

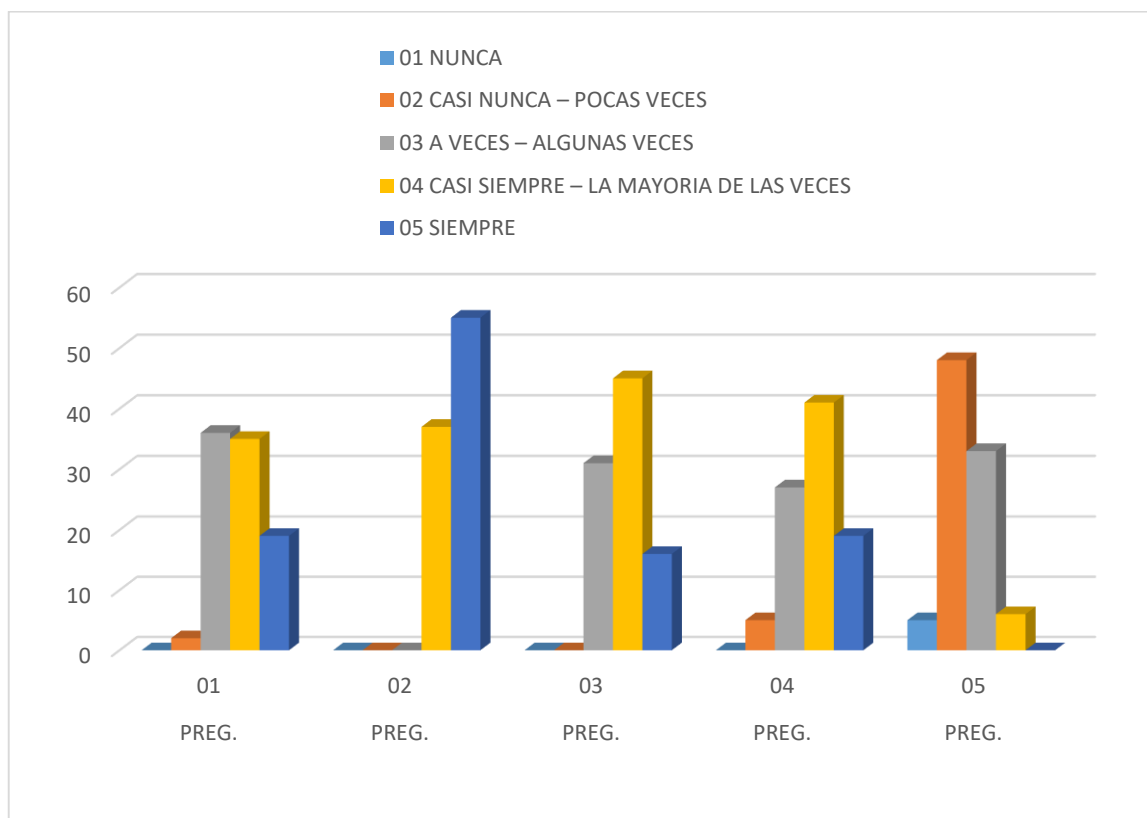
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – AREA SOCIALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	0	5	1	1.1
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	0	5	48	11	12.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	36	0	31	27	33	25	27.6
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	35	37	45	41	6	33	35.7
05	SIEMPRE	19	55	16	19	0	22	23.7
	TOTAL	92	92	92	92	92	92	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 41

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA SOCIALES



FUENTE: Cuadro 40.

En el cuadro 40 y figura 40, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en el área de Sociales; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 35.7% que corresponde a las respuestas de 33 docentes de un total general de 61, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 27.6% que corresponde a 25 docentes, la condición **siempre** corresponde a 23.7% de 22 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 13.1% con 12 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 33 docentes manifiestan que como docentes **casi siempre – la mayoría de las veces**, estar cumpliendo en los tiempos previstos el desarrollo del contenido del silabo con calidad de servicio, promueve y participa en un servicio de calidad con docentes, estudiantes , administrativos y la dirección, 25 docentes indican que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y realizan sus tareas de dominio de los temas con seguridad en las clases, 22 docentes **siempre** realizan sus tareas de dominio en las cuales se siente seguro en el desarrollo de las asignaturas, y presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes, promueve y participa en un servicio de calidad con docentes, estudiantes , administrativos y la dirección, 12 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes.

CUADRO 41

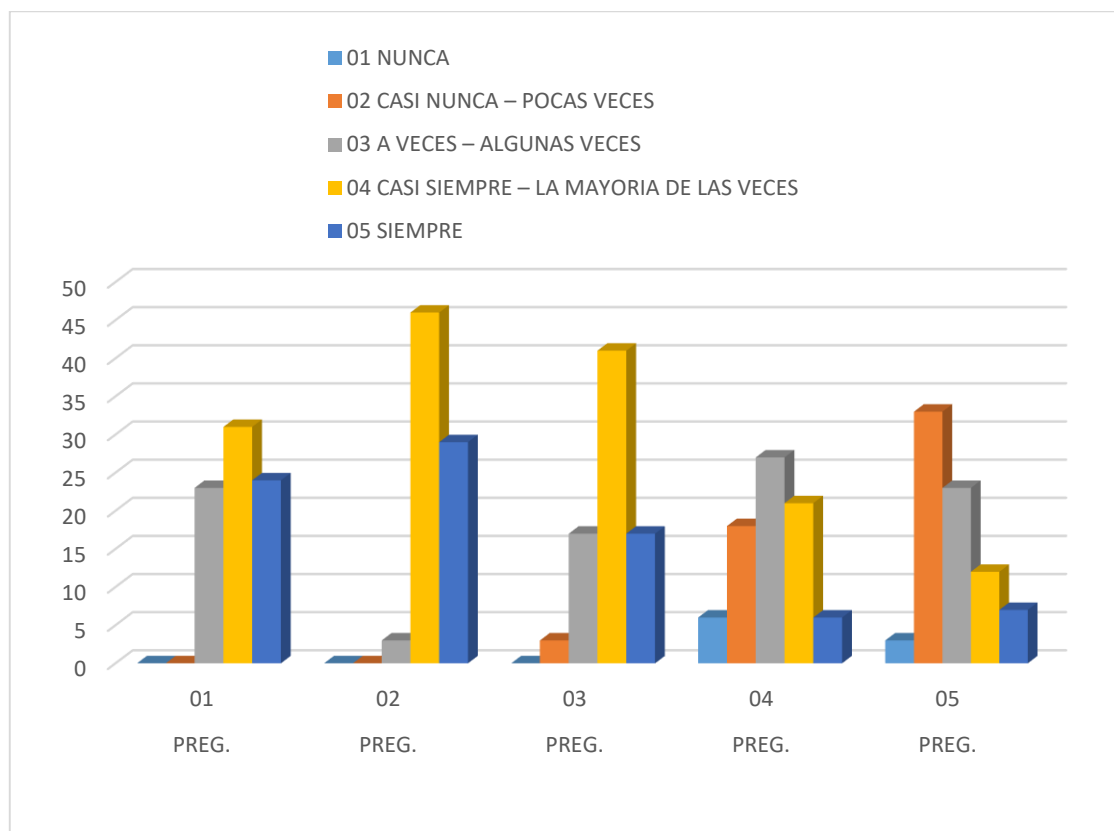
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – AREA INGENIERIAS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	6	3	2	2.3
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	3	18	33	11	13.8
03	A VECES – ALGUNAS VECES	23	3	17	27	23	19	23.8
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	31	46	41	21	12	30	38.7
05	SIEMPRE	24	29	17	6	7	17	21.3
	TOTAL	78	78	78	78	78	78	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 42

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS - AREA INGENIERIAS



FUENTE: Cuadro 41.

En el cuadro 41 y figura 41, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en el área de Ingenierías; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 38.7% que corresponde a las respuestas de 30 docentes de un total general de 78, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 23.8% que corresponde a 19 docentes, la condición **siempre** corresponde a 21.3% de 17 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 16.1% con 13 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 30 docentes manifiestan que **casi siempre – la mayoría de las veces**, presenta ítems de su silabo comprensibles para los estudiantes y estar cumpliendo en los tiempos previstos el desarrollo del contenido del silabo con calidad de servicio, 19 docentes indican que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y realizan sus tareas de dominio de los temas con seguridad en las clases y promueve y participa en todos los niveles en un servicio de calidad, 17 docentes **siempre** presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes y realizan sus tareas de dominio en las cuales se siente seguro en el desarrollo de las asignaturas, 13 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes y promueve y participa en todos los niveles en un servicio de calidad.

