

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

**“SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SU
INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR EN UNIDADES
EDUCATIVAS FISCALES DEL NIVEL PRIMARIO”**

CASO: DISTRITO 1 DE LA CIUDAD DE EL ALTO

**POSTULANTE
MARIA DEL CARMEN FUENTES DURAN**

La Paz, Bolivia
2011

INDICE

CAPITULO I GENERALIDADES

	Pág.	
1.1	Introducción	1
1.2	Justificación del Tema	2
1.3	Planteamiento del Problema	8
1.4	Hipótesis	12
1.5	Variables	12
	1.5.1 Variable Independiente	12
	1.5.2 Variable Dependiente	12
	1.5.3 Variable Moderante	12
1.6	Objetivos	12
	1.6.1 Objetivo General	12
	1.6.2 Objetivos Específicos	13

CAPITULO II MARCO TEORICO

PARTE I. MARCO CONCEPTUAL

2.1	Introducción	14
2.2	Enfoque de Sistemas	16
	2.2.1 Conceptualización	16
	2.2.2 Enfoque de Sistemas y las Funciones Administrativas	18
2.3	Administración	18
2.4	Proceso Administrativo	20
	2.4.1 Planificación	20
	2.4.2 Organización	21
	2.4.3 Integración de Personal	22
	2.4.4 Dirección	23
	2.4.5 Control	24
	2.4.6 Control de Gestión Educativa	25
	2.4.7 Seguimiento	26
	2.4.8 Seguimiento e Información de Educación	26
2.5	Administración Educativa	27
2.6	Sistema Educativo	28
	2.6.1 Subsistema de Educación Regular	28
	2.6.2 Eficiencia y Eficacia Educativa	28

PARTE II. MARCO INSTITUCIONAL

2.7	Actores de la Educación	29
2.8	Ministerio de Educación	31
2.9	Servicio Departamental de Educación - SEDUCAS	31
2.10	Direcciones Distritales	32
2.11	Escalafón	32
2.12	Magisterio	32

PARTE III. MARCO NORMATIVO

2.13	Ley 1178 – Sistemas de Administración y Control Gubernamentales	33
2.14	Sistemas de la Ley 1178	34
2.15	La Responsabilidad por la Función Pública	36
2.16	Constitución Política del Estado	37
2.17	Ley de la Reforma Educativa	38
2.18	Código de la Educación Boliviana	39
2.19	Resolución Ministerial 01/2009 Gestión Académica	39
2.20	Decreto Supremo N° 23949 Órganos de Participación Popular	42
2.21	Decretos Supremo N° 23950 – Reglamento sobre Estructura de Administración Curricular	44
2.22	Decreto Supremo N° 23951 Reglamento sobre Estructura de Administración Curricular.	49
2.23	Decreto Supremo N° 23952 Reglamento sobre los Servicios Técnico Pedagógicos y Administración de Recursos	54
2.24	Decreto Supremo N° 23968 Reglamento sobre las carreras en el Servicio de Educación Pública	56
2.25	Decreto Supremo No. 25273 Organización y Funciones de las Juntas Escolares, de Núcleo y Distrito	57
2.26	Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas – RAFUE	58
2.27	Reglamento de Escalafón Nacional del Servicio de Educación	64
2.28	Decreto Supremo 23968 Reglamento sobre las carreras en el Servicio de Educación Pública	67
2.28.1	De la Carrera Docente	68
2.28.2	De la Carrera Administrativa	68

CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1	Método de Investigación	69
3.2	Tipo de Investigación	69
3.2.1	Procedimiento	69
3.2.2	Técnicas	70
3.2.3	Instrumentos	70
3.2.4	Escenario Geográfico	73
3.3	Alcances de la Investigación	74
3.3.1	Alcance Geográfico	74
3.3.2	Alcance Temporal	75
3.4	Determinación del Universo y Muestra	75
3.5	Calculo de la muestra de Directores de Unidades Educativas	76
3.6	Calculo de la muestra de Profesores y Padres de Familia de Unidades Educativas	78

3.7	Estadísticas de Alumnos del Nivel Primario	80
3.8	Fuente y Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de la Información	80
3.8.1	Fuentes Primarias	81
3.8.2	Fuentes Secundarias	81
3.8.3	Diseño de los Instrumentos	82

CAPITULO IV RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

4.1	Introducción a la Investigación de Campo	83
4.2	Resultados	83
4.2.1	Planificación Educativa	83
4.2.2	Gestión Educativa	88
4.2.3	Seguimiento, Control y Evaluación Educativa	101
4.2.4	Cuadro de Verificación de la Hipótesis	111
4.3	Conclusiones	113

CAPITULO V PROPUESTA 118

DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA GESTION EDUCATIVA

ANEXOS 136

BIBLIOGRAFIA 137

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCION

La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley¹

La ciudad de El Alto, con un crecimiento poblacional de 10 % anual, representa la síntesis de muchas expresiones educativas que producen un perfil de permanente control.

A partir de la Ley 1565 de Reforma Educativa del 7 de julio de 1994, establece el carácter democrático de la educación, por cuanto toda la sociedad participa en su planificación, organización, ejecución y evaluación. Asimismo dispone la incorporación del enfoque intercultural y la modalidad bilingüe en la educación respondiendo a la heterogeneidad socio-cultural del país.

El objetivo general de esta investigación, es demostrar mediante el método de investigación DEDUCTIVO, que el actual seguimiento a la gestión educativa ocasiona que el Rendimiento Escolar se encuentre en un nivel de rendimiento en riesgo (RR) en las unidades educativas fiscales del nivel primario del distrito 1 de la ciudad de El Alto, y como consecuencia de ello, proponer un propuesta de solución.

¹ Constitución Política del Estado, Art. 80, Pag. 24

El método de investigación es de tipo relacional; causa y efecto, los instrumentos utilizados fueron un “Cuestionario de Información y el Formulario de Registro Único de Estudiantes (RUDE)”. Las técnicas utilizadas fueron la revisión documental, técnicas estadísticas descriptivas y los cuestionarios.

1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA

En la Conferencia Mundial sobre Educación que se realizó en Jomtien (Tailandia) en 1990, se concluyó que la educación constituye una necesidad para niños y adultos tan indispensable como la alimentación. Se empezó a reinterpretar así lo que se debía entender por enseñanza y aprendizaje, planteándose una nueva concepción de la educación basada fundamentalmente en la calidad de los sistemas educativos y la equidad de la educación.

En el caso de Bolivia, la misión educativa y los objetivos que plantea la Ley de la Reforma Educativa² orientados al desarrollo de un modelo educativo que busca formar niños capaces de desenvolverse eficientemente y eficazmente en un mundo globalizado. Paralelamente, se elabora un discurso intercultural para que los niños adquieran comportamientos y actitudes de respeto a la diversidad cultural en un marco de diálogo y apertura intercultural, creando instrumentos de control, seguimiento y evaluación, con especial énfasis en la medición de la calidad educativa, instrumentos de información y de investigación educativas.

El Anteproyecto de la Nueva Ley de la Educación Boliviana “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” 2006, Título 1. Indica, que una de las bases de la educación boliviana “Es la más alta función del Estado porque es un derecho humano fundamental; por tanto, tiene la obligación de sostenerla, garantizarla, regularla y ejercer tuición a través del Sistema Educativo Plurinacional”.

² Compendio de Legislación sobre la Reforma Educativa y leyes conexas. Ley 1565 Reforma Educativa, 7 de julio de 1994. Capítulo 1 Objetivos del Sistema Educativo. Pág. 12

Las razones que motivan a la realización del presente trabajo de investigación, es una preocupación por la superación de la problemática de la educación, que tiene entre sus grandes deficiencias la falta de seguimiento al rendimiento escolar, buscando para ello un cambio de actitudes de los administradores educativos.

El Municipio de El Alto contextualmente es una región que merece mayor importancia en el aspecto educativo, debido a que “De una población en edad escolar total (entre 6 y 19 años), aproximadamente 127.000 personas, de las que el 50% son mujeres y la otra mitad varones, alrededor del 87% se encuentra efectivamente escolarizada.”³

La tasa anual de crecimiento intercensal de la población que presenta el Municipio de la ciudad de El Alto fue mayor a la del departamento de La Paz, pues en el Municipio de El Alto se registró el 5.10% y en el departamento de La Paz 2,23%, La tasa de analfabetismo alcanzo a 7.98%.⁴

La población escolarizada pública efectiva en el Municipio de El Alto en el año 2005 creció en un 2.40% respecto al año 2004.⁵

El seguimiento a la gestión operativa de las organizaciones, es uno de los principales factores que permite detectar, medir y corregir el desempeño individual e institucional, y reencauzar las desviaciones respecto a las normas y contribuir a la corrección de estas para mejorar la eficacia y efectividad en la ejecución de los planes, programas, proyectos y objetivos.

Es de vital importancia medir el comportamiento organizacional, como eje del control de gestión mediante la implementación de instrumentos de control interno previo⁶.

³ Censo Nacional de Población y Vivienda. 2002. Instituto Nacional de Estadística.

⁴ Ministerio de Educación, información proporcionada por el Sistema de Información en Educación (SIE) Municipio de El Alto Estadísticas 2007.

⁵ ID

⁶ Ley 1178 de 20 de julio de 1990, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, Art. 14. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia.

Por lo tanto, el seguimiento es un proceso de gestión **asistencia técnica y seguimiento continuo** de insumos, procesos y resultados, a fin de identificar problemas, formular medidas correctivas y adaptar las decisiones necesarias para lograr los resultados esperados, sus componentes son: la Recolección de información, Análisis de la información y Acción correctiva.

En el ámbito educativo, el proceso de gestión “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema”⁷ como lo es la Unidad Educativa para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece.

Uno de los servicios que ofrece la Unidad Educativa, es el de proporcionar información ágil y oportuna tanto interna como externa: Matrícula, (alumnos inscritos), alumnos efectivos, abandono de los alumnos del centro escolar, promoción y repitencia para identificar el rendimiento escolar por gestión educativa.

El rendimiento en términos de gestión, es el resultado que se obtiene al cabo de un tiempo, relacionar este tema con el rendimiento escolar requiere de mayor atención, tanto en lo administrativo y pedagógico; en vista que no se trata del personal de una organización, sino de cómo se termina la gestión escolar, después de un proceso de transformación en los cuales se invierten recursos de diferente naturaleza para cumplir con los mandatos constitucionales y de disposiciones legales.⁸

Estudios precedentes demuestran que en el rendimiento o logro escolar inciden factores multicausales, variados e interrelacionados, donde además de los vinculados a la escuela y al maestro y la calidad del proceso de enseñanza y aprendizajes existen otros que van más allá y competen a las condiciones familiares del escolar y

⁷ Mollins, 1998, Pág. 25

⁸ Factores que Inciden en el Rendimiento Escolar en Bolivia. Alejandra Mizala, Pilar Romaguera, Teresa Reinaga. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile. Octubre 1999

sus características personales, entre las que se encuentran la alimentación y la nutrición que condicionan pero no determinan la capacidad para aprender.⁹

El factor infraestructura que incide en el Rendimiento Escolar tiene relación con otros factores como el de gestión y desempeño docente. La infraestructura, el uso de espacio, de tiempo y el número de alumnos son parte de las condiciones materiales que afectan los procesos escolares, son factores que inciden en el logro educativo o rendimiento de los alumnos igual que las condiciones laborales en las que se desempeñan los docentes. Las condiciones materiales en las que se realizan los procesos escolares, afectan las prácticas de los sujetos a cargo de las escuelas, es decir el desempeño de directores y docentes que los organizan o promueven.¹⁰

El proceso educativo combina un conjunto de insumos: habilidades innatas de los alumnos, características de la familia, de los profesores, directores y la comunidad, y los recursos asignados a educación, con el fin de generar un producto educacional.

Los estudios empíricos miden la calidad educativa básicamente a través de indicadores de actitud escolar, tasas de retención, deserción, repitencia, promoción y los resultados de pruebas estandarizadas de rendimiento aplicadas a los alumnos¹¹.

Este estudio sobre seguimiento y control a la gestión educativa y su incidencia en el rendimiento escolar, permitirá examinar el efecto sobre el rendimiento escolar del alumno en la unidad educativa.

Conocer el rendimiento de los estudiantes es un reto que se lo afronta a partir de los datos que emiten las organizaciones educativas, pero relacionar el seguimiento a la gestión educativa, es el desafío de la investigación.

⁹ Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Dr. Adalid Zamora, Lic. Susana Barrera. Rendimiento Escolar y Estado Nutricional. Agosto de 1998, Pág. 15

¹⁰ La Escuela, factor principal en la calidad de su Rendimiento. Estudio cualitativo en escuelas fiscales con puntajes contrastantes. Maria Luisa Talavera. Enero 2000. Pág. 3

¹¹ Para una discusión sobre el concepto de calidad de la educación en América Latina, ver UNESCO-OREAL; para mediciones empíricas, ver Hanushek (1994).

El tema de estudio es de vital importancia por las siguientes razones:

CUADRO No. 1
PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN POR GESTIONES
(En Bolivianos)

GESTION	PRESUPUESTO GRAL. DE LA NACIÓN – TGN CONSOLIDADO	PRESUPUESTO SECTOR EDUCACIÓN	PORCENTAJES
2005	40.543.350.623	4.122.420.407	9.8
2006	46.159.641.834	4.647.360.294	9.9
2007	58.917.733.732	5.300.798.393	11.11
2008	80.554.139.517	6.117.633.524	13.16
2009	103.137.982.636	7.194.235.763	14.33

Fuente: Ministerio de Educación – Dirección General de Asuntos Administrativos, Dirección de Finanzas

La Constitución Política del Estado de 7 de febrero de 2009, en su artículo 77. Establece que “La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla”. El presupuesto asignado al sector educativo por gestiones, en los últimos cinco años, se encuentra entre el 9.8% al 14.33% respecto al Presupuesto General de la Nación, es por esta razón, que la asignación presupuestaria asciende gradualmente de acuerdo a políticas educativas.

Según el Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas (RAFUE), el año o gestión escolar comprende un período de 10 meses de trabajo lectivo, programado en el calendario escolar de cada distrito. Las Direcciones Distritales de Educación, coordinando con los Directores de Unidades Educativas y de Núcleo y Distritales fijarán el calendario escolar mas apropiado para su localidad, teniendo en cuenta las características socioeconómicas y culturales y las condiciones ecológicas y climáticas locales.

Es responsabilidad del director de la unidad educativa, del personal docente y de la junta escolar iniciar las labores educativas el primer día lunes del mes de febrero con aulas y horario previamente organizados. A este efecto, el personal docente y

administrativo debe realizar actividades de programación, organización e inscripción, quince (15) días antes del inicio de clases.

Para la inscripción en el nivel primario en el programa de transformación, las edades cumplidas hasta el 31 de marzo son las comprendidas en el cuadro No. 2.

CUADRO No. 2
REQUISITOS DE INSCRIPCION DE ALUMNOS

NIVEL	CICLO	AÑO	EDAD	
			MINIMA	MAXIMA
PRIMARIO	PRIMER	1ro.	6	7
		2do.	7	8
	SEGUNDO	3er.	8	9
		4to.	9	10
	TERCERO	5to.	10	11
		6to.	11	13
		7mo.	12	14
		8vo.	13	15

Fuente: Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas

Constitucionalmente la educación reviste gran importancia al señalar los siguientes aspectos¹²:

- Art. 81 I. La educación es obligatoria hasta el bachillerato.
- II. La educación fiscal es gratuita en todos sus niveles hasta el superior.

La Ley de Reforma Educativa¹³, establece como una de sus bases fundamentales “que la educación es la más alta función del Estado, porque es un derecho del pueblo e instrumento de liberación nacional y porque tiene la obligación de sostenerla, dirigirla y controlarla, a través de un vasto sistema escolar”.

¹² Constitución Política del Estado. Ley N° 2650 de 13 de Abril de 2004. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia

¹³ Ley N° 1565, de 7 de julio de 1994, Ley de Reforma Educativa. Art. 1. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia

En este sentido, el área de investigación a ser tomada en cuenta en la aplicación del seguimiento, es el sector educativo fiscal, y en particular el concerniente a las unidades educativas del nivel primario fiscal de la ciudad de El Alto (Distrito 1) del departamento de La Paz, lugar donde se estudiará el rendimiento escolar de los estudiantes que acuden a ellas, el cual verificará el grado de importancia que tiene el continuo seguimiento a la gestión educativa para el logro de sus objetivos.