CUADRO 42

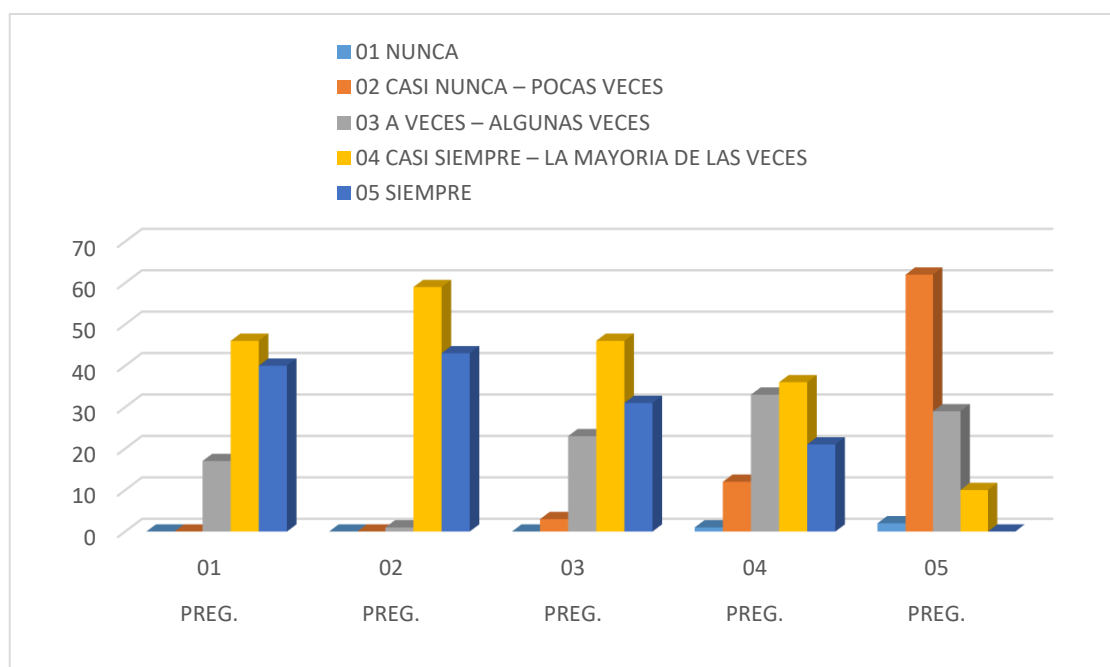
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES PRINCIPALES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	1	2	1	0.6
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	3	12	62	15	15.0
03	A VECES – ALGUNAS VECES	17	1	23	33	29	21	20.0
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	46	59	46	36	10	39	38.3
05	SIEMPRE	40	43	31	21	0	27	26.2
	TOTAL	103	103	103	103	103	103	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 43

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES PRINCIPALES



FUENTE: Cuadro 42.

En el cuadro 42 y figura 42, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en la categoría de **principales**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 38.3% que corresponde a las respuestas de 39 docentes de un total general de 103, la condición de respuesta **siempre** tiene el 26.2% que corresponde a 27 docentes, la condición **a veces - algunas veces** corresponde a 20.0% de 21 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 15.6% con 16 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 39 docentes principales manifiestan que **casi siempre – la mayoría de las veces**, presenta ítems de su silabo comprensibles para los estudiantes y realiza tareas de dominio en las sesiones de clases, 27 docentes **siempre** presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes y realizan sus tareas de dominio en las cuales se siente seguro en el desarrollo de las asignaturas, 21 docentes indican que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y promueve y participa en todos los niveles en un servicio de calidad, , 16 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes.

CUADRO 43

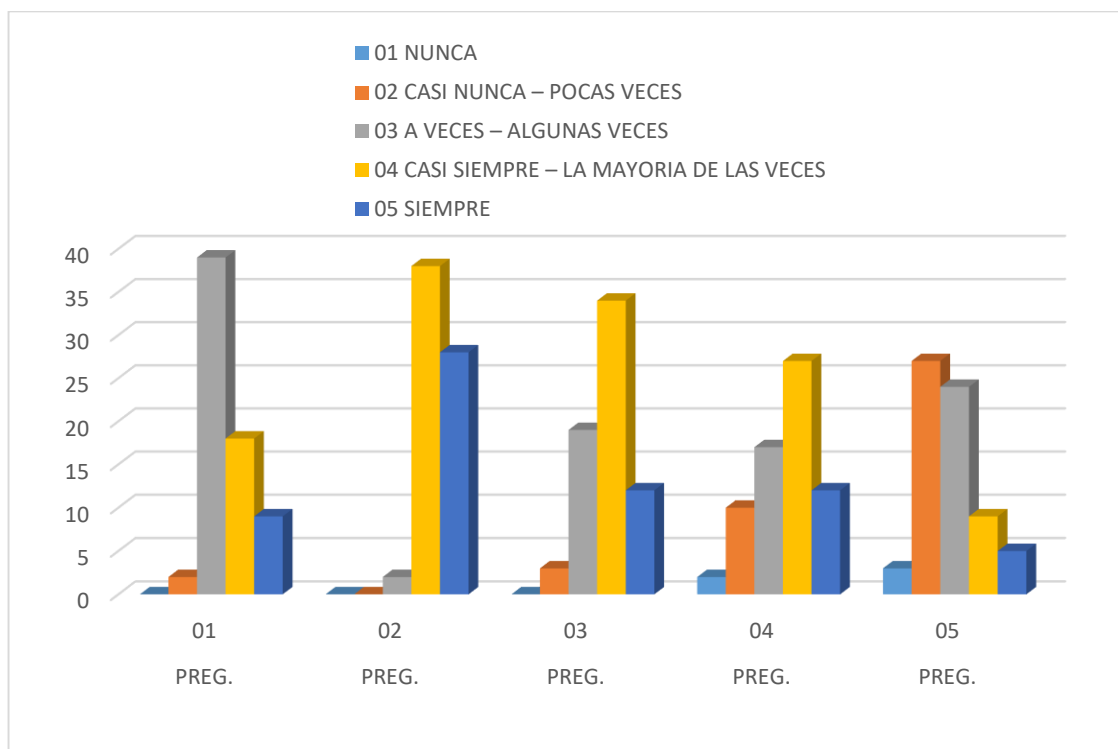
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES ASOCIADOS

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	2	3	1	1.5
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	2	0	3	10	27	8	12.4
03	A VECES – ALGUNAS VECES	39	2	19	17	24	20	29.7
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	18	38	34	27	9	25	37.1
05	SIEMPRE	9	28	12	12	5	13	19.4
	TOTAL	68	68	68	68	68	68	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 44

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES ASOCIADOS



FUENTE: Cuadro 43.

En el cuadro 43 y figura 44, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en la categoría de **asociados**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 37.1% que corresponde a las respuestas de 25 docentes de un total general de 68, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 29.7% que corresponde a 20 docentes, la condición **siempre** corresponde a 19.4% de 13 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 13.9% con 9 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 29 docentes asociados manifiestan que **casi siempre – la mayoría de las veces**, presenta ítems de su silabo comprensibles para los estudiantes y cumple con los tiempos previstos en el desarrollo del contenido del silabo, 20 docentes manifiestan que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y realiza tareas de dominio de los temas en las sesiones de clases, 13 docentes **siempre** presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes, 9 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes y promueve un servicio de calidad en todos los niveles, estudiantes, docentes, administrativos y directivos.



CUADRO 44

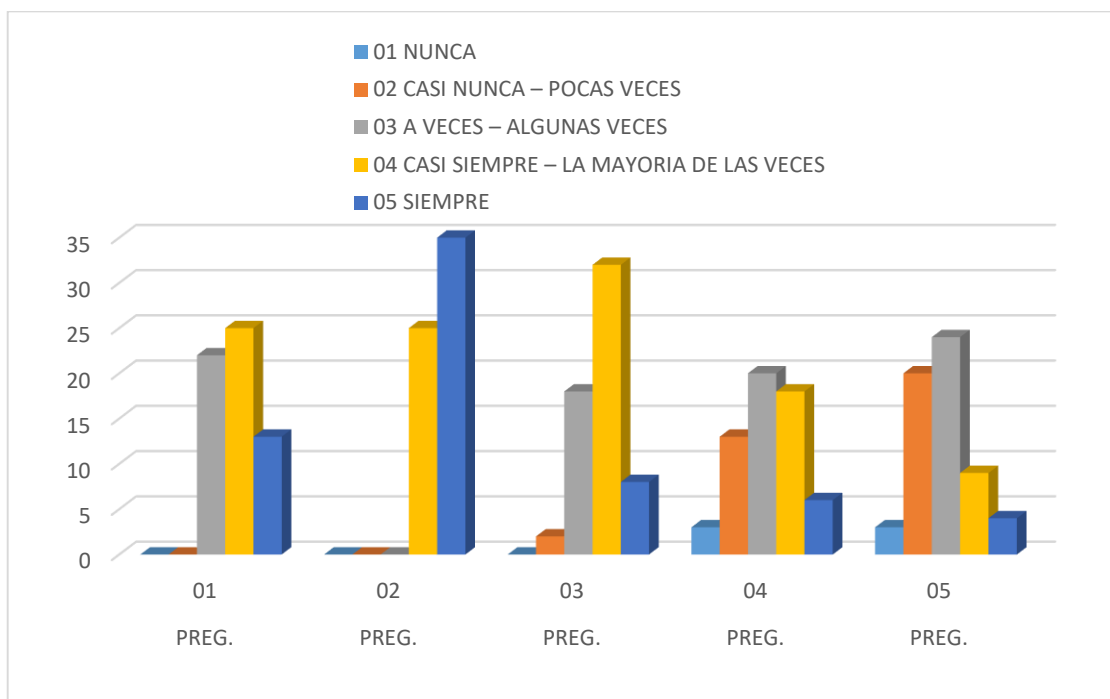
DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES AUXILIARES

N°	CONDICION	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	PREG.	X PONDERADO	
		01	02	03	04	05	TOTAL	%
01	NUNCA	0	0	0	3	3	1	2.0
02	CASI NUNCA – POCAS VECES	0	0	2	13	20	7	11.7
03	A VECES – ALGUNAS VECES	22	0	18	20	24	17	28.0
04	CASI SIEMPRE – LA MAYORIA DE LAS VECES	25	25	32	18	9	22	36.3
05	SIEMPRE	13	35	8	6	4	13	22.0
	TOTAL	60	60	60	60	60	60	100.0

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 45

DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS – DOCENTES AUXILIARES



FUENTE: Cuadro 44.

En el cuadro 44 y figura 45, mostramos el análisis el desarrollo de las destrezas y tareas del docente universitario en la categoría de **asociados**; obteniendo los siguientes resultados:

En la condición **casi siempre – la mayoría de las veces**, se tiene un 36.3% que corresponde a las respuestas de 22 docentes de un total general de 60, la condición de respuesta **a veces - algunas veces** tiene el 28.0% que corresponde a 17 docentes, la condición **siempre** corresponde a 22.0% de 13 docentes, sin embargo las otras condiciones, **casi nunca – pocas veces y nunca**, juntos suman 13.7% con 8 docentes, que al interpretar el resultado se manifiesta que:

Los encuestados 22 docentes auxiliares manifiestan que **casi siempre – la mayoría de las veces**, cumple con los tiempos previstos en el desarrollo del contenido del silabo, presenta ítems de su silabo comprensibles para los estudiantes y realiza tareas de dominio de los temas en las sesiones de clases, 17 docentes manifiestan que **a veces – algunas veces** buscan asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo y satisfaga a los estudiantes y realiza tareas de dominio de los temas en las sesiones de clases, 13 docentes **siempre** presenta los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes y domina sus con seguridad los temas que desarrolla en clases, 8 docentes dicen que **casi nunca – pocas veces y nunca**, todos juntos buscan asesoría con especialistas para elaborar el contenido de su silabo que pueda satisfacer en la enseñanza a los estudiantes y promueve un servicio de calidad en todos los niveles, estudiantes, docentes, administrativos y directivos.

CUADRO 45

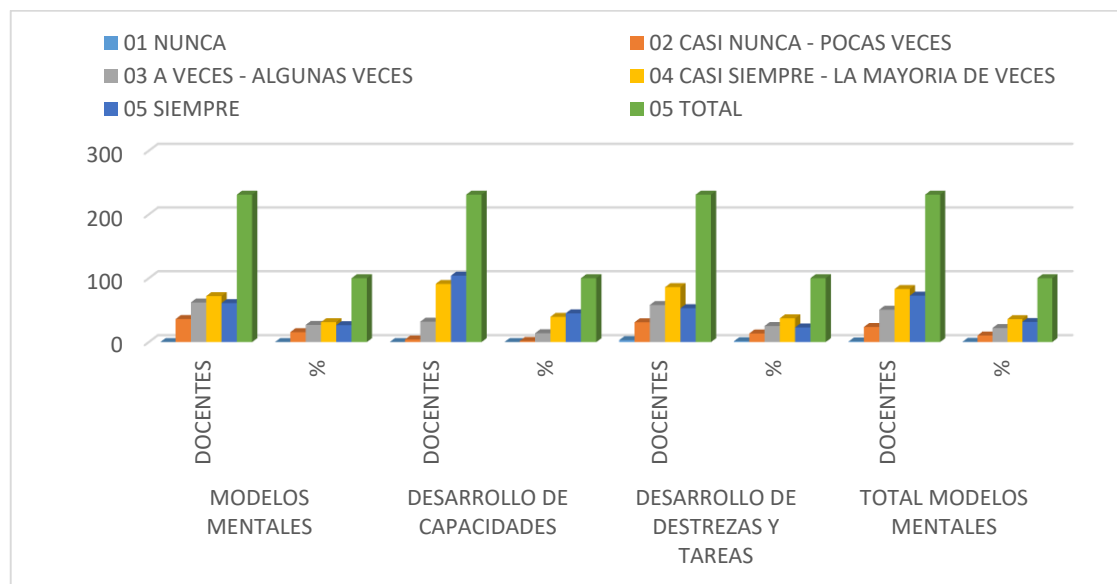
RESUMEN DE LOS MODELOS MENTALES ACADEMICOS

N°	CONDICION	MODELOS MENTALES		DESARROLLO DE CAPACIDADES		DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS		TOTAL MODELOS MENTALES	
		DOCENTES	%	DOCENTES	%	DOCENTES	%	DOCENTES	%
01	NUNCA	0	0.00	0	0.00	3	1.30	1	0.43
02	CASI NUNCA - POCAS VECES	36	15.58	4	1.73	31	13.42	24	10.25
03	A VECES - ALGUNAS VECES	62	26.84	32	13.85	58	25.11	51	21.93
04	CASI SIEMPRE - LA MAYORIA DE VECES	72	31.17	91	39.39	86	37.23	83	35.93
05	SIEMPRE	61	26.41	104	45.02	53	22.94	73	31.46
	TOTAL	231	100.00	231	100.00	231	100.00	231	100.00

FUENTE: Encuesta realizada a docentes.

FIGURA 46

RESUMEN DE LOS MODELOS MENTALES ACADEMICOS



FUENTE: Cuadro 45.

#### **4.3 PROPONER ALTERNATIVAS POR LAS QUE LA GERENCIA INTELIGENTE DEL TALENTO HUMANO ESTE DE ACUERDO A LA REALIDAD ACADEMICA DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGION PUNO**

La gerencia inteligente es un desafío del siglo XXI entendiéndose por GERENCIA DEL CONOCIMIENTO, que es la aplicación y uso productivo de la información, esta acepción es fundamental para el proceso transformacional de las universidades. La Universidad Nacional del Altiplano, no está al margen de estos cambios en la cultura organizacional que se expresa en una organización 'inteligente', capaz de adquirir, transmitir y procesar información de manera efectiva para ser competitiva en la nueva economía basada en el conocimiento, así, la velocidad del cambio y la profundidad de los avances tecnológicos implícitos en la globalización a todos los niveles debe impactar diversificando servicios para atender las demandas del entorno, pasando por un proceso de educación, formación, capacitación y actualización permanente de sus recursos humanos, especialmente de los Docentes.

Nuestra propuesta está basada en los ítems investigados, estado emocional del docente universitario, la percepción del docente universitario, el conocimiento de un permanente aprendizaje, los modelos mentales, el nivel de desarrollo de capacidades y el nivel de desarrollo de destrezas y tareas, que como producto de esta investigación y nuestros resultados obtenidos.

#### 4.3.1 Propuestas para el estado emocional del docente universitario

De los resultados, obtenidos del estado emocional de los docentes universitarios, por escuelas profesionales y por categorías conformantes de la muestra me permito dar a conocer alternativas que la gerencia inteligente del Talento Humano en la Universidad Nacional del Altiplano este de acuerdo a la realidad académica.