Se toma en cuenta este distrito como ámbito referencial, que luego podría generalizarse a diferentes sectores de la Ciudad de El Alto, del departamento de La Paz y del País, para determinar el grado de importancia que tiene el seguimiento a la gestión educativa tomando en cuenta el método deductivo y de tipo relacional: causa y efecto que nos permitirá llegar a conclusiones muy particulares encontrando las razones o causa a la incidencia en el rendimiento escolar.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito de la justificación del tema a investigar y como parte de la investigación preliminar bibliográfica y de la obtenida por fuentes primarias mediante consultas y entrevistas, recolección de información con actores de la gestión educativa a nivel de unidad educativa, núcleo y distrital, Ministerio de Educación, Dirección de Planificación, Dirección de Gestión de Personal del SEP, se contempla como problema que *el “rendimiento escolar se encuentra en un nivel de rendimiento bajo, el mismo que contempla los siguientes factores:*

1. A pesar de que el presupuesto de educación se ha incrementado en los últimos años, la inversión en educación se ha mantenido relativamente baja en relación al gasto público total, pero aún así no se le da a este gasto el debido seguimiento para que su inversión sea satisfactoria y no sea a pérdida por el abandono y la repitencia de los alumnos del nivel primario.

2. El presupuesto del sector educativo otorga mayor cobertura y acceso a la educación, sin embargo los índices demuestran que existe un total de alumnos inscritos por medio del Formulario de Inscripción, Registro Único de Estudiantes (RUDE), (ver anexo); pero existe otro índice que demuestra el abandono de alumnos en edad escolar, tanto en varones y mujeres que por alguna razón dejan la escuela, la falta de seguimiento para identificar este factor hace que el rendimiento escolar no alcance los objetivos de gestión.

3. En el cuadro No. 3 se puede apreciar como ejemplo claro, que en la gestión 2006 la tasa de alumnos entre retirados y reprobados por diversos motivos asciende al 10%, porcentaje altamente preocupante con respecto a la población total. Esto significa que aproximadamente 50.000 escolares de la población escolar no ha culminado sus estudios de gestión.

CUADRO No. 3

ESTADÍSTICAS ESCOLARES
POBLACION ESCOLAR 2006 – LA PAZ - NIVEL PRIMARIO EFECTIVOS,
RETIRADOS, PROMOVIDOS Y REPROBADOS HOMBRES Y MUJERES

	Inscritos	%	Retirados	%	Efectivos	%	Promovidos	%	Reprobados	%
FEMENINO	252.490	49	15.389	3	237.101	46	228.732	44.4	8.369	1,6
MASCULINO	262.457	51	17.022	3,3	245.435	47,7	233.638	45,4	11.797	2,3
TOTAL	514.947	100	32.411	6	482.536	94	462.370	90	20.166	4

FUENTE: SIE, M.E.C Dirección de Planificación

4. Otro factor que llama la atención, es el 4% de reprobados en la gestión 2006, la tasa alcanza a cubrir en mayor porcentaje en la población de varones 2,3% y 1,6 en mujeres. ¿Existe en las Unidades Educativas de la ciudad de El Alto el seguimiento oportuno y confiable para evitar que en el nivel primario estas tasas reduzcan?

5. Este factor era más evidente en pasados años. Las estadísticas revelan que en 1997, cuando el 10,77% de los varones y el 9,47% de las mujeres abandonaron (retirados) la escuela para dedicarse a otras labores¹⁴.

6. La creación del Bono Juancito Pinto es uno de los incentivos que busca reducir el abandono escolar. 1.200.000 niños reciben Bs. 200.-- contra la deserción, el presidente y los ministros en persona, hacen entrega de éste bono en las ciudades capitales del país¹⁵.

CUADRO No. 4
INDICADORES DE LA SITUACION DE LA EDUCACION
TASA DE PROMOCION NIVEL PRIMARIO CIUDAD DE EL ALTO GESTION 2006

HABITO GEOGRAFICO	MUJERES	HOMBRES
RURAL	85.2%	96.7%
URBANO	93%	91%

FUENTE: SIE, M.E.C. Dirección de Planificación

El cuadro No. 4 demuestra como ejemplo, que en la ciudad de El Alto en la gestión 2006 la promoción del nivel primario en el género femenino (área urbana) es más elevado que la del área rural, y pasa lo contrario en el género masculino, la promoción es más elevada en el área rural que en la urbana; se podría mencionar, que los hombres en edad escolar no le dan la importancia necesaria a los deberes escolares.

Los factores asociados de la administración educativa que causan la incidencia en el Rendimiento Escolar (RE), serán determinados en base a estos aspectos; la investigación estará orientada a presentar una propuesta de solución a los problemas, apoyándose en la sistematización y optimización de información de gestiones anteriores de la administración educativa que requiere una institución para el logro de sus objetivos.

¹⁴ Periódico La Razón, domingo 5 de febrero 2006. Pág. A12

¹⁵ Periódico La Razón, domingo 5 de noviembre de 2006, Pág. A20

Así por ejemplo, el factor infraestructura incide en el rendimiento escolar y se vincula con otros factores como el de gestión y desempeño docente. Estudiar el seguimiento de gestión de los componentes del contexto institucional permitirá conocer la situación de ocurrencia de los procesos escolares y las condiciones materiales y prácticas de los sujetos que dan vida a las unidades educativas como dimensiones importantes de tales contextos.

Los autores como Alejandra Mizala, Pilar Romaguera, Teresa Reinaga¹⁶, José Luís Pérez Iriarte¹⁷ señalan, que la infraestructura, salud, el número de alumnos, capacitación, experiencia administrativa, evaluaciones, perfeccionamiento y actualización y otros, son parte de las condiciones que afectan los procesos escolares, son factores que inciden en el logro educativo o rendimiento escolar de los alumnos igual que las condiciones laborales en las que se desempeñan los docentes. Las condiciones materiales en las que se realizan los procesos escolares afectan las prácticas de los sujetos a cargo de las escuelas, es decir el desempeño de los directores que los organizan y promueven.

En base a la caracterización de los elementos mencionados, se conceptualiza el problema como:

“El seguimiento y Control a la Gestión Educativa y su incidencia en el Rendimiento Escolar de las Unidades Educativas del nivel primario fiscal. caso: Distrito 1 de la Ciudad de El Alto, considerando la principal relación de la causa al seguimiento a la gestión educativa, debe ser atendida en las unidades educativas en forma oportuna y directa?”.

¹⁶ Factores que inciden en el rendimiento escolar en Bolivia. Alejandra Mizala, Pilar Romaguera, Teresa Reinaga, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. Octubre 1999.

¹⁷ Evaluación de Medición de la Calidad de la Educación (SIMECAL)

1.4 HIPOTESIS

La hipótesis que guiará la presente investigación es:

“El actual sistema de seguimiento y control a la gestión educativa, es una de las causas que ocasiona que el rendimiento escolar se encuentre en un nivel bajo, en las unidades educativas del nivel primario fiscal. Caso: Distrito 1 de la Ciudad de El Alto”.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable Independiente

El actual sistema y control de seguimiento a la gestión educativa.

1.5.2 Variable Dependiente

El rendimiento escolar se encuentra en un nivel bajo, en las unidades educativas del nivel primario fiscal.

1.5.3 Variable Moderante

Caso: Distrito 1 de la ciudad de El Alto

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Demostrar mediante el tipo de investigación relacional, la hipótesis planteada y como resultado elaborar una propuesta de solución.

1.6.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación comprenden:

- a. Diagnosticar el sistema de seguimiento a la Gestión Educativa. Caso: Distrito 1 de la ciudad de El Alto.
- b. Establecer la relación entre el sistema de seguimiento y control con relación al Rendimiento Escolar.
- c. Elaborar una propuesta de solución, para el seguimiento y control a la Gestión Educativa para mejorar el rendimiento escolar en unidades educativas fiscales del nivel primario. Caso: Distrito 1 de la ciudad de El Alto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

PARTE I - MARCO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN

El marco teórico presenta la conceptualización relativa a los objetivos de la presente investigación, definidos en forma específica, como marco conceptual, marco institucional y marco normativo.

La década de 1980 selló el destino de Bolivia. En esta etapa, el país adoptó a la democracia como régimen político y echó a rodar un modelo de desarrollo económico basado en el libre mercado. Las medidas instauradas en 1985 son conocidas actualmente como “Reformas de Primera Generación”, pues su objetivo fue el de estabilizar macro económicamente al país.

En ese contexto, la década de 1990 comenzó con mucha expectativa ya no de estabilidad, sino de crecimiento y desarrollo. De esta manera empezaron a gestarse las denominadas “Reformas de Segunda Generación” que a través de la transformación del Estado, buscando establecer cambios estructurales para lograr tan ansiado crecimiento económico. La reforma educativa pertenece a este segundo grupo¹⁸.

La Reforma Educativa se inició en el Ministerio de Planeamiento y Coordinación que crea el equipo técnico de apoyo de la reforma educativa ETARE (1991). Lo paradójico es que esta reforma se gesta en el Ministerio de Economía. La explicación es que el ministerio señalado tenía los enlaces con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, los mismos que financian la reforma, paralelo a esto, el movimiento popular estaba produciendo propuestas participativas (Congreso

¹⁸ Elaboración sobre la base del documento “Programas de Reforma Educativa Plan de ejecución 1997- 2002”

Nacional de Educación 1992) y el ETARE, publica en 1993 la propuesta de Reforma Educativa, y posteriormente se promulga la Ley 1565 de Reforma Educativa en 1994.

Durante los últimos tres años, Bolivia ha vivido un intenso proceso de reflexión sobre la calidad de la educación nacional, el mismo que llevo a la aprobación de la Ley 1565 del 7 de julio de 1994 que reforma el código de la educación Boliviana, que estuvo vigente desde 1995. Con esta ley se dio inicio a la transformación del sistema educativo boliviano tanto es su dimensión institucional como en la curricular.

En su componente institucional, la Reforma Educativa comprende el desarrollo de diversas categorías para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del sistema educativo, entre los cuales destaca la instauración de nuevas modalidades de gestión en los diversos niveles administrativos del sistema¹⁹.

Financiamiento de la Reforma Educativa

Las fuentes de financiamiento de la Reforma Educativa son organizaciones internacionales y los países que conforman que el Estado Global que alcanza a un total de \$204.264000. El país devolverá la mayor parte de ese dinero y por eso mismo, el Gobierno dispondrá de él sin condicionamientos externos ²⁰.

Al 30 de Mayo de 1997 el PRE (Proyecto de Reforma Educativa) ejecuto \$us. 35281799 de los cuales corresponden BM 9.77%, Suecia 1.41%, Holanda 12.06%, KFW 1.29%, Gobierno 17.63% del total ejecutado ²¹.

Creación de condiciones que aseguren el acceso y permanencia de todos los alumnos en la escuela.

¹⁹ Compendio de la legislación sobre la Reforma Educativa y leyes conexas

²⁰ Unidad Nacional de Servicios Técnico – Pedagógicos – Secretaria Nacional de Educación, Revista El Maestro N° 3 1995. Pág. 2

²¹Rolando Barral “ Mas allá de las recetas pedagógicas” Pág. 156

Uno de los Programas que se ha planteado la Reforma Educativa, es alcanzar la mayor cobertura escolar que esta asignada por ley, pues, de acuerdo a la Constitución Política del Estado, la educación primaria, fiscal es gratuita y debe llegar hasta el último niño boliviano.

La meta del programa es que la mayoría de la población boliviana tenga acceso al sistema público de educación primaria y secundaria. No solo se tiene como objetivo que la mayor parte de la población en edad escolar ingrese al sistema, sino que permanezca y se mantenga en él hasta finalizar todos los ciclos de educación. Asimismo, cobertura implica incrementar la cantidad de días de clases por alumnos que permanezca en el sistema de educación pública.

De acuerdo con los datos estadísticos presentados por Gregorio Iriarte (1999), en el nivel primario del sistema educativo se atiende aproximadamente a 60% de los niños del área rural en edad escolar y a 87% de niños del área urbana. Estos datos no toman en cuenta la asistencia efectiva, sino únicamente la matrícula. La tasa de marginalidad aumenta en el ciclo intermedio y aún más en el medio y superior. Sólo 43% de los estudiantes admitidos en la escuela primaria del área urbana continúa sus estudios más allá del quinto grado. Entre los factores relacionados con la escala de cobertura se encuentra el hecho de que 55% de las escuelas rurales les ofrecen solo los tres primeros grados del nivel primario ²².

2.2 ENFOQUE DE SISTEMAS

2.2.1 Conceptualización

“El enfoque sistémico, ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en su interacción con el ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas” ²³.

²² Programa de gestión educativa Pág. 24

²³ Kast F., Rosenzwaing J; “Administración de las Organizaciones”; Editorial MC GRALL-HILL; México 1987; Pág. 107

Este enfoque es un cimiento conceptual-analítico, que permite estudiar a las organizaciones como un sistema social, que debe examinarse en forma integral y simultáneamente en todos sus componentes con una perspectiva de conjunto, su visión permite identificar de modo más efectivo situaciones complejas, aumentando la probabilidad de que se tomen acciones administrativas adecuadas.

La Teoría de Sistemas como marco conceptual concibe a las organizaciones como un conjunto de partes, elementos o unidades que interactúan entre sí en un contexto dado, cuya conducta colectiva presenta atributos, valores distintos y adicionales respecto de las cualidades propias de sus elementos componentes”²⁴.

“Todo sistema, desde el momento en que es un conjunto ordenado y responde a una estructura dada, reconoce la existencia previa de un objeto, que es determinante de su configuración y de su acción posterior”²⁵.

El análisis de la organización a través de este enfoque identifica procesos y características básicas, que son:

Entrada. INPUT. El insumo del sistema está constituido ya sea por materia, energía o información, el cual proviene del medio ambiente en el que se desenvuelve el sistema.

Procesamiento. Los sistemas transforman la material, energía o información que reciben, con el fin de lograr los objetivos para los que fueron creados.

Salida. AUPUT. Producto o resultado. Es el resultado de la transformación de los insumos que ingresaron al sistema.

²⁴ Etkin Jorge; “Sistemas y Estructuras de Organización”; Editorial Macchi; Argentina 1978; Pág. 15

²⁵ Pozo Navarro F.; Op. Cit.; Pág 43

Retroalimentación. Es un proceso por el cual el sistema se alimenta con los resultados obtenidos, para mantener un equilibrio dinámico y lograr sus objetivos (retroacción, retroinformación, feedback). Es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido y tiene por objeto el control del desempeño del sistema.

Ambiente. Relación de interdependencia entre el ambiente y el sistema, en el cual recibe influencias en forma de materia, energía o información constituida en insumos e influye al ambiente al exportar los resultados de la transformación de los insumos.

2.2.2 Enfoque de sistemas y las funciones administrativas

La visión es que el representante de una entidad u organización debe crear un ambiente que facilite el logro de los objetivos definidos en la organización, para ello, éste representante debe desempeñar las funciones básicas del proceso administrativo en el marco de la Teoría de Sistemas.

2.3 ADMINISTRACION

Durante la mayor parte de la vida de las personas están en alguna organización. En una universidad, equipo deportivo, integrantes de diversos grupos, asociaciones religiosas.

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

1. Cuando se desempeñan como administradores, los administradores deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica en administradores de todos los niveles organizaciones.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad; lo que implica eficacia y eficiencia ⁽²⁶⁾.

Es pues evidente que las organizaciones y las personas que las administran cumplen una función esencial.

“La palabra Administración viene del latín ad (dirección. Tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mandato de otro: esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interesar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente la palabra administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos ²⁷.”

²⁶ Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 6.

²⁷ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGRAW HILL Interamericana S.A., quinta edición, 1999, Pag. 8.

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos en el tiempo, a esto se denomina proceso. El concepto de proceso implica que los acontecimientos sean dinámicos estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos. El proceso no puede ser inmutable, estático, es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre si, cada uno de ellos afecta a los demás ²⁸.

El proceso administrativo empieza con la planeación a través de la determinación de objetivos, políticas, procedimientos y métodos; la organización que implica división del trabajo y delegación de funciones, la ejecución es la etapa en que los componentes del grupo llevan a cabo sus tareas y por último el control que permite asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Los cuatro elementos de la administración: Dos en la mecánica (Planeación y Organización) y dos en la dinámica (Ejecución y Control); se refiere a las formas de estructurar y operar una organización o institución ²⁹.

2.4.1 Planificación

Planeación como el primer elemento mecánico, es la determinación de la acción que se habrá de seguir, es decir qué se va hacer?. Fijar los principios que van a orientar la secuencia de las acciones, los tiempos y unidades necesarias para su realización. En esta etapa se contempla las políticas que orientan la acción y procedimientos secuenciales.

“La planificación es un proceso racional de acciones para alcanzar objetivos en forma variable, rápida y económicas posibles” ³⁰.

²⁸ ID Pag. 317

²⁹ Chiavenato Adalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGRAW HILL Interamericana S.A., quinta edición, 1999. Pag. 320.

Para Billy E. Gotees: planear es: “Hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” ³¹.

Como una actividad mecánica planear es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

“La Planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es. La elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” ³².

Los planes se clasifican en 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos” (³³).

2.4.2 Organización

La palabra organización viene del griego “Organon”, que significa instrumento. En castellano significa organismo, que implica partes y funciones diversas, coordinación y auto construcción ³⁴.

“Es la asignación deliberada de tareas a los individuos que componen la empresa con el propósito que las tareas desempeñadas conduzcan a los objetivos que tiene la empresa como tal.- Dentro el enfoque de sistemas la organización se orientará a

³⁰ Calero Pérez. Móvillo, “Administración Educativa”, 2da edición, Editorial Abedul E.I.R.L. Lima Perú. Pag. 67.

³¹ Reyes P. Agustín, 1994, Obra citada. Pag. 244

³² Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 35.

³³ Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 127.

³⁴ Reyes P., Agustín, 1994 “Administración Moderna”, Editorial Limusa S.A. Segunda Edición, México P. 276.

proporcionar la interconexión entre los diversos subsistemas del sistema de organizador total”³⁵.

“Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”³⁶.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en si mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos, de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

2.4.3 Integración de Personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, motivación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas³⁷.

³⁵ Jonson, Kast y Rosenwieg; “Teoría, Introducción y Administración de Sistemas”; Tercera reimpresión; Editorial Limusa-Wiley; México 1973; Pág. 263.

³⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 35.

³⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 36.

2.4.4 Dirección

La palabra dirección proviene del verbo dirigiere; esta se forma a su vez del prefijo di, intensivo, y regere es regir, gobernar.

La Dirección “Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas ³⁸.

Como una actividad práctica de ejecución, es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.

La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son lo que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación ³⁹.

³⁸ Reyes R. Agustín “Administración Moderna”, 2da. Edición, Editorial Limusa S. A.; México, Pág. 384

³⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 36.

2.4.5 Control

“Control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes” ⁴⁰.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes” ⁴¹.

“El Control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de la normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado” ⁴².

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre perdidas, son muy conocidos. Cada uno de ello sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan. En caso de que persistan desviaciones, es necesario proceder a su corrección. Pero ¿Qué corregir?. Las actividades, a través de las personas. No puede hacerse nada para reducir desperdicios, por ejemplo, garantizar compras acordes con las respectivas especificaciones o controlar los ingresos por concepto de ventas, si se ignora qué persona o personas son las responsables de tales funciones. Impedir el cumplimiento de los planes en los hechos significa identificar a las personas

⁴⁰ Calero P. Mavilo 1996; “Administración Educativa”; 2da. Edición Abedul Lima – Perú; Pág. 156.

⁴¹ Reyes P. Agustín, 1994; “Administración”; Editorial McGRAW-Hill, Internaricana S.A. 3ra. Edición; México; Pág. 648.

⁴² Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 37.

responsables de los resultados que difieren de las acciones planeadas para después los pasos necesarios para la elevación de su desempeño. Así, los resultados de controlar controlando lo que hacen los individuos ⁴³.

El control es la esencia del funcionamiento de las organizaciones, como un sistema, tiene la finalidad de medir y corregir el desempeño de los subsistemas y asegurar el logro de resultados, comprando lo que se ha hecho con lo que se tenía planeado hacer, es decir, con un estándar previamente establecido. De esta manera se pueden conocer los errores cometidos y sus posibles causas, así como los éxitos alcanzados, para corregir las fallas y explotar los éxitos.

El proceso administrativo está dado por la coordinación de estas cuatro actividades cuyo fin es alcanzar los objetivos de las organizaciones. De esta forma, la organización puede ser considerada como un sistema cuyos componentes interrelacionados, operan unidos a fin de cumplir con los objetivos del todo, y de los objetivos de los individuos que participan en ella; a su vez este sistema así concebido, afecta al entorno que le rodea así como este último influye sobre la organización.

2.4.6 Control de Gestión Educativa

El control de gestión recupera la esencia de un seguimiento basado en resultados y la determinación de la responsabilidades a nivel de unidades o centro decisorio, lo que garantiza, el cumplimiento de los objetivos institucionales o en su caso el cumplimiento de una política que satisfaga a la sociedad en su conjunto.

Collazo, señala “el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos, metas previstas y el óptimo empleo de los recursos asignados; el análisis cualitativo y cuantitativo de las desviaciones entre los objetivos y metas programados, los

⁴³ Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 37.

resultados y efectos de la ejecución; - la determinación de las causas de las desviaciones y/o de la ineficiencia en la gestión de los recursos conferidos; -la asignación de responsabilidades consiguientes; -la definición de medidas correctivas a adoptarse en la reformulación de los fines y programas con los que implantará la adopción de políticas; y –el planeamiento y el presupuesto, en su caso”⁴⁴.

La evaluación de los resultados facilita una información de gestión que identifica el cumplimiento de los objetivos, la existencia de problemas, la disponibilidad de los recursos económicos, tecnológicos y humanos, lo cual permite que las decisiones sean tomadas a partir de informaciones concretas.

2.4.7 Seguimiento

El seguimiento es un proceso de gestión, de asistencia técnica y control continuo de insumos, procesos y resultados, a fin de identificar problemas, formular medidas correctivas y adaptar las decisiones necesarias para lograr los resultados esperados.

2.4.8 Seguimiento e Información de Educación

La gestión de las políticas públicas resalta la necesidad de una información transparente para el proceso de toma de decisiones en apoyo a quienes cumplen una función en las instituciones educativas. Las decisiones se transforman en información conteniendo instrucciones precisas y sobre todo los objetivos cuantitativamente expresados que han de guiar la actuación de los ejecutores.

La información desempeña una función vital tanto en la planificación como en la ejecución de todos planes que son cruciales en el desarrollo y fortalecimiento del sector educativo. En el proceso de la toma de decisiones la información le permite

⁴⁴ COLLAZO, Oscar Juan, “Administración Pública”; Tomo I; Editorial Macchi, Buenos Aires Argentina. 1980.

conocer con claridad el problema, los factores controlables y no controlables y asegurar todas las posibles opciones.

Planificar, organizar, monitorear y evaluar el proceso educativo en todos los subsistemas, niveles y modalidades con participación social ⁴⁵.

2.5 ADMINISTRACION EDUCATIVA

La administración educativa “Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas” ⁴⁶.

La administración de la educación “Consiste en diseñar, implantar y hacer funcionar un sistema eficaz y eficiente de aprendizaje que responsa a las características, necesidades y aspiraciones de los alumnos, la sociedad y sus instituciones” ⁴⁷.

Siendo la educación un instrumento esencial para el desarrollo de un país, ganará amplitud en su campo y alcanzará gran beneficio solamente con una eficiente administración.

El objetivo primordial de la administración educativa consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar al personal administrativo, docente y alumnado, conseguir los recursos humanos y financieros para alcanzar las metas fijadas.

El propósito de la Administración de la Educación es, un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones escolares, no puede ser considerado como un fin, sino es un medio.

⁴⁵ Siñani Avelino, Elizardo Pérez. Anteproyecto de Ley, Nueva Ley de la Educación Boliviana. 2006.

⁴⁶ CALERO, Pérez Mavillo, 1996; “Administración Educativa”; 2da Edición, Editorial Abedul E.I.R.L. ; Lima – Perú; Pág. 19

⁴⁷ CALERO, Pérez Mavillo, 1996; “Administración Educativa”; 2da Edición, Editorial Abedul E.I.R.L. ; Lima – Perú; Pág. 19

2.6 SISTEMA EDUCATIVO

El Sistema Educativo tiene el objetivo de garantizar una sólida formación de nuestros recursos humanos; debe mejorar y renovarse permanentemente, incorporar los avances científicos; crear instrumentos de control, evaluación, información e investigación.

El Sistema debe mejorar la calidad eficiencia, utilidad, cobertura, permanencia e igualdad educativas, debe estimular el autoaprendizaje y la auto superación; debe adoptar una instrucción intercultural, participativa y accesible a todos los bolivianos. El Sistema debe dar plena cobertura al nivel primario, ampliar sus servicios para el nivel secundario. Debe atender principalmente a los menos favorecidos y destacar la educación fiscal ⁴⁸.

2.6.1 Subsistema de Educación Regular

Es la educación integral sistemática, normada, obligatoria que se brinda a todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde su nacimiento hasta su inserción en la educación superior de formación profesional y con una mentalidad orientada al trabajo.

Su estructura comprende: Educación en familia comunitaria (inicial), Educación comunitaria vocacional (primaria) y Educación comunitaria productiva (secundaria) ⁴⁹.

2.6.2 Eficacia y Eficiencia Educativa

EFICACIA.- “Es el cumplimiento de los objetivos” ⁵⁰.

⁴⁸ El Maestro No. 1. Unidad Nacional de Servicios Técnico-Pedagógicos, Secretaria Nacional de Educación. 1994. Pág. 4.

⁴⁹ Siñani Avelino, Elizardo Pérez. Anteproyecto de Ley, Nueva Ley de la Educación Boliviana. 2006.

⁵⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 12.

“Es la capacidad de lograr los objetivos previstos, capacidad de producir en resultados”⁵¹.

EFICIENCIA.- “Es la consecución de resultados, de acuerdo con una economía de tiempo y recursos” ⁵².

“Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” ⁵³.

Eficacia se refiere al logro de una metas buscada, es decir producir un efecto deseado. En lo que se refiere a los métodos educativos es el resultado o efecto deseado, es la transmisión y la asimilación de un mensaje educativo.

Los administradores del comportamiento humano han demostrado que **eficiencia** es el resultante de contar con medios humanos; materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacciones a quienes intervienen en tales tareas.

⁵¹ FARRO Custodio Francisco, 1995 “Gerencia de Centros Educativos hacia la calidad total”, enero de 1995, 1ra edición; Editorial Centro de Proyección Cristiana; Lima Perú, Pág. 18

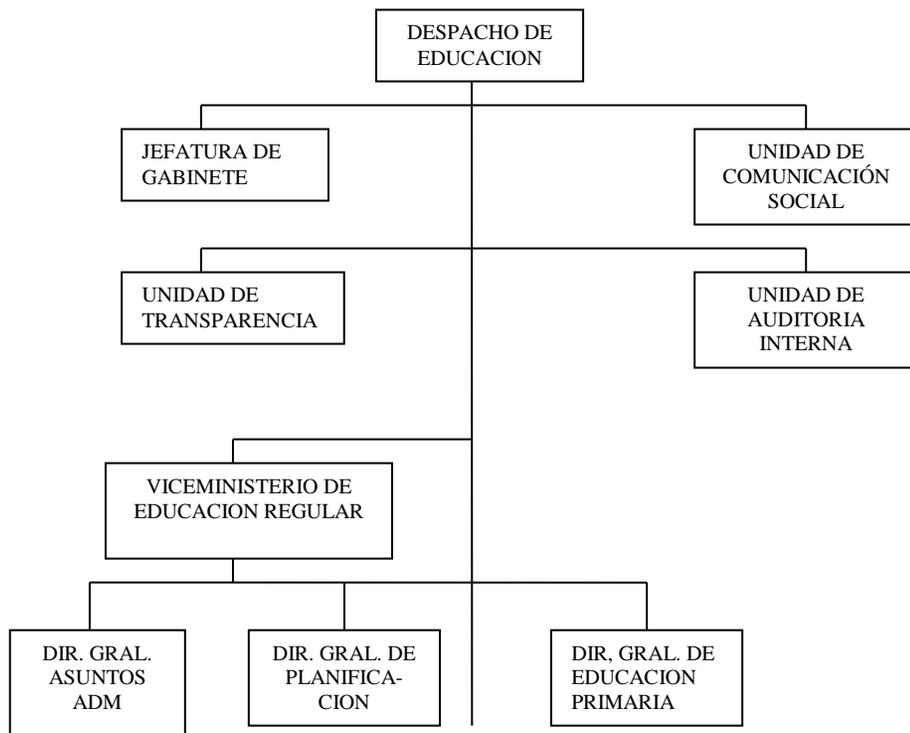
⁵² FARRO Custodio Francisco, 1995 “Gerencia de Centros Educativos hacia la calidad total”, enero de 1995, 1ra edición; Editorial Centro de Proyección Cristiana; Lima Perú, Pág. 18

⁵³ Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1998, Administración una Perspectiva Global”, México D.F.; Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Pág. 12.

PARTE II. MARCO INSTITUCIONAL

2.7 ACTORES DE LA EDUCACION

Dentro de la estructura jerárquica del Ministerio de Educación podemos mencionar los siguientes niveles:



FUENTE: Dirección General de Planificación, Ministerio de Educación (ver anexo)

Ministro de Educación Roberto Aguilar Gómez, Jefatura de Gabinete Claudio Ricaldi, Unidad de Transparencia Sr. Carlos Echazu, Unidad de Comunicación Social Sra. Leyla Medinaceli, Unidad de Auditoria Interna Sr. Mirko Zegarra, Viceministerio de Educación Regular Sr. Wilfredo Villa Barrientos, Dir. Gral. De Asuntos Administrativos Sr. Nicolás Torres, Dir. Gral. De Planificación Sr. Alex Gómez, Dir. Gral. De Educación Primaria Sr. Ignacio Villa.

2.8 MINISTERIO DE EDUCACION

El Ministerio de Educación es el órgano superior que dirige y fomenta la dinámica de la política educativa del Estado. El Ministro, como representante del Poder Ejecutivo, ejerce control y tuición sobre todo el sistema educacional ⁵⁴.

Art. 190.- Atribuciones del Ministerio de Educación.- Dirigir la educación en los ciclos pre escolares, primario, secundario, normal, especial y técnico-profesional.

2.9 SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN - SEDUCAS

El Servicio Departamental de Educación, cuya sigla es SEDUCA, es un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento, con competencia de alcance departamental, independencia de gestión administrativa. Depende del Prefecto y funcionalmente del Director De Desarrollo Social de la Prefectura ⁵⁵.

Tiene como misión fundamental la administración de la educación pública y el control de la privada, en el ámbito de su jurisdicción territorial y sobre la base de la ex – Dirección Departamental.

Hace cumplir las políticas y normas del sector, establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como las emitidas por la Administración departamental en el ámbito de su competencia.

Supervisar y evaluar la gestión de los directores distritales y el cumplimiento de los lineamientos y metas anuales para el sector educativo departamental, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

⁵⁴ Código de la Educación Boliviana, Pág. 43 y 44

⁵⁵ Compendio de legislación sobre la Reforma Educativa y leyes conexas. Pág. 252

2.10 DIRECCIONES DISTRITALES

Son los órganos desconcentrados del SEDUCA, que administra el servicio público y ejerce control sobre el servicio privado en el ámbito del Distrito educativo, definido en el Artículo 31 de la Ley 1565.

Cada Distrito Educativo corresponde al municipio, tanto en el área urbana como en el área rural. La Dirección Distrital de Educación corresponde al Nivel Distrital de la estructura de Administración Curricular y tiene jurisdicción y competencia en el territorio del municipio correspondiente. Debe evaluar la gestión educativa, el desempeño del personal docente y administrativo con la participación de las juntas escolares, juntas de núcleo, junta distrital ⁵⁶.

2.11 ESCALAFON

El Escalafón Nacional del Servicios de Educación es el registro sistemático, permanente y centralizado de los datos personales y profesionales referentes a los maestros y funcionarios del servicio educativo y cumple las siguientes finalidades: Regula el ingreso y garantiza la continuidad de los maestros y funcionarios del ramo, establece la escala de categorías y la escala jerárquica para el desarrollo de la carrera docente y de la administrativa ⁵⁷.

2.12 MAGISTERIO

El Magisterio comprende a todos aquellos maestros que prestan enseñanza e influencia intelectual y moral que ejercen sobre sus alumnos y funcionarios del servicio educativo ⁵⁸.