- El estado emocional de los docentes universitarios juegan un papel muy importante de contribución académica en el aprendizaje, por que desarrolla su conocimiento orientados a la formación de los estudiantes por tal motivo la CAPACITACION PERMANENTE debe ser la prioridad en el aprendizaje para llevar adelante con eficiencia una formación con calidad garantizando el desenvolvimiento en el campo ocupacional de los profesionales formados en cada una de las escuelas profesionales.
- Promover una PRODUCCIÓN INTELECTUAL académica que permita la investigación; de tal manera involucre en los estudiantes el impulso emocional para llevar a cabo investigación y ampliar sus conocimientos anticipadamente a los temas a tratarse en cada sesión de aprendizaje.
- Como la misión de la universidad es la formación de profesionales con calidad, debe propiciarse en los docentes su preparación con métodos modernos académicos utilizando tecnología de la información más adecuada (programas, sistemas y otros), para que

mejoren la capacidad de crear nuevos conocimientos y resolver problemas de la sociedad.

- El docente universitario para tener un estado emocional positivo debe estar totalmente comprometido con las metas y objetivos de su escuela profesional, para potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades que le permitan interactuar en forma efectiva en beneficio de los estudiantes y su formación, por tanto se debe buscar la identidad con su escuela profesional mediante reuniones permanentes de cambio de actitudes.
- El docente no debería negar sus emociones negativas, sino debe ser capaz de expresarlas de un modo saludable dentro de la escuela profesional aceptándose tal como es, expresándose su aceptación sin ninguna clase de discriminación grupal o de pensamiento, porque estas actitudes construyen mejores estudiantes.
- Fomentar una cultura corporativa de cambio, con un liderazgo participativo que influya, persuada y motive la adopción de actitudes y aptitudes de mayor competencia en los docentes para que estos tengan la oportunidad de convertir los problemas de la escuela profesional en oportunidades de competencia profesional.
- La necesidad de tener las comodidades para en dictado de clases en cada una de las asignaturas se debe asignar los recursos financieros y económicos para que el estado emocional de los docentes sea positivo desde el inicio de actividades académicas en

cada uno de los semestres, por lo menos lo mínimo de necesidades en lo referente a una biblioteca actualizada, materiales de enseñanza y se tenga un buen desenvolvimiento en las aulas universitarias.

#### **4.3.2 Propuestas de percepción del docente universitario**

Al develar los resultados de la encuesta realizada aplicado a los docentes de las escuelas profesionales en estudio se pudo conocer que estos arrojaron información positiva en cuanto a la percepción del docente universitario frente a su desempeño laboral informándose que los mismos manejan una adecuada capacidad en sus actividades académicas, siendo el objetivo fundamental del docente buscar el éxito personal de sus alumnos, por tal motivo se propone:

- Los docentes universitarios deben desarrollar un conocimiento motivador previo al inicio de cada sesión de aprendizaje para promover la comprensión y la recepción de los saberes presentando los temas con características como el carisma, respeto al prójimo, permitiendo fortalecer los valores que le permitan una actuación creativa, independiente y autorealizante.
- Ubicarse en el contexto de docente, teniendo una cultura disciplinaria que favorezca, aprecie o castigue según las reglas de juego interpuestas al inicio del semestre explicitadas en cada asignatura que reflejen un estilo predominante basado en el liderazgo transformacional que sea congruente y satisfactorio para los estudiantes.

- Crear en el docente universitario una consciencia de sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta requerida para producir resultados y capacidad de lograr en el aprendizaje del estudiante enfrentar a toda adversidad y hacerle sentir responsable de sus actitudes como persona en el aula.
- Promover en el docente la capacidad de tener una plena consciencia de sus valores personales reconociendo sus fortalezas y debilidades, mostrándose tolerantes ante los errores de sus alumnos, generando una interrelación de confianza que permita un mejor desenvolvimiento en su desempeño laboral.
- Los docentes que se manejan bajo los postulados planteados del liderazgo transformacional, deben promover ambientes sanos y productivos, buenas relaciones interpersonales, cooperación, indicando esto que centrados en las relaciones humanas que tienden a ser más eficaces en situaciones de riesgo, de cambio, lo cual permitirá fomentar el desarrollo y de una buena competencia en las aulas universitarias.
- El docente universitario debe aprender a observar para guiar activamente a sus alumnos, saber oír y escuchar posibilitando el dialogo creativo, comunicación permanente a través de los medios que se dispone, plasmando las ideas que poseen y posibilitar las transformaciones.



#### **4.3.3 Propuestas de nivel de compromiso con la verdad del docente universitario**

El buen docente es un profesional que se ha cultivado en el conocimiento de su especialidad con el rigor de un científico, y lo hace permanentemente. Gusta de su trabajo y lo desarrolla con entusiasmo. Son docentes amables, activos, responsables, mediadores, exigentes, claros, precisos para exponer, sensibles.

El docente comprometido es un profesional que marca la diferencia. Sale de lo común. Se esfuerza por motivar a los alumnos para que asuma el protagonismo en el proceso de su formación, y lo haga con entusiasmo y responsabilidad. Deja una profunda huella en sus alumnos; motiva a que estos respondan sus propios cuestionamientos y resuelvan sus dudas, es decir, promueven, permanentemente. Posee la capacidad para contar relatos prácticos, la habilidad para hablar y relacionarse con sus estudiantes, la capacidad para explicar y organizar, el entusiasmo, el impulso y la laboriosidad, el docente también realiza buenas clases y, además, asume la responsabilidad y el compromiso de formar ciudadanos justos. Los buenos docentes no solo son profesores que realizan buenas clases, sino que contribuyen a educar ciudadanos justos y dignos en una sociedad que también se espera que lo sea.

Para el docente en el nivel de compromiso con la verdad se propone:

- El compromiso y desempeño del docente debe constituirse en el mayor reto para la educación superior universitaria, debiendo tener el mayor protagonismo de manera esencial de un proceso de

maximización de la cultura, que es unja condición ineludible para el desarrollo de las competencias que requiere el estudiante en el siglo XXI.

- Las escuelas profesionales deben crear una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza siendo el docente transmisor y del estudiante receptor de conocimientos convirtiéndose en este siglo por la concepción del docente como orientador, guía que acompaña al estudiante en el proceso de construcción no sólo de conocimientos sino también en el desarrollo de habilidades y valores asociados a un desempeño eficiente, ético y responsable.
- El docente Universitario es por lo general un profesional en ejercicio con especialidades afines a los cursos que imparte, debiendo ser sus estrategias formativas, la preparación y combinación de teorías y prácticas que les posibilite a los estudiantes enfrentar las exigencias que plantea a su formación, suponiendo la utilización de un determinado conjunto de recursos y estrategias, que se imponen al mejoramiento o la transformación del perfil de los docentes.
- En el compromiso de los docentes para la formación de profesionales de acuerdo a las necesidades de la sociedad y los grupos de interés debe estar estructurado para el siglo XXI es decir con los niveles de conocimiento a partir del diagnóstico de las organizaciones que promueven la calidad de profesionales

vinculados con la tarea comunicativa de comprender y transformar la realidad.

#### 4.3.4 Modelos mentales

Los modelos mentales son la Innovación en la construcción de Organizaciones Inteligentes.

Los modelos mentales son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también de actuar. Si podemos profundizar un poco más en este sentido, se trata de entender cómo dos personas con dos modelos mentales distintos, pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente, porque cada una se fija en detalles que tal vez la otra ni siquiera considera.

Uno de los retos más relevantes entonces está en poder alinear los distintos modelos mentales de la organización ya que las personas los utilizarán para enfrentar circunstancias de distintas índole y si encontramos una manera adecuada de estructurarlos, nos ayudarán a configurar una atmósfera que permita generar ideas transformadoras que beneficien a las universidades.

En los modelos mentales para los docentes de la Universidad proponemos:

- Se debe incrementar la internalización de identidad con su escuela profesional y la Universidad participando de manera activa en todas

las actividades académicas, sociales, protocolares especialmente en la búsqueda de la calidad y acreditación.