⁵⁶ Compendio de legislación sobre la Reforma Educativa y Leyes Conexas, Reforma Educativa, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Pág. 260

⁵⁷ Reglamento del escalafón nacional del Servicio de Educación

⁵⁸ Reglamento para el Magisterio Boliviano. Pág. 4

PARTE III MARCO NORMATIVO

2.13 LEY 1178 – SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

La Ley de Administración y Control Gubernamentales 1178 promulgada el 20 de julio de 1990, tiene un profundo sentido democrático y constitucional, considerando al gobierno como mandatario (que recibe el mandato) de la sociedad, por tanto, el Gobierno debe administrar los recursos públicos para la producción de bienes, servicios, infraestructura y normas en beneficio exclusivo de la sociedad y que esa administración debe ser eficaz, eficiente, transparente, responsable, y en tal razón señala de forma explícita la obligación de rendir cuentas a la sociedad por los resultados alcanzados y ya no solo por el cumplimiento de determinada normatividad, formalidad o procedimientos. Señala un nuevo enfoque de administración de servicio a la sociedad, con responsabilidad y por resultados que dispone lo siguiente:

- i) Programa, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- ii) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- iii) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; y
- iv) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Establece una lógica y sistémica función administrativa y de control en busca de la eficiencia y eficacia en los resultados a través de los sistemas de Administración y

de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

Para Programar y Organizar las Actividades

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa
- Presupuesto

Para Ejecutar las Actividades Programadas

- Administración de Personal
- Administración de Bienes y Servicio
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

Para controlar la Gestión del Sector Público

- Control Gubernamental, integrado por:
- Control Interno
- Control Externo Posterior

2.14 SISTEMAS DE LA LEY 1178

2.14.1 Sistema de Programación de Operaciones (ver la Ley)

2.14.2 Sistema de Organización Administrativa (ver la Ley)

2.14.3 Sistema de Administración de Personal (ver la Ley)

2.14.4 Sistema de Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y Control Externo Posterior

Art. 13.- El Control Gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismo; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su

gestión y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por:

- a) El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna; y
- b) El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicará por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

Art. 14.- Los procedimientos de Control Interno previo, se aplicarán por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto. Comprende la verificación del cumplimiento de las normas que los regular y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la entidad. Se prohíbe el ejercicio de controles previos por los responsables de la auditoría interna y por parte de personas, de unidades o de entidades diferentes o externas a la unidad ejecutora de las operaciones. Tampoco podrá crearse una unidad especial que asuma la dirección o centralización del ejercicio de controles previos.

El Control interno posterior será practicado por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia.

2.15 LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA

El concepto de responsabilidad que impone la Ley 1178 mediante el D.S. No. 23218-A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, dispone que los

servidores públicos: “tienen el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas”, sanciona:

- La responsabilidad Administrativa emerge de la contravención del ordenamiento jurídico, administrativo y de las normas que regular la conducta del servidor público.
- La responsabilidad Ejecutiva emerge de una gestión deficiente o negligente así como del cumplimiento de los mandatos expresamente señalados en la Ley.
- La responsabilidad Civil emerge del daño al Estado valuable en dinero. Será determinada por el juez correspondiente.
- La responsabilidad es Penal cuando la acción u omisión del servidor público o de lo particular se encuentra tipificada como delito en el Código Penal.

La solución de los problemas de las instituciones de la Administración Pública requiere de la responsabilidad pública y social de todo servidor público, que asegure la administración del Estado como parte integral del sector público y sólo así garantizar una gestión eficiente y la calidad de los servicios.

2.16 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

Por cuanto, el Pueblo boliviano a través del Referéndum de fecha 25 de enero de 2009 ha aprobado el proyecto de Constitución Política del Estado, presentado al H. congreso Nacional por la Asamblea Constituyente el 15 de diciembre de 2007 con los ajustes establecidos por el H. congreso Nacional.

Art. 77. I. La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionada.

II. Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial y la educación superior de

formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.

III. El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio.

Art. 81. I. La educación es obligatoria hasta el bachillerato.

II. La educación fiscal es gratuita en todos sus niveles hasta el superior.

III. A la culminación de los estudios del nivel secundario se otorgará el diploma de bachiller, con carácter gratuito e inmediato.

Art. 82. I. El estado garantizará el acceso a la educación y la permanencia de todas las ciudadanas y ciudadanos en condiciones de plena igualdad.

Art. 83. Se reconoce y garantiza la participación social, la participación comunitaria y de los padres de familia en el sistema educativo, mediante organismos representativos en todos los niveles del Estado y en las nacionales y pueblos indígena originario campesinos. Su composición y atribuciones estarán establecidas en la Ley.

2.17 LEY DE LA REFORMA EDUCATIVA

Ley 1565 Reforma Educativa promulgada el 7 de julio de 1994, puesta en marcha desde agosto de 1995 en 300 núcleos educativos distribuidos por todo el país.

- La educación es la más alta función del Estado, porque es un derecho del pueblo e instrumento de liberación nacional y porque tiene la obligación de sostenerla, dirigirla y controlarla, a través de un vasto sistema escolar.
- Es Universal, gratuita en todos los establecimientos fiscales y obligatorios en el nivel primario.

- Es democrática, porque la sociedad participa activamente en su planificación, organización, ejecución y evaluación para que responda a sus intereses, necesidades.
- Es derecho y deber de todo boliviano, porque se organiza y desarrolla con la participación de toda la sociedad sin restricciones ni discriminaciones de etnia, de cultura, de región, de condición social, física, mental, sensorial, de género, de credo o de edad.

2.18 CODIGO DE LA EDUCACION BOLIVIANA

Capitulo V.- Artículo 30.- La educación primaria constituye el funcionamiento del proceso de formación cultural de la ciudadanía. Su agencia regular y especializada es la escuela primaria, que educa a niños mayores de seis años de edad, en correspondencia con sus características y necesidades biológicas, psíquicas y sociales.

2.19 RESOLUCION MINISTERIAL 01/2008 GESTION ACADEMICA

La Resolución Ministerial No. 001/08 de 2 de enero de 2008, menciona lo siguiente:

Art. 1. (Objetivo).- Aprobar las normas generales para la planificación, organización, ejecución y evaluación de la gestión escolar 2008 en los niveles inicial, primario y secundario del área de educación escolarizada formal y los formularios base de control del calendario escolar para la gestión 2008.

1. Inscripciones, inauguración e inicio

1.10 **Registro.** Las inscripciones deben ser registradas correlativamente en el Registro Único de Estudiantes (RUDE) en reemplazo del libro de inscripciones, tanto en las unidades educativas públicas y privadas, el mismo deberá estar

firmado por el director o directora de la unidad educativa y refrendada por el director o directora distrital, Ningún otro tipo de registro tendrá valor legal. El director de unidad educativa, consejo de maestros y la junta escolar quedan encargados de cerrar inscripciones.

- 1.15 **Traslados.** Para la inscripción de estudiantes que se trasladan de un establecimiento a otro, en el mismo y otro distrito educativo, deberá requerirse original y fotocopia simple del certificado de nacimiento y original y fotocopia simple de la librería de calificaciones oficial.

Los estudiantes que por actividades laborales de sus padres o tutores deban trasladarse durante la gestión escolar a otro distrito educativo, deberán ser inscritos y aceptados por la unidad educativa de elección de los padres previa presentación de los requisitos.

Durante la gestión escolar, en todos los casos de traslado de estudiantes de una unidad a otro, dentro o fuera del distrito deberán presentar adicionalmente una certificación de la dirección de la unidad educativa con el visto bueno de la Dirección Distrital. Esta certificación es de carácter gratuito y obligatorio.

3. Gestión Administrativa

Los mecanismos de participación popular en la educación son agentes de control social.

6. Directores de unidades educativas

Los directores o directoras de unidades educativas públicas coordinarán y planificarán actividades con los maestros, juntas escolares, juntas distritales, comité de vigilancia y Gobierno Municipal para el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento educativo e incremento de la calidad, permanencia y cobertura escolar.

6.5 Los directores y directoras de unidades educativas públicas emitirán un informe de cierre de gestión, que estará firmado por su persona, representantes de los profesores y junta escolar.

9 Distribución de Bienes Educativos

9.3 **Supervisión y Seguimiento.** El Ministerio de Educación y Culturas, Prefecturas de Departamento y Gobiernos Municipales realizarán la supervisión y seguimiento de los bienes entregados a los Gobiernos Municipales, Direcciones Distritales y Unidades Educativas y otros beneficiarios del Sistema Educativo Nacional, para este cometido supervisarán la utilización de los mismos en aula y/o destino final.

14. Sistema de Información Educativa

14.4 **Subsistema de Registro Unico de Estudiantes (RUDE).** Las unidades educativas deben inscribir y/o actualizar la información de los estudiantes en el Sistema Informático del RUDE; como constancia el director o responsable de la unidad educativa deberá entregar el formulario RUDE impreso con los datos registrados y/o actualizados al momento de la inscripción.

La información del RUDE actualizada, debe ser remitida al área de información educativa (AIE) del Ministerio en tres operativos cuyos plazos se harán conocer mediante comunicación interna.

Artículo 5º .- (Vigencia). La presente resolución tendrá una vigencia de carácter transitoria hasta la vigencia de la Nueva Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez, tomando en cuenta que uno de los objetivos del Gobierno Nacional es revolucionar el Sistema Educativo para adecuarlos a las nuevas condiciones

económicas, sociales y culturales en que se desenvuelve el país, sustituir la Ley 1565 con una ley que refleje de manera objetiva la nueva realidad nacional y sus necesidades fundamentales de transformación profunda en el plano educativo y cultural, para encarar el desarrollo del país en el próximo milenio.

2.20 DECRETO SUPREMO NO. 23949 - ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN POPULAR

Que el Código de Educación, reformado por la Ley 1565 de 7 de julio de 1994, en su Título II, Capítulo II, Artículo 5,6 y 7 establece los objetivos, políticas y mecanismos de la participación escolar en el Sistema Educativo Nacional y en su Título II, Capítulo II, Artículo 2, encomienda al Poder Ejecutivo su reglamentación.

Que la Ley de Participación Popular 1151 de 20 de abril de 1994, reconoce, promueve y consolida el proceso de participación popular en pro de una mejor calidad de vida y de cara a fortalecer los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, y la equidad social y de género.

2.21 DECRETO SUPREMO No. 23950 de 01/02/1995 – REGLAMENTO SOBRE ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION CURRICULAR

Que es necesario reconducir el funcionamiento de las Unidades Educativas del país, de manera tal que se acerquen a la comunidad o barrio en el que ubican y se genere una interacción dinámica y creativa entre comunidad y escuela, a fin de haber de éstas verdaderas comunidades de aprendizaje, focos del desarrollo cultural y social de la comunidad, que dediquen su esfuerzo al desarrollo humano en sentido amplio, desde sus propias raíces, haciendo de puente entre las necesidades básicas de aprendizaje de la región y de la comunidad, los saberes y conocimiento propios, y aquellos de carácter más universal, para responder a los problemas y necesidades planteadas.

Que para ello es necesario ordenar los diversos niveles, ciclos y modalidades de la educación nacional, tanto pública como privada.

De la nueva estructura de organización curricular

La estructura de organización curricular comprende áreas, niveles, ciclos y modalidades. Constituyen áreas de organización curricular del sistema educativo nacional: la educación formal y la educación alternativa. La educación formal es la prioritaria en tanto atiende a todos los educandos del país. La educación alternativa es complementaria y atiende a quienes no pueden desarrollar su educación en el área formal.

Son niveles de organización curricular, para ambas áreas del sistema educativo nacional, son los siguientes;

1. El nivel de educación pre-escolar
2. El nivel de educación primaria
3. El nivel de educación secundaria
4. El nivel de Educación Superior

De la Educación formal

La Educación Formal está a cargo del Estado, quien recibe la colaboración de instituciones privadas que contribuyen con sus recursos humanos y financieros a los esfuerzos que éste realiza para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de sus miembros y para contribuir, desde la educación, a satisfacer sus necesidades humanas básicas y al mejoramiento de su calidad de vida.

La Secretaría Nacional de Educación, a través de las Subsecretarías de Educación Pre-escolar, Primaria y Secundaria y de Educación Superior y de las Direcciones Departamentales de Educación es la responsable de promover, normar, asesor y evaluar, en consulta con el Consejo Nacional de Educación, con los Consejos

Departamentales y con los consejos de Pueblos Originarios, el desarrollo de las acciones de educación formal de los diversos niveles y modalidades que se desarrollen en el país.

Las Unidades Educativas, tanto fiscales como privadas, los Núcleos Educativos y las Direcciones Distritales de Educación son las responsables de la ejecución de las acciones de educación formal, en coordinación y consulta permanente con las Juntas Educativas del nivel correspondiente.

Del nivel de educación primaria

El nivel de educación primaria atiende la formación integral del educando en los dominios cognoscitivo, afectivo y psicomotor, asegurando la adquisición y el desarrollo de competencias esenciales que posibiliten el aprendizaje por cuenta propia y que satisfagan las necesidades básicas de aprendizaje de los educandos así como las necesidades de la sociedad a la que pertenecen.

El nivel de educación primaria es obligatorio y merece la atención prioritaria del Estado. Atiende a todos los educandos a partir de los 6 años de edad, hayan o no cursado estudios en el nivel de educación pre-escolar.

Son objetivos de la educación primaria:

1. Proporcionar una formación básica orientada hacia la formación integral del educando que lo prepare para niveles superiores de aprendizaje, para aprender y continuar aprendiendo por cuenta propia y también para integrarse de manera competitiva al mundo del trabajo y ser miembro activo del grupo sociocultural del cual forma parte, así como del país en su conjunto.
2. Promover la articulación del nivel de educación pre-escolar con el de educación primaria, mediante la búsqueda de una línea de continuidad pedagógico-institucional.

El nivel primario tiene una estructura flexible y desgraduada que permite a los alumnos avanzar a su propio ritmo de aprendizaje y según sus propias maneras de aprender, intereses y desarrollo cognitivo y social, hasta el logro de los objetivos de cada uno de los ciclos que componen este nivel.

El Consejo de Profesores que agrupa a todos los docentes y al director de una Unidad Educativa, participará activamente en el desarrollo de todo Proyecto Educativo: En su planificación, ejecución y evaluación. El Proyecto Educativo de Unidad será aprobado por la Junta Escolar a solicitud del Director de Unidad.

Son funciones del Consejo de Profesores:

1. Promover las actividades de la unidad
2. Fijar criterios sobre la labor de evaluación
3. Promover iniciativas en el ámbito de la investigación, la innovación educativa y el mejoramiento profesional de los maestros
4. Proponer y poner en práctica mecanismos que aseguren la participación efectiva de los padres de familia y otros miembros de la comunidad en la gestión y el quehacer de la escuela, en la línea de la Participación Popular y según lo dispuestos en el Decreto de la Estructura de la Participación Popular en la Educación.
5. Diseñar estrategias y establecer cauces que aseguren la participación de los educandos en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De la promoción de los educandos

La promoción de los educandos de un ciclo a otro se rige por los siguientes criterios:

1. Criterio básico – El educando ha desarrollado las competencias correspondiente al ciclo.

2. Criterio relativo - El educando es promovido al ciclo siguiente cuando ha logrado las competencias que son requisito de promoción en aquellas áreas curriculares identificadas como prioritarias en un determinado ciclo y cuando algunas competencias de las otras áreas están todavía en un proceso de desarrollo. En este caso el alumno es promovido con las recomendaciones específicas de apoyo en aquellas otras competencias todavía no logradas.
3. Criterio de flexibilidad - En caso de que el educando, por razones de abandono temporal y otras, no haya logrado las competencias requisito de promoción en las áreas prioritarias de cada ciclo, dispondrá de un periodo adicional de tiempo en el ciclo hasta lograr dichas competencias. Después de este periodo, el educando puede ser promocionado al ciclo siguiente para la cual se aplica el criterio básico o relativo.

En caso de que no haya logrado las competencias de área, requisito de promoción durante ese periodo adicional, se recurre al aula de apoyo.