- Se debe generar un cambio en el modelo de comunicación y pensamiento en la Universidad y específicamente de los docentes principales, asociados y auxiliares que permita la apertura de la mente. Teniendo en cuenta que en la Universidad convergen todo tipo de estudiantes que provienen de diferentes entornos, formación, ambientes y educación; lo cual a lo largo de los años han generado diferentes mapas y modelos mentales los cuales están íntegramente arraigados en las personas y muchas veces sin darse cuenta de ello.
- Se debe tener una buena implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) al interior de las escuelas profesionales permitiendo el desarrollo procesos más optimizados y con mejores resultados. Las nuevas tecnologías entendidas más que como programas de computador y dispositivos, pueden ayudar a que existan mejores flujos de comunicación, a que se haga un seguimiento más exhaustivo a las tareas desde que son designadas hasta que llegan a su etapa final, permite que los docentes tengan más recursos para abordar una labor sin que los resultados se vean afectados de manera negativa.
- En los docentes no debe interferir su vida personal, ni sus finanzas, porque los modelos mentales son para salir de la zona de confort que el actual modelo le genera; Los modelos mentales son

indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en la Universidad ya que no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también de actuar.

#### **4.3.5 Nivel de desarrollo de capacidades**

El desarrollo de capacidades comienza a partir de personas que hablan y se escuchan entre sí. El objetivo sería, entonces, que todos se comprometieran con el proceso y realizaran una inversión personal para su éxito.

El conocimiento apuntala sus capacidades y, por tanto, el desarrollo de capacidades. Visto desde la perspectiva de los tres niveles que identificamos precedentemente, el conocimiento se ha promovido tradicionalmente a nivel individual, especialmente a través de la educación. Pero también se puede crear y compartir conocimiento dentro de una organización, como, por ejemplo, a través de la capacitación en el trabajo, o incluso fuera del ámbito formal de una organización, a través de la experiencia general para la vida, con el apoyo de un entorno sistémico favorable que ofrezca sistemas y políticas eficaces en materia de educación.

Para que el desarrollo de capacidades sea eficazmente integrado a los programas, su integración debe comenzar en la etapa de análisis y continuar durante todo el proceso de programación, incluidas las etapas de desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación del programa. Si no se mide el desarrollo de capacidades, es menos probable que realmente se desarrollen capacidades.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación proponemos:

- Los docentes de todas las escuelas profesionales deben estar predispuestos a los desafíos y las nuevas oportunidades para la superación en calidad de sus escuelas como de su misma personalidad puesto que se obtendrían nuevos conocimientos actualizados para el bienestar de los estudiantes.
- La universidad debe propiciar labores conjuntas que conlleven a un cambio organizacional, además de fomentar el trabajo en grupo interdisciplinario y se tenga nuevas líneas de investigación coherentes con la realidad institucional y de la sociedad.
- Fomentar de manera permanente en los docentes la participación en diferentes eventos académicos nacionales e internacionales que permitan el intercambio de investigaciones para el desarrollo de nuevos conocimientos, asegurando la participación de toda la comunidad universitaria.
- Para el desarrollo de capacidades es necesario difundir en intercambio de conocimientos con otras entidades académicas y empresariales, en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad.

#### **4.3.6 Nivel de desarrollo de destrezas y tareas**

El docente debe pasar de transmisor de información a guía del proceso de aprendizaje, convertirse en un motivador y facilitador de recursos, diseñador de nuevos entorno de aprendizaje de TIC, adaptador y

productor de materiales de distintos formatos y evaluador de los procesos que se desarrollan en estos nuevos entornos, pero ello no implica una nueva concepción del docente. Se trata más bien de reconocer que esta perspectiva de la enseñanza ofrece nuevas oportunidades para lograr un verdadero y significativo aprendizaje con los otros medios de facilitación.

Las destrezas y tareas profesionales del docente, entendida más como una competencia intelectual, trasciende el sentido puramente técnico del recurso didáctico. Las competencias docentes se caracterizan por ser complejas: combinan habilidades, principios y conciencia del sentido y de las consecuencias de las prácticas pedagógicas; así como una reflexión y análisis sobre los contextos que las condicionan y que van más allá del aula. La competencia profesional se refiere no sólo al capital de conocimientos disponibles, sino a los recursos intelectuales de que dispone con objeto de hacer posible la ampliación y desarrollo de ese conocimiento profesional, su flexibilidad y profundidad.

De las habilidades y tareas de los docentes en investigación proponemos:

- Que la docencia universitaria debe estar ligada a un conjunto de competencias didácticas del conocimiento teórico-práctico y la actividad reflexiva sobre la práctica que representa la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para saber hacer frente a un determinado tipo de situaciones de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Los docentes universitarios, deben exigir un número variado de competencias que pueden ser desglosadas en unidades más

específicas de competencia en las que se especifican las tareas concretas que están incluidas en la competencia global. Se puede afirmar que la competencia está formada por diversas unidades de competencia, como son las distribuciones en unidades de aprendizaje, que al final de cada semestre deben concluirse en su totalidad.

- La distribución de los tiempos realizadas en cada uno de los sílabos de las asignaturas deben estar distribuidos por cada sesión de aprendizaje de tal manera puedan cumplirse a satisfacción cada una de las partes de la unidades de aprendizaje, y el estudiante tenga la capacidad de desenvolverse como profesional en los entes públicos o privados.
- Con base en todo lo anterior el docente universitario debe afirmar que para transformar la educación se requiere la realización de una revisión a fondo de las relaciones con el conocimiento, a partir de la reflexión y del análisis técnico en la práctica. Además de inculcar la utilización de modelos centrados en el alumno y la orientación hacia el aprendizaje por la vía de una formación específica y de la colaboración por parte de los distintos actores universitarios.

#### **4.4 CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

La Contrastación de Hipótesis, los realizo después de haber cumplido con los objetivos propuestos en esta investigación lo que nos permitió dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas en la formulación del problema para confirmarlos o rechazarlos.



Para determinar el nivel de aplicación de las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, como son el dominio personal y los modelos mentales que son los más importantes para las investigaciones de las gerencias inteligentes, se consideraron las siguientes escalas:

Nunca	: Para un escaso nivel de aplicación
Casi nunca	: Para un bajo nivel de aplicación
A veces – algunas veces	: Para un regular nivel de aplicación
Casi siempre – la mayoría de las veces	: Para un alto nivel de aplicación
Siempre	: Para un muy alto nivel de aplicación

#### **4.4.1 Hipótesis general**

“Los factores sociales y académicos imposibilitan como organizaciones inteligentes gerencien su talento humano en la gestión académica de las Universidades Nacionales de la Región Puno”

El presente trabajo de investigación nos ha permitido demostrar que según la muestra en la Universidad Nacional del Altiplano los docentes ordinarios de las escuelas profesionales entre principales, asociados y auxiliares en estudio tienen una gran fortaleza el cual es un sector determinante y fundamental para garantizar la calidad en la formación profesional de los estudiantes.

Estando en la era de la globalización y el conocimiento que va en busca de la calidad académica exige que sus docentes estén imbuidos para innovar y poner en práctica nuevas capacidades académicas y el manejo

de las tecnologías de información y comunicación (TIC), para la enseñanza acorde a los cambios estructurales y de conocimientos.

Sin embargo existen factores sociales como la disgregación de grupos en las escuelas profesionales que no permiten estos cambios, por el desinterés de identidad en favor de la calidad académica de sus escuelas profesionales, en la superación personal por la falta de capacitación permanente y la búsqueda de un nuevo conocimiento para ser internalizados a los estudiantes para una formación profesional con calidad como se manifiesta en la misión y visión de la Universidad.

También los factores académicos, que la misma institución no busca que sus docentes de manera obligatoria estén altamente capacitados, mas por el contrario es obligado a tomar asignaturas para su dictado en un número muy elevado de créditos y horas académicas, que trae un descontento frente a sus autoridades de turno que gerencian, para poder lograr así de manera satisfactoria el producto llamado, “formación de profesionales con alta calidad investigativa y calidad”

Estos factores tienen una influencia negativa en la práctica de una gerencia inteligente en el que podamos manifestar satisfactoriamente un dominio personal académico de calidad con un modelo mental desarrollando las capacidades que puedan convertirse en un estímulo intelectual en cada uno de sus docentes.

Manifestado que la Universidad Nacional del Altiplano está en proceso de cambio hacia un gerenciamiento de calidad y la conversión como una

organización inteligente y los resultados nos permiten CONFIRMAR nuestra HIPOTESIS GENERAL.

#### 4.4.2 Hipótesis específica 1:

“Los continuos cambios en el sistema académico, son causas que ocasionan no se logre el “dominio personal académico”, en las Universidades Nacionales de la Región Puno”.

En la investigación realizada demostramos que en la Universidad Nacional del Altiplano existen docentes con alta capacidad investigativa y fortalezas que permiten poder llegar a la calidad académica requerida, por situaciones de estos cambios permanentes en el sistema académico no permiten llegar a los objetivos deseados.