2.22 DECRETO SUPREMO NO. 23951 DE 01/02/1995 – REGLAMENTO SOBRE ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN CURRICULAR

La estructura de Administración Curricular constituye la línea de autoridad dentro del Sistema Educativo Nacional, en tanto sus objetivos fijados por el Código de la Educación son: garantizar el desempeño de la más alta función del Estado generando un ambiente adecuado y condiciones propias para que los actores de la Educación logren sus objetivos con eficiencia, y planificar, organizar, orientar y evaluar el proceso educativo en todas las áreas, niveles y modalidades del Sistema, facilitando y promoviendo la participación popular en todo el proceso educativo.

La Estructura de Administración Curricular está conformada por el Secretario Nacional de Educación, los Subsecretarios, el Director General de Educación, Directores Departamentales de Educación, Directores de Núcleo, Directores de Unidad Educativa y Maestros.

Del Nivel Central

El Nivel Central de la Estructura de Administración Curricular está conformado por el Secretario Nacional de Educación, los Subsecretario de Educación Pre-Escolar, Primaria y Secundaria, de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y de Educación Alternativa, y por el Director General de Educación.

El Nivel Central tiene jurisdicción y competencia en todo el territorio nacional y su función es eminentemente normativa.

Del Nivel de Núcleo Educativo

Núcleo Educativo es el conjunto de Unidades Educativas que constituyen entre sí una red de servicios educativos complementarios con el objetivo de optimizar el uso de los recursos humanos materiales y financieros del Servicios de Educación Pública y de lograr el mejoramiento interno de cada una las unidades que componen el núcleo. Un Núcleo Educativo debe corresponder a la unidad socioeconómica o sociocultural local (como ayllu, comunidad, tanta) en el área rural y al barrio en el área urbana. Esta compuesto por una Unidad Educativa Central y por Unidades Seccionales cuyo número deber establecido según la densidad y dispersión demográficas para asegurar calidad pedagógica y eficiencia administrativa en el Servicio de Educación Pública. Las normas de organización de los núcleos serán definidas por Resolución Ministerial.

El Nivel de Núcleo Educativo de la Estructura de Administración Curricular está conformado por los Directores de Núcleo quienes tienen jurisdicción y competencia sobre el conjunto de Unidades Educativas que componen ese Núcleo.

El Director de Núcleo, incluido el Director de Núcleo que funciones por Convenio, es designado por el Director Distrital, de entre los postulantes aprobados en el examen de competencia convocado por la Dirección Distrital, en base al reglamento de

calificación promulgado por Secretaría Nacional. El Director de Núcleo debe ser educador formado en el nivel de educación superior universitaria o no universitaria.

El Director de Núcleo es responsable de:

1. Orientar y supervisar el desempeño de los Directores de las Unidades Educativas y el funcionamiento de las mismas.
2. Establecer mecanismos de coordinación permanente entre los directores de las Unidades Educativas que conforman el Núcleo.
3. Elevar a la Dirección Distrital la solicitud de designación de los maestro de las Unidades Educativas.
4. Elevar al Director Distrital el proyecto-presupuesto anual consolidado del Núcleo y aprobado por la Junta de Núcleo.
5. Mantener una constante vinculación con la Junta de Núcleo, atender y procesar su propuesta y requerimientos.
6. Cumplir y hacer cumplir el Código de la Educación y el Conjunto de normas y disposiciones conexas.

El Nivel de Unidad Educativa

La Unidad Educativa es un centro de atención integral al educando, donde se desarrollan las funciones de aprendizaje y enseñanza en relaciones de cooperación entre el director, maestros, alumnos, junta escolar y padres de familia, así como servicios de salud, nutrición, recreación, deporte, cultura y comunicación social. Conformando con otras unidades vecinas, el Núcleo Educativo tanto en áreas urbanas como rurales, con excepción de aquellos casos en los que las unidades están completamente aisladas. A estas unidades se debe dar la misma atención que al conjunto de unidades que conforman un núcleo.

El Nivel de Unidad Educativa de la Estructura de Administración Curricular está constituido por los Directores y Maestros de la Unidades Educativas.

Director de Unidad Educativa

El Director de Unidad Educativa, incluido el Director de Unidad Educativa que funcione por Convenio, designado por el Director Distrital, de entre los postulantes aprobados en el examen de competencia convocado por la Dirección Distrital, en base al reglamento de calificación promulgado por la Secretaría Nacional. El Director de Unidad Educativa debe ser educador en el nivel de educación superior universitaria o no universitaria.

El Director de Unidad Educativa es responsable principalmente de:

1. Proponer al Director de Núcleo, la designación de maestro para la Unidad
2. Dirigir y supervisar el desempeño de los maestros
3. Dirigir al Consejo de Maestro en el cumplimiento de las obligaciones que para dicho Consejo establece el Decreto Reglamentario de Organización Curricular
4. Elevar anualmente al Director de Núcleo el proyecto educativo de la Unidad Educativa y su presupuesto correspondiente, elaborados por el Consejo de Maestros y aprobados por la Junta Escolar
5. Mantener una constante vinculación con la Junta Escolar, atender y procesar sus propuestas y requerimientos
6. Cumplir y hacer cumplir el Código de Educación, reformado por la Ley 1565, y el conjunto de normas y disposiciones conexas
7. Planificación anual
8. Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Programa Operativo Anual de la Unidad Educativa con la participación del personal docente y la colaboración del Comité de Padres de Familia o la Junta Escolar.
9. Elaborar, con la participación del plantel docente, el presupuesto anual de la Unidad Educativa.
10. Velar por el cumplimiento de los objetivos e las planificaciones anuales.

El Maestro de Unidad Educativa

El Maestro de toda Unidad Educativa, incluidas aquellas que funcionen por convenio, es designado por el Director Distrital a solicitud del Director de la Unidad Educativa, la misma que debe ser aprobada y elevada por el director del Núcleo. La solicitud del Director de la Unidad Educativa debe ser formulada en consulta con la Junta Escolar. En las Unidades Educativas uní docentes, la designación del Maestro será solicitada al Director Distrital por el Director del Núcleo, en consulta con la Junta Escolar.

El Maestro es responsable principalmente de:

1. Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan de trabajo anual de la Unidad Educativa.
2. Controlar la asistencia de los alumnos a su cargo, reportar al Director de la Unidad Educativa en forma diaria y registrar su inasistencia.
3. Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y del comportamiento de los alumnos.
4. Orientar y conducir los procesos de aprendizaje y evaluación de los educandos confiados a su cuidado.
5. Organizar el aula y los materiales educativos para el buen desarrollo de los procesos de aprendizaje.
6. Mantener una constante circulación con los padres de familia y la comunidad en general en el transcurso de los procesos de aprendizaje e evaluación.
7. Participar en el Consejo de Maestros en todas las actividades prevista en el Decreto de Organización Curricular.
8. Participar en el proceso permanente de mejoramiento y actualización docente.

2.23 D.S. NO. 23952 DE 01/02/1995. REGLAMENTO SOBRE ESTRUCTURA DE SERVICIOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS Y DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

El código de Educación, modificado por la Ley 1565 de Reforma Educativa, en su Capítulo IX, crea la Estructura de Servicios Técnico – Pedagógicos y de Administración de Recursos y que es necesario reglamentar su organización y funcionamiento.

2.24 DECRETO SUPREMO 23968 REGLAMENTO SOBRE LAS CARRERAS EN EL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

El presente Decreto Supremo norma la creación de las carreras docente y administrativa del Servicio de Educación Pública en todos los establecimientos educativos no autónomos del mismo Servicio; y en sus estructuras de Administración Curricular y de Servicios Técnico-Pedagógico y de Administración de Recursos.

Se entiende por carrera, docente y administrativa, al constante proceso de superación en el desempeño profesional o laboral de un docente o administrativo.

La contratación del personal de la carrera docente para las U.E. públicas será realizada por los Directores Distritales. La contratación de docentes se realizará en el distrito escolar según la demanda de cada U.E., en función del número de alumnos matriculados en cada uno de los niveles, previa aprobación del examen de competencia que establece el art. 34 del Código de Educación.

Pertencen a la carrera administrativa del Servicio de Educación Pública, como funcionarios públicos:

El Director General, los Directores Departamentales, Distritales y Subdistritales, los Directores de Institutos Superiores, Directores Académicos y Administrativos y los Directores de Carrera.

Para ingresar a la carrera administrativa se requiere acreditar las competencias y la capacidad profesional para el nivel y las responsabilidades establecidas en los manuales de funciones. Se aplicará los procedimientos del Servicio Civil.

2.25 DECRETO SUPREMO No. 25273 DE 08/01/1999 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LAS JUNTAS ESCOLARES, DE NUCLEO Y DISTRITO

Que la Ley 1565 de Reforma Educativa de fecha 7 de julio de 1994, en su Título II, Capítulo III, establece los objetivos y políticas de la estructura de Participación Popular en Educación.

Que los procedimientos y mecanismos de organización que la mayoría de las Juntas Educativas han utilizado para su conformación no se han sujetado a la Ley 1565 de Reforma Educativa ni al D.S. 23949.

Que la Ley 1551 de Participación Popular de 20 de abril de 1994 reconoce promueve y consolida el proceso de participación popular articulando las comunidades indígenas, campesinas y urbanas en la vida jurídica y económica del país.

El Comité de Padres de Familia de la Unidad Educativa De la Junta de Núcleo

Formada por un Presidente que será, a la vez delegado de la Junta de Núcleo ante la Junta de Distrito, dos vocales, uno de los cuales actuará como secretario.

2.26 REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNIDADES EDUCATIVAS – RAFUE -

La Unidad Educativa es un centro de formación integral del educando, donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de una planificación participativa con la cooperación de: director, docentes, alumnos y padres de familia.

El objetivo de la Unidad Educativa es formar al alumno de manera integral, promoviendo competencias necesarias para su desarrollo personal, social y su compromiso con la comunidad.

Alcance

Regula la estructura de organización gestión y los aspectos pedagógicos de las unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario en conformidad con la Ley No. 1565 de Reforma Educativa y Disposiciones complementarias. Las cuales deben ser cumplidas tanto por las unidades educativas públicas como por las privadas de los niveles educativos, iniciales, primarios y secundarios.

Descripción de unidad educativa

La unidad educativa es una institución que cuenta con un espacio físico, recursos humanos y materiales organizados estructuralmente en ámbitos administrativos, pedagógicos y de participación con el objeto de prestar servicios escolares. Es un centro educativo especializado que imparte enseñanza en cualquiera de los siguientes niveles completos de educación: inicial (2 años), primario (8 años) y secundario (4 años).

La Unidad Educativa del nivel primario desarrolla los aprendizajes básicos, esenciales y aplicados en todas las áreas del conocimiento para la formación integral de los alumnos.

Es objetivo de la Unidad Educativa es el de ofrecer condiciones para el buen desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desarrollar en los alumnos la disciplina, responsabilidad, voluntad de servicio y valores éticos y morales.

Promover en el alumno el desarrollo de su autoestima y de competencias necesarias para su desarrollo personal.

Autorización para funcionamiento y cancelación de la Unidad Educativa

La autorización le corresponde a la Dirección Departamental de SEDUCA, mediante una resolución administrativa a propuesta de la dirección distrital. Para recabar la autorización de funcionamiento la Unidad Educativa deberá cumplir con los requisitos exigidos en la reglamentación establecida para el efecto. De la misma manera, en los casos de modificación o cancelación de la autorización se deberá explicitar las causas para dicha determinación.

Tipo de Unidad Educativa

Pública estatal – Cuando es creada y sostenida por el Estado a través del Tesoro General de Nación.

Régimen Administrativo y funcionamiento - De la Gestión Escolar

El año lectivo es el período de tiempo académico o de asistencia a clases de los alumnos, desde el inicio de clases hasta la finalización o clausura del mismo, Tiene una duración mínima de diez meses y se divide en tres trimestres.

Período de programación y organización

El personal directivo, docente y administrativo debe realizar actividades de programación, organización e inscripción, quince (15) días antes del inicio de clases. Dicho periodo comprende principalmente las siguientes acciones: inscripción, matriculación, formulación del plan anual de trabajo, elaboración de cuadro de distribución de horas de clases, programación curricular, fechas de entrega de libretas escolares, preparación de listas de alumnos por años.

Estas actividades deberán formar parte de un plan de acción de la unidad educativa en el cual se fijaran los objetivos, las prioridades y las líneas de acción, mediante la aplicación racional de los recursos disponibles.

La Dirección de la Unidad Educativa organiza el trabajo de los docentes y vela que cada curso tenga su respectivo docente, excepto en las unidades educativas multigrado que tienen tratamiento especial.

Plan de acción

La elaboración, ejecución y evaluación del plan de acción y de las planificaciones anuales de la unidad educativa estará a cargo del director de la unidad educativa, docente, asesor pedagógico y la junta escolar o padres de familia, enmarcada dentro de las acciones establecidas en el Proyecto Educativo del Núcleo (PEN) y del Programa de Desarrollo Educativo Municipal (PDEM).

Capacidad y uso de la Unidad Educativa

El número de alumnos por cursos en las unidades educativas públicas es el siguiente:

NIVELES	MINIMO	MAXIMO
Nivel Inicial	20	40
Nivel Primario y Secundario	35	50

Es de entera responsabilidad del Director de la unidad educativa establecer este número de acuerdo a la capacidad de la infraestructura y de su equipamiento.

Documentación de la Unidad Educativa

La Unidad Educativa tiene como documentos oficiales: La Ley 1565 de Reforma Educativa y sus reglamentos, el plan de acción, las planificaciones anuales, informes anuales, informes de desempeño de asistencia del personal, estadísticas, libro de actas, inventario de la unidad educativa, fichas y nóminas de alumnos inscritos, libretas de estudios, registro de evaluación y de asistencia de alumnos y otros que se establezcan oficialmente.

Asignación del personal a la unidad educativa

La Unidad educativa de nivel inicial, primario y/o secundario debe tener un director, personal docente y administrativo para la atención directa del alumno de acuerdo a los siguientes parámetros y en proporción al número de alumnos.

Director de la Unidad Educativa

Se asignará un director a la unidad educativa, el cual es la máxima autoridad de la Unidad Educativa, responsable de la programación, organización, conducción desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico, pedagógicas administrativas y de los diferentes servicios que brinda la unidad educativa.

Funciones del Director

Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y pedagógicas de la unidad educativa.

Representar legalmente a la Unidad Educativa; cumplir y hacer cumplir la leyes y demás disposiciones vigentes en materia educativa, formular, coordinar, ejecutar y evaluar el programa operativo anual de la unidad educativa con la participación del personal docente y la colaboración del Comité de Padres de Familia o la Junta Escolar, Organizar el proceso de inscripción, establecer el límite de inscripción de alumnos de acuerdo a la capacidad de infraestructura educativa y la relación alumno/docente, Matricular de oficio al menor abandonado y poner el caso en conocimiento de las autoridades e instituciones pertinentes, **generar y sistematizar de manera objetiva y real la información de las estadísticas de: inscripción, rendimiento, deserción, del personal y remitirlas al director de núcleo o director distrital en forma semestral o cuando sea requerida,** velar por el cumplimiento de los objetivos de las planificaciones anuales.

Funciones y Obligaciones de los Maestros

Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan de trabajo anual de la Unidad Educativa.

Programar, desarrollar y evaluar, en coordinación con otros docentes de la unidad, las actividades curriculares de acuerdo a la edad, la realidad sociocultural y lingüística de los alumnos, incluyendo las actividades de orientación y bienestar del educando para lograr a tención integral, de conformidad con la Ley de Reforma Educativa, el presente reglamento y las normas específicas que expida el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa de su responsabilidad.

Asistente Administrativo

Apoyar en la elaboración del registro de todo el alumnado y mantenerlo actualizado centralizando en formularios y estadísticas de la Unidad Educativa.

La inscripción

La inscripción del alumno en el nivel primaria se realiza a petición y presencia del padre, madre o apoderado, con los siguientes requisitos. Certificado de nacimiento. Libreta escolar o certificado de vencimiento del año anterior y su ficha de kardex de la unidad educativa de la proviene. En caso de inscripción por primera vez se abrirá kardex respectivo.

Padres de familia

A efectos de la relación con la unidad educativa, son considerados padres de familia o apoderados aquellas personas que tienen hijos pupilos inscritos en la unidad educativa.

Los padres de familia mantendrán contacto periódico con el director y cuando se los invite para lograr coordinación y obtener información sobre la educación de sus hijos.

Asistirán a las asambleas generales y parciales convocadas por la dirección o por el comité de padres o de la junta escolar y tomarán parte activa en la discusión de los asuntos de su competencia.

2.27 REGLAMENTO DE ESCALAFÓN NACIONAL DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN

El Escalafón Nacional del Servicio de Educación es el registro sistemático, permanente y centralizado, de los datos personales y profesionales referentes a los maestros y funcionales del servicio de educación. Sus finalidades son:

- Regula el ingreso y garantiza la continuidad de los maestros y funcionarios del ramo.
- Establece la escala de categorías y la escala jerárquica para el desarrollo de la carrera docente y de la administrativa.
- Determina las normas que rigen las promociones de categorías y los ascensos jerárquicos.
- Valora y recompensa la antigüedad y los méritos de los maestros y funcionarios, y estimula su mejor preparación para el eficiente servicio del sistema educativo.

El Departamento de Estadística y Personal, dependiente del Ministerio de Educación es la Agencia Central encargada de atender el Escalafón del Servicio de Educación mediante las siguientes funciones específicas:

- a) Organiza el kardex del Escalafón Nacional del Servicio de Educación, centralizando los datos referentes al personal docente y administrativo de todo el país.
- b) Inscribir en el libro del Escalafón Personal Docente y Administrativo, de acuerdo con los requisitos correspondientes.
- c) Disponer anualmente las promociones de categorías para el Personal Docente y Administrativo, en vista de las calificaciones definidas por las comisiones distritales del Escalafón.
- d) Recopilar durante el primer mes de cada año escolar, la lista nacional y las listas distritales del personal del Servicio de Educación, con el registro de

inscripciones en la carrera, cambio de distrito, promociones de categoría y ascensos jerárquicos.

Del Ingreso en el Servicio de Educación

De las Jerarquías y las categorías

2.28 DECRETO SUPREMO No. 23968 24/02/1995 - REGLAMENTO SOBRE LAS CARRERAS EN EL SERVICIO DE EDUCACION PUBLICA

El presente Decreto Supremo norma la creación de las carreras docente y administrativa del Servicio de Educación Pública en todos los establecimientos educativos no autónomos del mismo Servicio, y en sus estructuras de Administración Curricular y de Servicios Técnico-Pedagógicos y de Administración de Recursos.

Art. 3º.- Se entiende por carrera, docente o administrativa, al constante proceso de superación en el desempeño profesional o laboral de un docente o administrativo en el Servicio de Educación Pública, de acuerdo a las normas que establece el presente Decreto.

2.28.1 De la Carrera Docente

Art. 7º.- Pertenece a la Carrera Docente los docentes o maestros de aula y los directores de unidad educativa o de núcleo, en los establecimientos educativos no autónomos de cualquier área, nivel o modalidad del Servicio de Educación Pública.

Art. 10º.- La contratación del personal de la carrera docente para las unidades educativas públicas será realizada por los Directores Distritales. La contratación de docentes se realizará en el distrito escolar según la demanda de cada unidad educativa, en función del número de alumnos matriculados en cada uno de los niveles o modalidades, previa aprobación del examen de competencia.

2.28.2 De la carrera Administrativa

Art. 34.- Pertenecen a la Carrera Administrativa del Servicio de Educación Pública, como funcionarios públicos.

1. El Director General, los Directores Departamentales, Distritales y Sub distritales, los Directores de Institutos Superiores, Directores Académicos y Administrativos, y los Directores de Carrera.
2. El personal de apoyo y de servicio de las unidades educativas y de núcleo.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 METODO DE INVESTIGACION

De acuerdo con la estructura del estudio, el método escogido para el desarrollo de la investigación es **“DEDUCTIVO”** que va de lo general a lo particular, el cual permitirá extender el conocimiento y poder determinar conclusiones particulares.

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se utilizará para desarrollar la presente investigación es de tipo **“RELACIONAL”**; causa y efecto, como variables dependiente e independiente en una relación causal. Este tipo de estudio permitirá identificar la variación en unos factores en relación con otros, generando entendimiento y buscando encontrar la razón o causa de la incidencia en el rendimiento escolar. Los factores asociados al rendimiento escolar y logro de resultados de gestión, son indicadores de procesos que operan en la trama de relaciones sociales que se generan en las escuelas.

De esta manera los estudios destinados para la comprobación de hipótesis causales, deben proporcionar datos a partir de los cuales se pueda llegar a una determinada característica X que sea uno de los factores que determina otra característica.⁵⁹

3.2.1 Procedimiento

- 1 Contacto con la realidad del objeto de estudio.
- 2 Revisión bibliográfica acerca de la Reforma Educativa.

⁵⁹ Méndez Álvarez C., “Metodología Guía para elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas”, Editorial McGraw Hill; Bogota 1988, Pág. 90.

- 3 Visita de reconocimiento preliminar a los establecimientos educativos.
- 4 Delimitación del objeto de estudio.
- 5 Planteamiento del problema de estudio.
- 6 Selección de metodología.
- 7 Determinación poblacional muestral.
- 8 Identificar instrumentos de gestión en las diferentes Unidades Educativas.
- 9 Operacionalización de variables.
- 10 Análisis de los instrumentos de gestión
- 11 Recolección primaria de información.
- 12 Procedimiento de la información.
- 13 Análisis de la información.
- 14 Discusión de los resultados.
- 15 Conclusiones**
- 16 Elaboración de recomendaciones**

3.2.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizarán en el proceso de investigación son las siguientes:

1. Revisión documental
2. Técnicas estadísticas descriptivas
3. Registro Único de Estudiantes (RUDE)
4. Observación participante

3.2.3 Instrumentos

En base al diseño de investigación de tipo relacional, se empleó dos fuentes de información, la primaria directamente con los sujetos de investigación por medio de

técnicas e instrumentos previstos y la segunda a través de fuentes secundarias que son la revisión documental en los archivos de la Dirección de las escuelas.

El instrumento principal que se utilizará para la presente investigación como herramienta de gestión es el Formulario de Inscripción “REGISTRO UNICO DE ESTUDIANTES (RUDE)” (ver anexo), cuántos estudiantes inscritos, retirados, promocionados, repitencia y la consecuente retroalimentación de los mismos en Unidades Educativas del nivel primario del Distrito 1 de la ciudad de El Alto.

En el diseño de los cuestionarios se tomó en cuenta la lista de variables e hipótesis, el que contiene preguntas distribuidas en tres secciones y son de tres formas los cuales son los siguientes:

1. Cuestionario para el Director (ver anexo)
2. Cuestionario para el Maestro (ver anexo)
3. Cuestionario para el Padre de Familia (ver anexo)

Estos cuestionarios están estructurados de la siguiente manera:

En la parte inicial de cada formulario un encabezamiento con información personal del director, maestro y padre de familia: nombre de su unidad educativa y el código del establecimiento de acuerdo a la Dirección Distrital.

El cuestionario consta de preguntas distribuidas en tres secciones las cuales son las siguientes:

Sección 1 : Datos referenciales

Sección 2 : Datos del Proceso de Administración Educativa: Planificación, Organización, Ejecución y Control.

Sección 3 : Datos acerca del rendimiento escolar, familiar y escolar.

El cuestionario validado tiene un conjunto de ítems o preguntas de estructura cerrada de triple o mas alternativas, incluye algunos ítems o preguntas abiertas que corroboran a las preguntas cerradas, cuya finalidad es de obtener información clara y concreta en la investigación.

Revisión Documental

Se refiere a un momento dado del proceso de investigación, el tipo de observación de datos estadísticos recogidos en instrumentos centralizadores impresos en diversos tipos existentes en las Unidades Educativas involucradas directamente con la educación.

Otros Instrumentos

La técnica de observación, permitió buscar datos, fenómenos y hechos observados, que están de acuerdo o rechazan la hipótesis propuesta según señala Felipe Pardinás (1994).

La eficacia de la observación, residió en el empleo adecuado de instrumentos para la recolección de información con el propósito de analizar e interpretar los datos. De esta manera poder evidenciar la relación social del Director, los maestros con los alumnos y los padres de familia y sus manifestaciones dentro la escuela.

La revisión y anotación documental se realizó mediante plantillas durante la permanencia en la escuela previa autorización escrita de solicitada al Director de escuela, el acceso a la documentación estadística de alumnos de la gestión 2008 para su revisión correspondiente.

3.2.4 Escenario Geográfico

La población de la ciudad de El Alto, es considerada como una población mixtura por contar con asentamientos humanos temporales o simplemente utilitarios de personas provenientes de muchas regiones y culturas, según señala Gregoire Michael ⁶⁰.

El Alto geográficamente esta delimitado en 3 zonas: Alto Norte, Alto Centro y Alto Sur.

El Alto Norte es la zona que registra una mayor población nacida en El Alto, como lo demuestra la zona “16 de julio”.

El Alto Sur, tiene una gran contingencia poblacional que proviene de la ciudad de La Paz y zonas altiplánicas, esta zona registra una escasa actividad productiva y comercial, esta zona corresponde al sector de Villa Adela.

En El Alto Centro, se registra la mayor cantidad de familias que proceden de zonas rurales del departamento de La Paz, y de otros departamentos. Es la zona donde se asienta la mayor población de origen minero y una buena proporción de origen potosino y orureño.

Distrito de Educación Nº 1

El distrito de educación 1, difiere de la distritación municipal, porque su delimitación tiene otras características. En este sentido, el SEDUCA dividió en dos la ciudad de El Alto, tomando como límite el aeropuerto y su recorrido hacia la salida al Lago (Laja y Copacabana), siendo el Distrito 1 el que se encuentra orientado hacia el Cerro Nevado Huayana Potosí.

⁶⁰ Gregoire Michael y otros, 1991, “El presente de la ciudad del futuro” 2da edición, Edit. Enda Bolivia, Cerfocal, UNDCP, H.A.M.E.A, El Alto – La Paz

El alcance del trabajo comprenderá aquellas unidades educativas del Distrito 1 de la ciudad de El Alto.

Área Administrativa

Segmento de las Unidades Educativas donde se ubican Directores de unidades educativas del nivel primario.

Sujetos de investigación

Directores de unidades educativas del nivel primario

Profesores

Padres de familia

3.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Alcance Geográfico

La población de la ciudad de El Alto, es considerada como una población mixtura por contar con asentamientos humanos temporales o simplemente utilitarios de personas provenientes de muchas regiones y culturas, según señala Gregoire Michael ⁶¹.

En El Alto Centro, se registra la mayor cantidad de familias que proceden de zonas rurales del departamento de La Paz, y de otros departamentos. Es la zona donde se asienta la mayor población de origen minero y una buena proporción de origen potosino y orureño.

⁶¹ Gregoire Michael y otros, 1991, "El presente de la ciudad del futuro" 2da edición, Edit. Enda Bolivia, Cerfocal, UNDCP, H.A.M.E.A, El Alto – La Paz

Distrito de Educación 1

Comprende la Ceja de El Alto, la avenida Juan Pablo II, los Distritos Municipales 4, 5, 6, 7 y 9 de la ciudad de El Alto. Barrios como la zona Ballivián, 16 de Julio, Camino a Laja hasta la Urbanización Mercedario, Camino a Copacabana hasta la Comunidad Milluni Bajo, Barrio Huayna Potosí, Alto Lima, y otros mas.

El alcance del trabajo comprenderá aquellas unidades educativas fiscales del Distrito Educativo 1 de la ciudad de El Alto (ver anexo lista de Unidades Educativas Distrito 1 ciudad de El Alto).

3.3.2 Alcance Temporal

La investigación tomará en cuenta los últimos 5 años de la gestión educativa, es decir desde la gestión 2005 a la gestión 2009. No se trabajará con datos de la gestión 2009, con nota CITE: NE/ME/DGP/EIE/ No. 0050/2010 de 6 de julio de 2010, establece claramente que la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación, no cuenta con la información estadística de la gestión 2009, la misma se encuentra en proceso de validación, por lo que se trabaja con datos de la gestión 2008.

3.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

De acuerdo con las características del contexto social y cultural de la ciudad de El Alto, se ha delimitado la zona geográfica. Según la distritación de la Dirección Distrital de Educación de la ciudad de El Alto, la muestra corresponde al distrito 1, siendo las escuelas del nivel primario fiscales las unidades de análisis del estudio, considerando la información de las Direcciones de Unidad, el Personal docente y la precepción de los Padres de Familia.

El universo tomado en cuenta, corresponde a las unidades educativas del Distrito 1 de la ciudad de El Alto que para la gestión 2008 son de 129 Unidades Educativas,

donde trabajan 3.912 profesores, para una población de 74.248 estudiantes inscritos⁶².

Para este efecto se calculó la muestra de cada universo, considerando que en cada unidad educativa está a cargo de un Director, quien ejerce la administración y representación legal de la institución, ante las autoridades del Ministerio de Educación.

3.5 CALCULO DE LA MUESTRA DE DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

En virtud a que todas las unidades, están dirigidas por un Director, se realizó una encuesta piloto para determinar el acceso y atención que tienen para el llenado de la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

Proporción que responde y atiende favorablemente las encuestas:

Favorables	85%
Negativos	15%

Por tanto, las proporciones identificadas para la determinación de la muestra es:

⁶² Información proporcionada por el Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria del Ministerio de Educación.

“p” 85% de certeza

“q” 15% fracaso.

El error muestral permitido será de un máximo del 10%, considerando que las direcciones de las Unidades Educativas se encuentran dispersas en el Distrito 1 de la ciudad de El Alto, y la desviación estándar es del 90%.

Por tanto:

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

Donde: n = Tamaño de la muestra
N = Tamaño de la población
Z = Nivel de confianza
p = Probabilidad de éxito
q = Probabilidad de fracaso
e = Nivel de error

Para el cálculo se utilizan los siguientes datos:

n = ?

N = 129 Directores

Z = 90% (valor en tablas = 1,645)

p = 85%

q = 15%

e = 10%

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,85 * 0,15 * 129}{(0,10)^2 * (129-1) + (1,645)^2 * 0,85 * 0,15}$$

$$n = \frac{44,78}{1,28 + 0,35} = \frac{44,78}{1,63} = 27,47$$

n = 27 DIRECTORES A SER ENCUESTADOS.

3.6 CALCULO DE LA MUESTRA DE PROFESORES Y PADRES DE FAMILIA DE UNIDADES EDUCATIVAS

Definida la muestra de Directores a ser encuestados, y considerando que la cantidad de entrevistados tiene directa relación con la cantidad de establecimientos a ser visitados, ajustamos los datos de la proporción a 50% de éxito y fracaso, manteniendo el error muestral y la desviación estándar establecidos.

Por tanto, los cálculos son:

ENCUESTA A PROFESORES:

n = ?

N = 3.912

Z = 90% (valor en tablas = 1,645)

p = 50%

q = 50%

e = 10%

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5 * 3.912}{(0,10)^2 * (3.912-1) + (1,645)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2.646,49}{39,11 + 0,68} = \frac{2.646,49}{39,79} = 66,51$$

n = 67 PROFESORES A SER ENCUESTADOS.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

n = ?

N = 74.248

Z = 90% (valor en tablas = 1,645)

p = 50%

q = 50%

e = 10%

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5 * 74.248}{(0,10)^2 * (74.248-1) + (1,645)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{50.229,24}{742,47 + 0,68} = \frac{50.229,24}{743,15} = 106,16$$

n = 106 PADRES DE FAMILIA A SER ENCUESTADOS

3.7 ESTADISTICA DE ALUMNOS DE NIVEL PRIMARIO

En el cuadro **No. 5**, se puede evidenciar que los alumnos inscritos a la educación primaria fiscal en la gestión 2008 ascienden a 74.248, se puede apreciar que existe un total de 4.926 alumnos entre retirados y reprobados lo que equivale al 15% del universo total, 27% de alumnos reprobados y el 34% de alumnos que abandonaron la escuela.

CUADRO No. 5
CENTRALIZADOR DE ALUMNOS DEL NIVEL PRIMARIO DE UNIDADES
EDUCATIVAS FISCALES DE LA CIUDAD DE EL ALTO

AÑOS	EDAD	INSCRITOS	EFFECTIVOS	RETIRADOS ABANDONO	APROBADOS	REPROBADOS	TOTAL ABANDNO APROB. REPROB.
* 2005	70819	70819	68062	2757	66725	1026	70508
2006	71841	71841	68699	3142	65709	2990	71841
2007	72421	72421	70150	2271	67150	3000	72421
2008	74248	74248	72033	2215	69322	2711	74248
** 2009							

FUENTE: Dirección General de Planificación Ministerio de Educación

* La diferencia de 311 alumnos en la gestión 2005, se debe a que ocurre esta variabilidad porque no se considera en el cálculo a los alumnos con año de extensión que fue implementada en el tiempo que duró la reforma educativa dentro del Sistema de Información educativa. Fuente nota CITE: NE/ME/DGP/EIE No. 0050/2010 (ver anexo)

** Datos actualizados de la gestión 2009 no se encuentran representados debido a que se encuentran en proceso de validación. Fuente nota CITE: NE/ME/DGP/EIE No. 0050/2010 (ver anexo)

Estos datos serán contrastados con los resultados de las encuestas, para identificar el grado de desviación o certeza.