En el periodo en estudio 2014 y 2015 mostramos que la muestra está representada por: 231 docentes ordinarios (103 docentes principales, 68 docentes asociados y 60 docentes auxiliares), distribuidos en las Escuelas Profesionales de: Medicina Humana, Enfermería, Ciencias Contables, Derecho, Educación Secundaria, Ingeniería civil, Ingeniería económica e Ingeniería de Minas, (Tabla 01).

Los resultados muestran que la aplicación de la disciplina del dominio personal por escuelas profesionales y categorías en la Universidad Nacional del Altiplano (Tabla 23 - RESUMEN) referente al Estado emocional del docente universitario indica que el 44.62% es decir 103 docentes dicen **que casi siempre o la mayoría de las veces** está satisfecho con pertenecer a su escuela profesional, desarrollando sus

habilidades y conocimientos con los recursos asignados definiendo claramente su labor como docente además buscando la mejora continua en su desempeño, la condición **siempre** con un porcentaje de 28.46% con 46 docentes está satisfecho a las interrogantes planteadas siendo este minoritario, sin embargo un 26.93% con 63 docentes que indican, a veces, casi nunca o nunca están conforme con el reconocimiento de la contribución académica que realiza, ni con la aceptación de la filosofía del docente para resolver su problemas y aun sin la asignación de recursos para hacer satisfactoriamente su labor académica, esto nos hace pensar que este porcentaje de docentes requieren la atención de las autoridades.

Los resultados obtenidos en la percepción del docente universitario para desarrollar sus actividades académicas mostradas en los resultados.

Por tanto el dominio personal académico son causas por los cambios constantes en el sistema académico, estos resultados nos permiten CONFIRMAR LA HIPOTESIS ESPECIFICA 01.

#### **4.4.3 Hipótesis específica 2:**

“La presencia de autoridades con formación tradicional son causas por las que no se trabaja con nuevos modelos mentales académicos en las Universidades Nacionales de la Región Puno”

Siendo los modelos mentales imágenes, supuestos que tenemos en la mente a cerca de los sucesos académicos en nosotros mismos y en los demás y sin ellas no podríamos enfrentarnos al entorno, siendo este un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta

explicar cómo funciona la capacidad de construir su propio modelo a partir de la interpretación que da la información y la experiencia que recibe de la realidad externa.

Los resultados de las respuestas de 231 docentes muestran, la aplicación de la disciplina de los modelos mentales dominio personal mentales y como las autoridades con formación tradicional influyen en el desarrollo académico de los docentes universitarios de las diferentes escuelas profesionales y las categorías, principal, asociado y auxiliar, permitiendo de esta manera analizar la problemática planteada.

En la Universidad Nacional del Altiplano (Tabla 45 - RESUMEN) referente a los modelos mentales del docente universitario indica que el 35.93% es decir 83 docentes dicen que **casi siempre o la mayoría de las veces** manifiesta que las actividades que realiza son mejores que sus colegas en la misma asignatura, la condición **siempre** con un porcentaje de 31.46% con 73 docentes desea que su institución sea siempre la pionera de la región andina y su escuela profesional sea la mejor de la región y del país, sin embargo un 32.61% con 76 docentes que indican, **a veces, casi nunca o nunca** que las autoridades le dan poca importancia a la vida personal y sus finanzas de los docentes para que puedan desarrollarse satisfactoriamente en sus actividades académicas, del mismo modo si realizan actividades que puedan poner en riesgo en el tiempo para mejorar sus actividades de manera inmediata, los niveles gerenciales de la universidad y las facultades no apoyan a la creación de una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza, esto demuestra que las

autoridades de turno son tradicionales y no coadyuvan a un desarrollo académico satisfactorio y de calidad.

Por tanto los modelos mentales de transformación, de desarrollo de capacidades y desarrollo de destrezas y tareas son causas que no permiten el trabajo con nuevos modelos mentales académicos, estos resultados nos permiten CONFIRMAR LA HIPOTESIS ESPECIFICA 02.

## CONCLUSIONES

Después de haber concluido la exposición y análisis de los resultados del trabajo investigación las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- En la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, comprometido con la formación de profesionales de alta calidad académica e investigativa como dice su misión y visión tiene también la alta responsabilidad de facilitar a los que forman profesionales, todos los recursos necesarios para que cumplan a satisfacción sus actividades para tal fin, en los periodos 2014 y 2015, se tomaron como muestra a 231 docentes ordinarios: de las escuelas profesionales de las áreas de Biomédicas, Sociales e Ingenierías: Medicina Humana, Enfermería, Ciencias Contables, Derecho, Educación Secundaria, Ingeniería Civil, Ingeniería Económica e Ingeniería de Minas; en las categorías Principal, Asociado y Auxiliares, casi en un porcentaje elevado manifestaron tener grados académicos de Doctor y Maestro.
- Según las interrogantes manifestadas a cada uno de los encuestados hemos extraído respuestas que nos han permitido detectar debilidades

que en la Universidad Nacional del Altiplano se está en un proceso de aplicación de las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, como son el dominio personal y los modelos mentales siendo los más importantes para las investigaciones de las gerencias inteligentes, por estar en la era del conocimiento y el cambio en las tecnologías de información y comunicación (TIC), siempre en la búsqueda de la calidad académica.

- El estado emocional de los docentes universitarios manifestada en los resultados no solo se da por el agotamiento físico mental por el exceso de trabajo , sino no está en función al estado anímico de los docentes que les permita construir una visión a quienes toman decisiones y sean transmitidos a los docentes que realizan labores académicas, tal es que a las interrogantes realizadas sus respuestas (tablas 02 al 08), muestran que el 37.10% o 86 docentes aun aceptan que aún deben solucionar sus problemas solos sin la participación de las autoridades, que no reciben los recursos necesarios para hacer bien y a satisfacción su labor académica, que no es reconocida su producción académica que realiza en las aulas universitarias y no se reconoce esta contribución personal en favor de los estudiantes y de su escuela profesional.
- En la sociedad del conocimiento los docentes universitarios deben desarrollar procesos formativos que doten a los estudiantes de competencias que les permitan prepararse mejor para el ejercicio profesional, para en cual deben percibir la necesidad de ser uno de los protagonistas de ser los agentes principales y responsables de la educación y estar comprometidos con ella. Con las interrogantes



realizadas a cada docente se pudo rescatar que 13.1 % con 30 docentes aún cree en sus propias capacidades para producir resultados enfrentando a toda adversidad y sentirse responsables de la parte afectiva de la enseñanza, además percibe como persona tener plena consciencia de sus valores personales, fortalezas y debilidades siendo un buen docente con la capacidad y claridad de sus metas; así mismo promueve la comprensión y recepción de los saberes sin automatizarse organizándolos y ejecutando la conducta requerida, como puede notarse con estos argumentos aún existen docentes en el porcentaje indicado que falta internalizar la percepción.

- El ser docente resulta corta para expresar la tarea que realiza con la acción educativa, el llamarse Maestro, formador o educador resulta más amplio a la mera trasmisión de conocimientos o la simple formación de destrezas, técnicas o habilidades, debiendo ser el compromiso permanente que abarca la formación integral de la educación universitaria, fomentando en su alumno el espíritu de investigación, hábito a la lectura y una crítica sana, objetiva, madura y constructiva, de las interrogantes hechas a los docentes de las escuelas profesionales y sus categorías (tablas 16 al 22) se encontró que; el 30.9% con 71 docentes, siendo la tercera parte de los encuestados manifestando no existen estrategias de formación y desarrollo con los estudiantes dando a conocer sus experiencias prácticas y reflexivas, además de la poca divulgación de una cultura de comunicación y colaboración Docente – Estudiante, no creando grupos de discusión como una estrategia que debe estar inmersa en el currículo por competencias para la formación del futuro profesional.

- Con la aplicación de modelos mentales en las aulas universitarias se logra el aprendizaje, el cual se forma a su vez, de las experiencias buenas y malas, que nos ayudan a enriquecer el modelo mental dándole el sentido de comprender, codificar, interpretar y actuar sobre el mundo y su entorno, estas construcciones constituyen precisamente sus mapas o modelos mentales, los cuales están conformados por los agregados o sistemas de información interrelacionadas que dan origen a conceptos, reglas, patrones, esquemas y maneras de concebir el conocimiento y un nuevo aprendizaje para desarrollarlo en el campo laboral, que traerá otro nuevo modelo mental, de ahí que resumimos con las interrogantes realizadas a los docentes (tablas 24 al 30); 42.5% corresponde a 98 docentes indican que, las autoridades universitarias no velan la vida personal del docente mucho menos de sus finanzas para desarrollar a satisfacción sus actividades académicas, además que los niveles gerenciales no apoyan a la creación de una cultura de comunicación y colaboración en las actividades académicas que puedan implicar un riesgo desperdiciando el tiempo para tratar de mejorarlo para enfrentarnos a las realidades de cambio.
  
- El desarrollo de capacidades también es un modelo mental, siendo estas capacidades, imágenes, supuestos o presunciones que tenemos arraigados en la consciencia que no son sometidas a riguroso examen, porque están ahí desde siempre considerándose inamovibles. La capacidad es una representación interna cuyo objetivo es el entendimiento, la explicación en la mente de los sujetos, su existencia permite la toma de decisiones, estos los mostramos en los resultados

obtenidos de las interrogantes realizadas a los docentes (tablas 31 al 37), donde el 15.6% corresponde a 36 docentes, que contestaron en este porcentaje no hacer orientación, asesoramiento o tutoría en el proceso de enseñanza, además que muy pocas veces busca las oportunidades para actualizarse, dedicándose solo a la enseñanza, haciendo que sus actividades no tengan nuevas habilidades, nuevas ideas o métodos para compartir los conocimientos con sus estudiantes.

- El saber, saber hacer y querer hacer son aspectos muy positivos para determinar si el docente tiene destrezas para realizar sus tareas en las sesiones de aprendizaje, estas tres notas son exigibles a todo profesional docente, con frecuencia se oye decir que tal o cual docente podrá saber mucho pero que enseña mal y, si esto ocurre, produce irritación, enfado y decepción: " Sería preferible que no supiese tanto pero que enseñase mejor", pero si bien esta es una demanda social muy vinculada a los elementos más próximos a la recepción del servicio, desde otras instancias sociales lo que parece demandársele es un compromiso y gran capacidad para la investigación y creación de destrezas y resolver tareas en las actividades académicas, por eso los resultados obtenidos sobre la aplicación de esta disciplina, mostro que 39.4% que corresponde a 92 docentes (tablas 38 al 44), manifiestan que como docentes no buscan asesoría con especialistas en los contenidos de los sílabos que satisfaga la formación de los futuros profesionales, tiene muy poca participación en el servicio de calidad con los estudiantes, sus colegas, el personal administrativo y los que gerencian a la escuela profesional; así mismo pocas veces realiza tareas de dominio de los temas a tratar en las



sesiones de aprendizaje para sentirse seguro en el compartimiento de conocimientos con sus estudiantes.

## RECOMENDACIONES

Terminadas las conclusiones planteo las recomendaciones dirigidas a las entidades inteligentes a gerenciar el talento de los recursos humanos para tener una gestión satisfactoria y de calidad especialmente en la Universidad Nacional del Altiplano resumiéndolas de la siguiente manera:

- La Universidad Nacional del Altiplano debe estar comprometido con la formación de profesionales de alta calidad académica e investigativa con valores morales y ética, por tanto debe facilitar los recursos necesarios en su tiempo para cumplir con los objetivos institucionales y las actividades trazadas en cada uno de los años y semestres académicos.
- Por las debilidades detectadas la Universidad debe implementar aceleradamente las disciplinas que convergen en la innovación como entidad educadora de formación superior como el dominio personal y los modelos mentales de sus docentes que son importantes para erigirse como entidad inteligente que gerencia a su recurso humano para que no sea sorprendido en la era de conocimiento y el cambio de tecnologías, que van en busca de la calidad.

- Teniendo en cuenta que el agotamiento físico – mental es por el exceso de trabajo, la Universidad debe proponerse al cambio anímico de los docentes que les permita construir una nueva visión, para una satisfacción en su labor académica, reconociendo su producción en las aulas universitarias como una contribución a la formación de profesionales de calidad y estos hagan un efecto multiplicador en la sociedad.
- Los docentes universitarios en la sociedad del conocimiento deben desarrollar procesos formativos que les permitan prepararse para el ejercicio profesional en cada una de las especialidades de su escuela profesional, debiendo comprometerse en sus actividades y enfrentar a toda adversidad teniendo plena consciencia de sus valores personales, fortalezas y debilidades.
- La trasmisión de conocimientos o la simple formación de destrezas o tareas técnicas en las aulas universitarias debe ser un compromiso de todo docente para el cual debe fomentar en sus alumnos el espíritu de investigación, habito a la lectura y una crítica sana, objetiva, madura y constructiva, creando grupos de discusión como estrategia de formación y desarrollo, además que debe estar inmerso en su silabo por competencias en la formación del futuro profesional.
- El en aprendizaje de muestran las experiencias buenas y malas que según los modelos mentales pueden verse de diferentes perspectivas los docentes deben enriquecer estos modelos construyendo mapas que den origen a conceptos reglas, patrones, esquemas y maneras de concebir el conocimiento, por tanto las autoridades para tal fin deben estar pendientes

de la vida personal y sus finanzas de sus docentes, creando una culturas de comunicación y colaboración en las actividades académicas.

- Las capacidades son sometidas a rigurosos exámenes porque están arraigadas en la conciencia desde siempre estando inamovibles, entonces los docentes junto a sus autoridades deben tomar decisiones para que se busque dar las oportunidades para actualizarse no solo dedicarse a la enseñanza sino mostrar sus nuevas ideas o métodos compartiendo ese conocimiento con sus estudiantes.
  
- Cada docente tiene destrezas en el cumplimiento de sus tareas en las sesiones de aprendizaje, estas notas como el saber, el saber hacer y el querer hacer deben ser puestos en servicio de los estudiantes para no producir en ellos (estudiantes) comentarios como “sería preferible que no supiese tanto pero que enseñase mejor” para no producir irritación, enfado y decepción, mas por el contrario debe demandársele la creación de destrezas y cumplimiento de tareas en todas las actividades académicas.

## BIBLIOGRAFÍA

Artículo Científico, (2011). *REVISTA EL BUZON DE PACIOLI*, NUMERO ESPECIAL 74. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA*.

AVILA ACOSTA, R. (1991). *GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS*; Lima, Perú.

BUNGE, M. (1983). *LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Barcelona, España: Ediciones Ariel.

CARRAT, B. (2004) *INTELIGENCIA EMOCIONAL*.

CASTILLA A. (2103). *OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIÓN POR EXPECTATIVAS*, Tesis Doctoral: Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.

CASTRO CARREON R. (2003). *PENSAMIENTO SISTÉMICO*; Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas UPIICSA IPN Lic. Administración Industrial; Colombia.

CERTO D. (1985). *ADMINISTRACIÓN MODERNA* Material ESAN; Lima - Perú.



ORIZAGA RODRÍGUEZ C. (2011) Revista El Buzón de Paccioli, Número Especial 74, Octubre 2011 Artículo científico, *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA*.

DALHMAN C. y AUBERT J. (2001); *CHINA AND THE KNOWLEDGE ECONOMY. SIEZING THE 21ST CENTURY*", WBI Development Studies, World Bank Institute y World Bank, East Asia and Pacific Region, Washington D.C.

DAVENPORT T. (1997). *SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*", Graduated School of Business, University of Texas at Austin.

DE LA RICA, E. (2003). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CAMINANDO HACIA LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES*.

Díaz J. (2006). *MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL PERÚ*, Trabajo de investigación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

DRUCKER, P. (2000). *GERENCIA PARA EL FUTURO*; Editorial Norma; Colombia.

DRUCKER, P. (2002). *LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD FUTURA*"; editorial norma; Colombia.

ENEBRAL FERNÁNDEZ, J. (2003). *APRENDIZAJE Y CAMBIO ORGANIZACIONAL*".