3.8 FUENTE Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el relevamiento de datos la técnica a utilizar consiste en recolectar, registrar y ordenar los datos relativos a la investigación.

3.8.1 Fuentes Primarias

1. Entrevista Estructurada

Este procedimiento se aplicará en la modalidad de “entrevista dirigida” a los Directores, Docentes y Padres de Familia, siguiendo un procedimiento fijado de antemano con un cuestionario o una guía de las entrevistas, de manera que se conduzcan al entrevistado hacia el tema de interés para captar información abundante y básica sobre el problema.

La información obtenida permitirá efectuar un análisis del problema más bien cualitativo, tanto por el tipo de preguntas como por el reducido número de personas que se entrevistan. Una vez sintetizada y analizada la información, se integrará a la obtenida a través de otras técnicas o procedimientos, como la observación documental.

3.8.2 Fuentes Secundarias

2. Observación Documental

La observación puede definirse como “....el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”⁶³.

Mediante esta técnica de relevamiento de información, se conocerá la realidad a manera de definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Es así que toda aquella información que no pueda ser captada por la entrevista, será obtenida por la observación, que nos ayudará en el análisis de resultados complementarios.

⁶³ Méndez Alvarez C. Op.. cit.; pág. 105

Para el relevamiento de la información secundaria, se basará en el análisis documental, a través del cual se recolectará y revisarán publicaciones, leyes, decretos y otros elaborados por instituciones del sector, organizaciones internacionales y consultores.

3.8.3 Diseño de los Instrumentos

Por la complejidad de la investigación, se ha diseñado tres tipos de instrumentos, para el Director de Unidad Educativa, docentes y padres de familia (ver anexos). Para su diseño se ha utilizado la modalidad de entrevista estructurada, que contiene preguntas abiertas que permiten respuestas diversas, preguntas cerradas con alternativas de respuestas y preguntas de opiniones.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

4.1 INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De acuerdo a los datos de la muestra, se planificó el trabajo de campo, considerando que en cada unidad educativa existe un Director de Unidad que se encarga de dirigir y supervisar el desempeño de los maestros, en cumplimiento a lo establecido por el D.S. N° 23951. Posterior a la entrevista con esta autoridad, se procede a entrevistar a los docentes de la Unidad y al final de la hora de clases se conversa con los padres de familia para que nos manifiesten sus criterios sobre la educación que reciben sus hijos, así como las acciones que toman frente al rendimiento escolar.

4.2 RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación pueden describirse mediante los gráficos que se presentan a continuación de manera que puedan ser analizados con facilidad y permitan encontrar relaciones entre ellos que confirmen o no la hipótesis emitida y que están en función de los objetivos de la investigación, para lo cual se han considerado los siguientes parámetros.

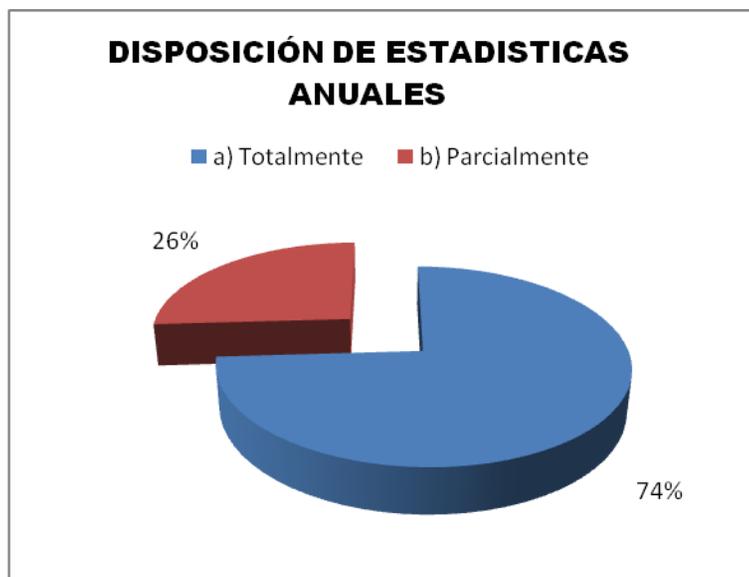
- Planificación Educativa
- Gestión Educativa
- Seguimiento, Control y Evaluación Educativa

4.2.1 Planificación Educativa

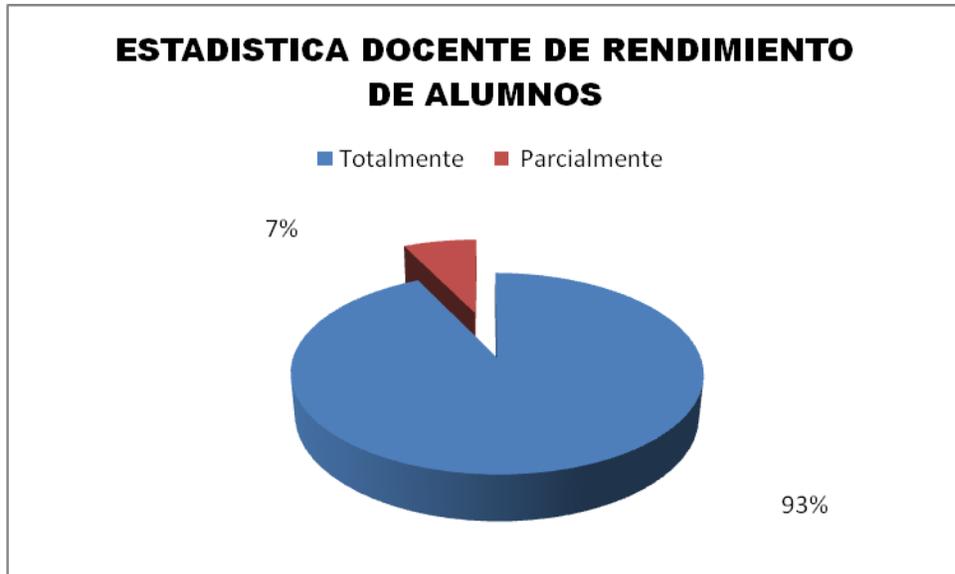
Para una adecuada gestión de las unidades educativas, depende de la disponibilidad de información que tienen los Directores para **planificar** el periodo escolar, y reducir las brechas de los años anteriores, especialmente respecto a la productividad

educativa, que se traduce en el grado de abandono, aprobación y reprobación de los estudiantes.

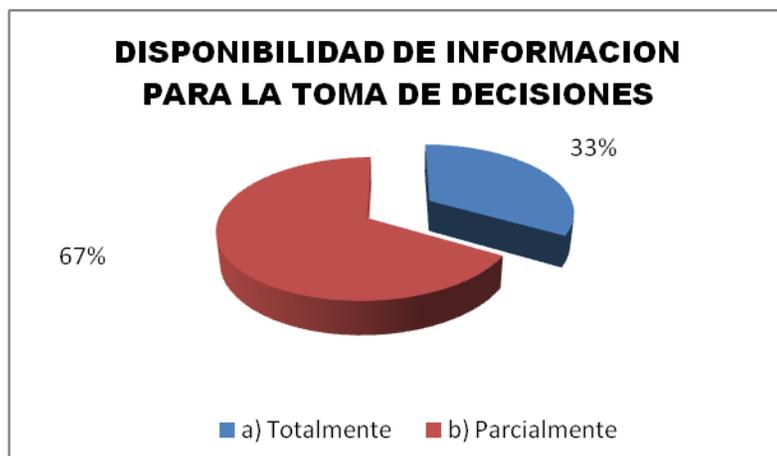
Para este efecto, es importante que la unidad educativa cuente con estadísticas anuales, siendo que los Directores aseguran en un 74% que tienen la información completa y el 26% lo tiene en forma parcial.



Esta deficiencia (26%) podría ser superada con información de los docentes, que también hacen seguimiento al rendimiento de sus alumnos, especialmente de nivel primario, porque pasan mayor tiempo con ellos, y los resultados muestran que efectivamente el 93% cuenta con esa información y sólo el 7% no tiene la información completa, porque en algunos casos se trata de docentes relativamente nuevos.



Según los directores de los establecimientos educativos, la información sobre el rendimiento escolar debe ser complementada con datos administrativos, financieros y materiales, para una adecuada programación anual de actividades, por ese motivo el 67% considera que tiene toda la información necesaria para una adecuada toma de decisiones mientras que el 33% lo tiene parcialmente, nótese que en ningún caso carecen de esta información.



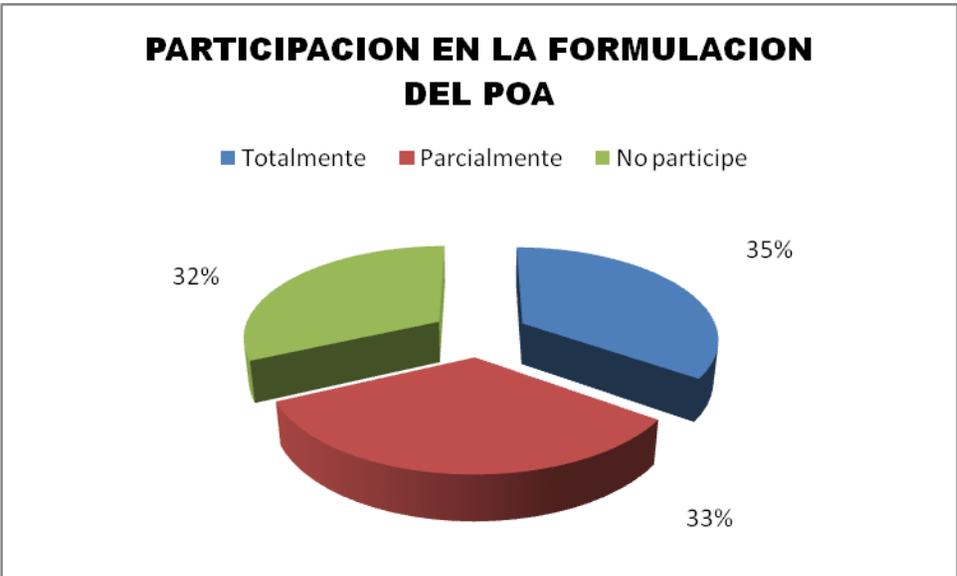
Con la información histórica, las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación, el Plan Estratégico de Unidad, la planificación operativa anual de las Unidades Educativas se formula bajo la coordinación del Director, sin embargo no todos los casos tuvieron esa metodología, siendo que el 63% de las autoridades participaron plenamente en la elaboración del POA, mientras que el 33% lo hizo en forma parcial y el 4% no participó de la formulación, en este caso se trata de autoridades recién posesionadas.



De acuerdo a los datos proporcionados por el Director de Unidad Educativa, la participación docente es importante para la formulación del POA, el D.S. 23951 establece que los docentes tiene la obligación de participar en la elaboración del Plan Anual de Operaciones, porque están encargados de ejecutar las actividades programadas en la gestión, especialmente en el seguimiento al rendimiento escolar, al respecto los Directores aseguran que el 48% participó plenamente de la elaboración del POA mientras que el 52% lo hizo en forma parcial.



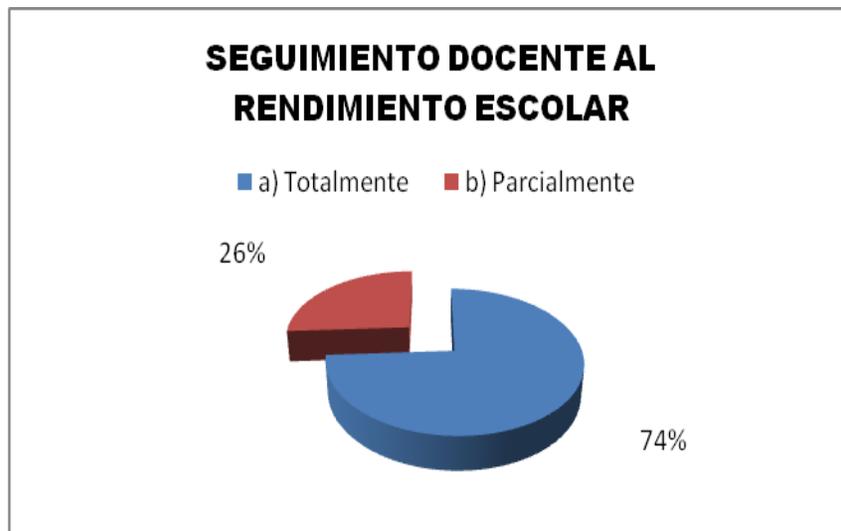
Según los docentes, ellos manifiestan que su grado de participación fue menor, siendo que sólo el 35% asegura haber participado plenamente de la formulación del POA, el 33% manifiesta haber participado en forma parcial y el 32% indica que no participó de esta actividad.



4.2.2. Gestión Educativa

La gestión educativa esta referida a la organización y dirección de los programas operativos de la Unidades Educativas, que ayuda a mantener su autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de incentivar la promoción de los alumnos y reducir las brechas de abandono y repitencia escolar.

En este sentido los Directores de las unidades educativas guían las actividades pedagógicas, administrativas y financieras del centro, a partir del trabajo que realizan los profesores que inculcan la enseñanza a los estudiantes, y perciben que el 74% realiza un seguimiento total al rendimiento escolar, y el 26% hace un seguimiento parcial a los resultados.



En la misma línea, los docentes consideran que el 79% hace seguimiento al rendimiento escolar, mientras que el 21% cree que el seguimiento es parcial.



Los resultados obtenidos en la gestión escolar, respecto a los alumnos promovidos, reprobados y que abandonaron el colegio, son reportados al Ministerio de Educación a través del Formulario de Registro Único de Estudiantes (RUDE), sin embargo entre los datos reportados y los datos que se encuentran en los registros de la Unidad Educativa se identificó las incoherencias reflejadas en el siguiente cuadro:

AÑOS	EDAD	INSCR.	EFECT.	ABAND.	APROB.	REPROB.	TOTAL ABAND-REPRO	DIFERENCIA
2008	74.248	74.248	72.033	2.215	69.322	2.711	4.926	-
%		100%	97,02%	2,98%	93,37%	3,65%	6,63%	0,00%
ENCUESTA	9.275	9.275	8.708	386	8.174	490	876	181
%		100%	93,89%	4,16%	88,13%	5,28%	9,44%	2,08%
DIFERENCIA	0	0	3,13%	-1,18%	5,24%	-1,63%	-2,81%	-2,08%

Fuente: Elaboración propia

La tasa de efectividad de alumnos que asistieron regularmente a clases el año 2008 es de 72.033 alumnos, que significa el 97.02%, mientras que los datos recogidos en la encuesta expresa un 93.89% de efectividad, existiendo un 3.13% de variación entre los datos recogidos y la información del Ministerio de Educación.

Del mismo modo, existen diferencias entre los alumnos que abandonaron la Unidad Educativa que el año 2008 era del 2.98% respecto a los inscritos (M.E.) y el 4.16% en los datos recogidos en la encuesta. Nótese que existen distorsiones en todos los registros de las unidades educativas, porque la tasa de abandono sumada a la tasa efectiva dan como resultado el 98.5% de la población, cuando esta suma debería ser del 100%.

La tasa de reprobación de los registros del Ministerio de Educación nos da el 3.65%, mientras que la muestra identificó un 5.28% de reprobados en la gestión 2008. Finalmente la tasa de aprobación es del 93.37% según registros oficiales del Distrito 1, mientras que la encuesta identificó sólo un 88.13% de aprobación, siendo la diferencia del 5.24%.

Finalmente, se identificó un nivel de distorsión del 2.08% entre los resultados oficiales del Distrito 1 de la ciudad y los recogidos en el periodo de encuestado.