- FERREIRA NUÑEZ, P. y DISLA CRUZ L. (2003). *CULTURA ORGANIZACIONAL*. República Dominicana.
- GALINDO SUCA, J. (2003). *VISIÓN COMPARTIDA*.
- GARCÍA GOMEZ, F.H. (2003). *MENÚ ORGANIZACIONAL INDUSTRIAL*. Cúcuta, Colombia.
- GARCÍA GONZÁLEZ F. (2005). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TIEMPOS DE ECONOMÍA DIGITAL: UN MODELO DE COMPETITIVIDAD ACADÉMICOS APLICABLE A LOS ENTORNOS EMPRESARIALES*, España.
- GARCÍA RUIZ, J. G. (2004). *ORGANIZACIONES INTELIGENTES*; Calidad de sexta generación.
- GÓMEZ LÓPEZ, J.C. (2002). *EL CAPITAL INTELECTUAL*. Colombia.
- HERRERA, J.C. (1999). *CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Buenos Aires, Argentina.
- HUERTAS, E. (2000). *LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE*. Colombia.
- HUERTAS, E. (2002). *LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE*"; Colombia.
- LEON LEFCOVICH M. (2003). *KAIZEN LA MEJORA CONTINUA Y LA CURVA DE APRENDIZAJE*.
- LÓPEZ GARZA, M. P. y DELGADO FERNÁNDEZ, A. (2002). *EL PERFIL DEL LÍDER EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO*, Montevideo, Uruguay.

LOPEZ E. (2004). *OBJETIVOS ORGANIZACIONALES*.

MARINES J.J. (2014), *TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN HUMANA DESDE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, EN RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN EMPRESAS DESCENTRALIZADAS*, Tesis Doctoral, ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY. Honolulu, Hawaii.

Novoa Villa H. H. (2005). *LAS ENTIDADES DE LA CIUDAD DE PUNO COMO ORGANIZACIONES INTELIGENTES*, Tesis Doctoral; Universidad Nacional Federico Villarreal.- Lima, Perú.

QUINTAS, P. (2009) *KNOWLEDGE MANAGEMENT*.

RAMÍREZ DE COLMAN D. (2009). *PONENCIA SOBRE EL DESARROLLO DEL TALENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA*.

*A STRATEGIC AGENDA"*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, 1997, Elsevier Science Ltd.

Revista Escuela de Administración de Negocios, (2007). *EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES*.

RIVERO AMADOR, S. y GONZALES OTAÑO, G.(2010) *BASES TEÓRICAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES*. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

ROSALES, C. (2007). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS VENEZOLANAS EN EL TRÁNSITO*

*MODERNIDAD – POSTMODERNIDAD.* Tesis Doctoral; Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas,Venezuela.

RUELAS HUMPIRI M. A. (2012). *EL CAPITAL INTELECTUAL COMO RECURSO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO*, Tesis Doctoral Universidad Nacional del Altiplano.- Puno, Perú.

SENGE P. (1992). *LA QUINTA DISCIPLINA*; Talleres Gráficos Soler; España.

SENGE P. (1995). *LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRÁCTICA*. Gráficas BIGSA; España.

SENGE, P. (2000). *LA DANZA DEL CAMBIO*. Editorial Norma; Colombia.

SENGE. P. (2005). *DIEZ RETOS*. Editorial Norma; Colombia.

SEPÚLVEDA, O. (2001). *LA QUINTA DISCIPLINA DE PETER SENGE*. Concepción, Argentina.

TAPSCOT D. (1995). *LA ECONOMÍA DIGITAL*”, Mac Graw/Hill.

TORRES, S. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.

TRACON PEÑA, I. (2003). *EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA CÓDIGO DE LA INVESTIGACIÓN*. Guía metodológica; Universidad Nacional.



**ANEXOS**

ANEXO 1

ESTADO EMOCIONAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POST GRADO

Doctorado en Contabilidad y Administracion

ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR EL ESTADO EMOCIONAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	Está satisiecho de pertenecer a su Escuela Profesional?					
02	Ud. Totalmente comprometido con las metas de su Escuela Profesional?					
03	Desarrolla totalmente sus habilidades y conocimientos en las sesiones de enseñanza?					
04	Su Escuela Profesional tiene recursos para hacer bien su labor académica?					
05	Como ve su producción académica la Dirección de su Escuela Profesional?					
06	Se reconoce la contribución académica personal que Ud. Realiza a su Escuela Profesional?					
07	Se acepta la filosofía que los docentes deben resolver sus problemas por si mismos?					
08	Se esfuerza por entenderlas necesidades de sus alumnos en las asignaturas otorgadas?					
09	Su labor como docente está claramente definido y estructurado?					
10	Ud. Tiene el sentimiento de búsqueda de mejora continua de su desempeño laboral?					

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POST GRADO

Doctorado en Contabilidad y Administracion

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR LA PERCEPCION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	Se considera un buen docente con un adecuado conocimiento y capacidad de tener plena consciencia de sus valores personales reconociendo sus fortalezas y debilidades; y tener claridad sobre sus metas personales y educacionales?					
02	Cree en sus propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta requerida para producir resultados y capacidad para lograr el aprendizaje de los alumnos enfrentando a toda adversidad y sentirse responsable de la parte afectiva de la enseñanza?					
03	Tiene un conocimiento motivador previo y estar consciente de las características físicas, sociales y psicológicas de sus alumnos para promover la comprensión y la recepción de los saberes, autorregular su aprendizaje automatizarse y a empatizar?					
04	Se ubica en el contexto donde enseña teniendo cultura disciplinaria que favorece, aprecia o castiga según las reglas de juego explicitas en las aulas universitarias que rigen en su escuela profesional?					
05	Tiene capacidad para diseñar programas de estudio para adecuar su enseñanza de acuerdo a la estructura curricular considerando el tipo de contenidos, metas del programa empleando materiales didácticos pertinentes?.					

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POST GRADO  
Doctorado en Contabilidad y Administracion**

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR EL NIVEL DE COMPROMISO DE UN PERMANENTE APRENDIZAJE DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	¿Existe un compromiso como docente para un trabajo corporativo y se tenga una enseñanza de calidad?					
02	¿Se crea una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria?					
03	¿Existen estrategias formativas y de desarrollo con los estudiantes con experiencias prácticas y reflexivas en la formación del futuro profesional?					
04	¿Los docentes forman profesionales de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés y sus especialidades?					
05	¿Los docentes crean grupos de discusión como estrategias de su formación para el desarrollo del currículo por competencias?					

Muchas gracias por su colaboración



ANEXO 4

MODELOS MENTALES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**Doctorado en Contabilidad y Administración**  
**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR MODELOS MENTALES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	¿Cómo pionera de la región andina deseo que mi Universidad y mi Escuela Profesional sea la mejor de la región y del país?					
02	¿Los niveles gerenciales universitarios apoyan a la creación de una cultura de comunicación y colaboración en la enseñanza universitaria?					
03	¿Las autoridades universitarias velan en vida personal de Ud. y sus finanzas para desarrollar a satisfacción en sus actividades académicas durante el proceso de enseñanza?					
04	¿Las actividades que Ud. realiza son mejores que sus colegas que dictan las mismas asignaturas?					
05	¿En las actividades académicas Ud., realiza acciones que puedan implicar un riesgo desperdiciando el tiempo para tratar de mejorarlo inmediatamente?					

Gracias por su colaboración

ANEXO 5

NIVEL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS DOCENTES  
UNIVERSITARIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**Doctorado en Contabilidad y Administracion**

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	¿Está predispuesto a los desafíos y nuevas oportunidades profesionales para su superación personal?					
02	¿En el desempeño de sus actividades como docente busca las oportunidades para su actualización académica?.					
03	¿Cómo docente busca nuevo conocimiento a parte de sus actividades académicas habituales?.					
04	¿Concreta sus actividades con nuevas habilidades, recursos, ideas o métodos como capacidad para la enseñanza?					
05	¿Hace orientación, asesoramiento o tutoría durante el proceso de enseñanza a los estudiantes?.					

Gracias por su colaboración

ANEXO 6

NIVEL DE DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POST GRADO  
Doctorado en Contabilidad y Administración**

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes, favor de responder la encuesta, no es una evaluación y no existen respuestas correctas o equivocadas.

**OBJETIVO: EVALUAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE DESTREZAS Y TAREAS DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

Facultad: .....

Escuela Profesional: .....

Categoría: .....

**Nota: Esta encuesta será utilizado con fines netamente académicos**

N°	PREGUNTAS	CONDICION				
		NUNCA	CASI NUNCA POCAS VECES	A VECES ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE
01	¿Realiza tareas de dominio con las cuales se siente seguro en las sesiones de clases?					
02	¿Presenta en su enseñanza los ítems del silabo comprensibles para los estudiantes?					
03	¿Cumple con los tiempos previstos el desarrollo del contenido de su silabo con alta calidad de servicio?					
04	¿Promueve y participa en un servicio de calidad en todos los niveles (estudiantes, docentes, administrativos y dirección)?					
05	¿Cómo docente busca asesoría con especialistas en los contenidos de su silabo para la enseñanza que satisfaga a los estudiantes?					

Gracias por su colaboración