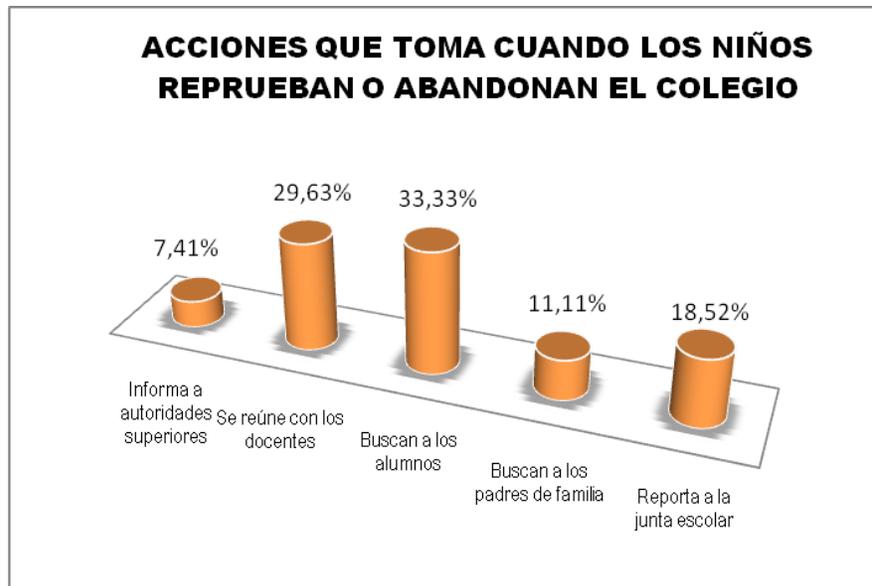
Por otra parte, la encuesta identificó el grado de compromiso que asumen los Directores cuando perciben que los objetivos de gestión no son cumplidos, o tiene dificultades de comprensión de cumplimiento, siendo que el 100% de los encuestados manifiestan que realizan la evaluación cada 3 meses.

Al respecto el 74% de los Directores realiza ajustes al POA en base a los avances logrados, el 15% corrige las desviaciones, el 7% llama la atención a los docentes, y el 4% incrementa las reuniones mensuales para cumplir con lo planificado.

CRITERIOS DE DECISION ANTE CONTIGENCIAS

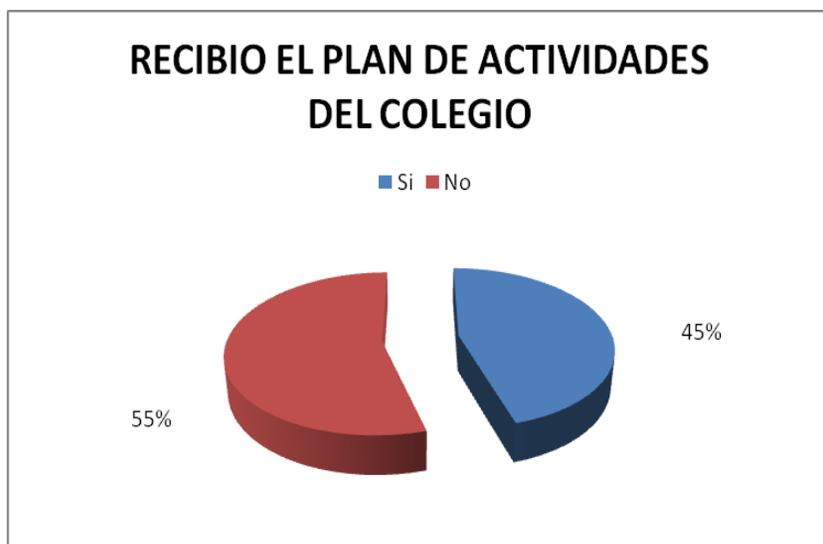


Adicionalmente, entre las funciones que deben cumplir los Directores de Unidad, se encuentra la dirección de las actividades pedagógicas, y esta función está relacionada al rendimiento escolar de los alumnos, una vez que reciben los informes de los docentes sobre el rendimiento escolar. Al respecto, cuando identifican alumnos reprobados o que abandonaron la unidad educativa, el 33.33% busca a los alumnos para conversar y tratar de hallar alguna solución a esta contingencia, el 29,63% se reúne con los docentes buscando alguna solución, el 18.52% reporta el hecho a la junta escolar, el 11.11% busca o convoca a los padres de familia y el 7.41% informa a las autoridades sobre el nivel de abandono y repitencia.



La vinculación que tiene la Dirección con la junta escolar y los padres de familia, se ejecuta a través del intercambio de información, desde la programación de actividades, la convocatoria a reuniones y el reporte de notas que se envía a los padres o tutores, para que realicen seguimiento y control al rendimiento escolar de sus hijos y planifiquen las actividades curriculares y extracurriculares durante el año.

Al respecto, el 55% de los padres entrevistados manifestó que efectivamente recibieron el plan anual de actividades curriculares y extracurriculares del colegio, mientras que el 45% negaron esa situación.



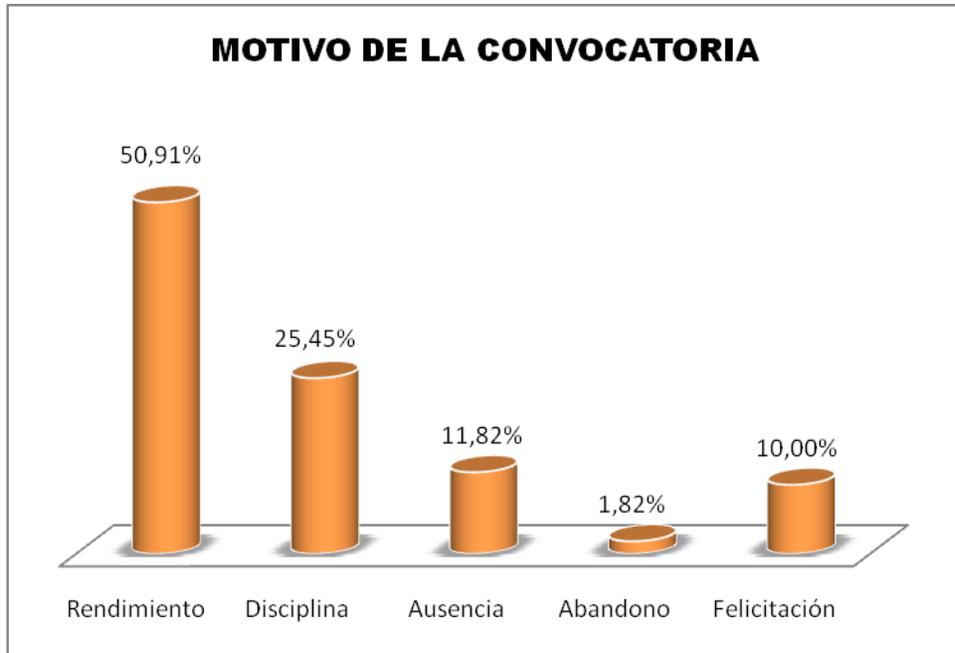
Otro aspecto que manifestaron los padres de familia, es que el 12% no recibió el reporte o libreta de calificaciones de sus hijos, mientras que el 88% manifestaron que si lo recibieron.



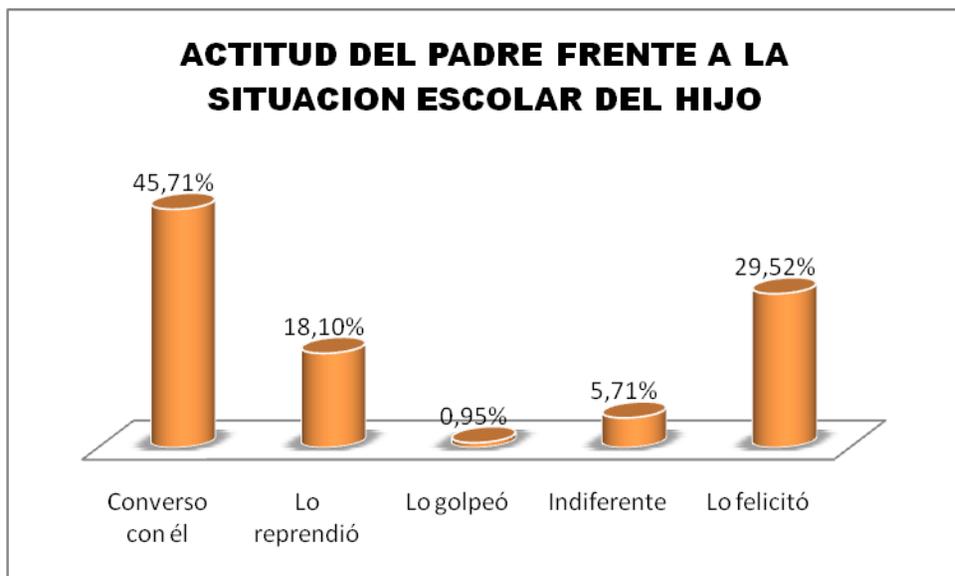
Concedores del rendimiento escolar de los estudiantes, manifestaron que el 9% fue convocado en forma permanente por el Director o profesor del establecimiento educativo, el 55% fue convocado alguna vez y el 36% no fue llamado a reunirse con estas autoridades.



Los padres de familia que fueron convocados a reunirse con el Director y los profesores, expresaron que los motivos de la reunión fueron en mayor parte 50,91% para hablar sobre el rendimiento escolar de sus hijos, el 25.45% por motivos disciplinarios, el 11.82% por la ausencia permanente a clases, el 1.82% porque los estudiantes abandonaron el establecimiento y sólo el 10% para recibir felicitaciones por el aprovechamiento de sus hijos.



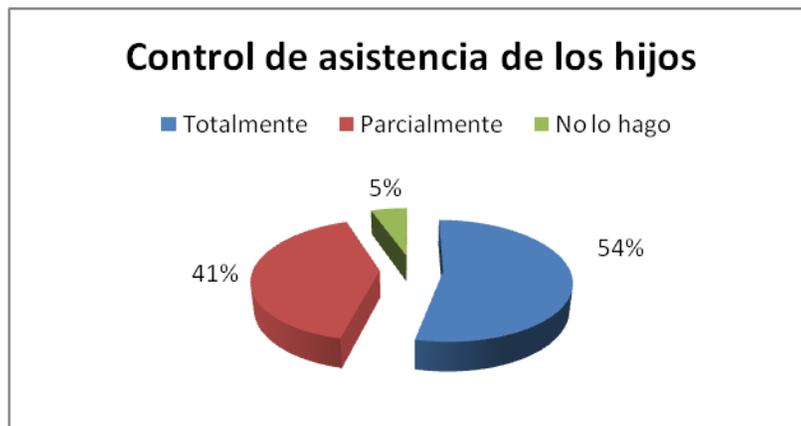
Las medidas disciplinarias que toman los padres de familia para superar los problemas académicos de sus hijos, en su mayoría 45.71% conversó con ellos para afrontar y solucionar los problemas, el 18.10% los reprendió por su actitud, el 0.95% lo golpeó como consecuencia de su rendimiento, al 5.71% le pareció indiferente, mientras que 29.52% felicitó a sus hijos por el rendimiento.



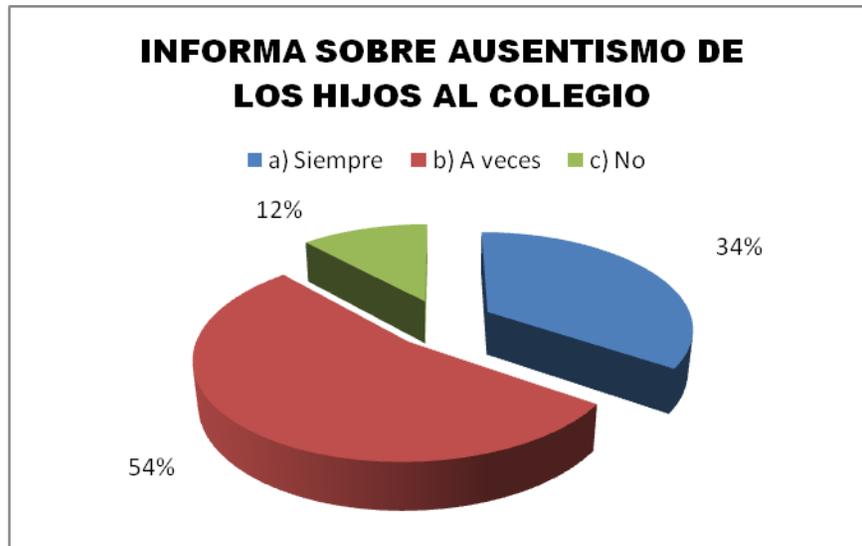
Una vez que los padres de familia y los alumnos convocados por aspectos relacionados a su rendimiento escolar y disciplina, el 47% manifestó que apoyan completamente a sus hijos en la realización de tareas del colegio, el 50% lo hace parcialmente mientras que el 3% no lo hace.



Adicionalmente, para evitar retrasos, faltas y eventualmente el abandono escolar, los padres de familia ejercen mayor control en la asistencia de sus hijos a clases, siendo que el 54% lo realice totalmente, el 41% controla la asistencia en forma parcial o eventual, mientras que el 5% no ve necesario realizar ningún tipo de control.

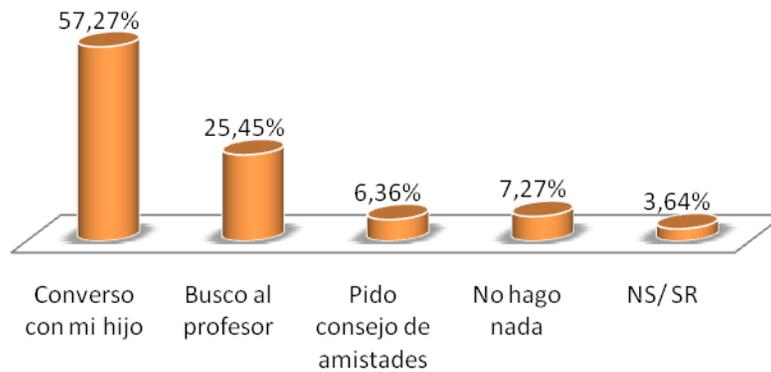


Cuando existe contingencias que impiden que los alumnos asistan a clases, en caso de enfermedad, problemas familiares o causas justificables y autorizadas por los padres de familia, el 34% manifiesta que siempre comunica la ausencia al colegio, el 54% lo hace a veces y el 12% no comunica la falta.



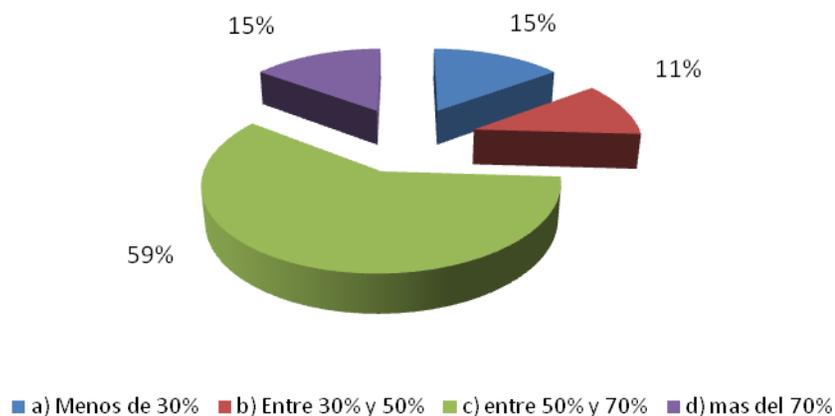
Con relación a las actitudes que asumen los padres de familia cuando ven que repentinamente los ánimos de sus hijos cambiaron, los notan preocupados y ven que asisten a clases desmotivados, la mayoría de los padres (57.27%) conversan con sus hijos para identificar las causas de esa situación, el 25.45% busca a los profesores para saber los motivos que generan esa actitud, el 6.36% comentan los problemas con la amistades buscando resolver el problema, el 7.27% no hacen nada y dejan que ellos resuelvan sus problemas y el 3.64% no sabe o evito responder la pregunta.

ACTITUD FRENTE A PROBLEMAS DE HIJOS EN EL COLEGIO



Con relación a la gestión educativa y la ejecución de la programación operativa anual de la gestión 2009, el 59% de los Directores encuestados manifiesta que ejecutaron entre el 50% y 70% del POA, mientras que el 11% ejecutó entre el 30% y 50%, el 11% tuvieron dificultades y ejecutaron menos del 30%, mientras que el 15% ejecutaron mas del 70%.

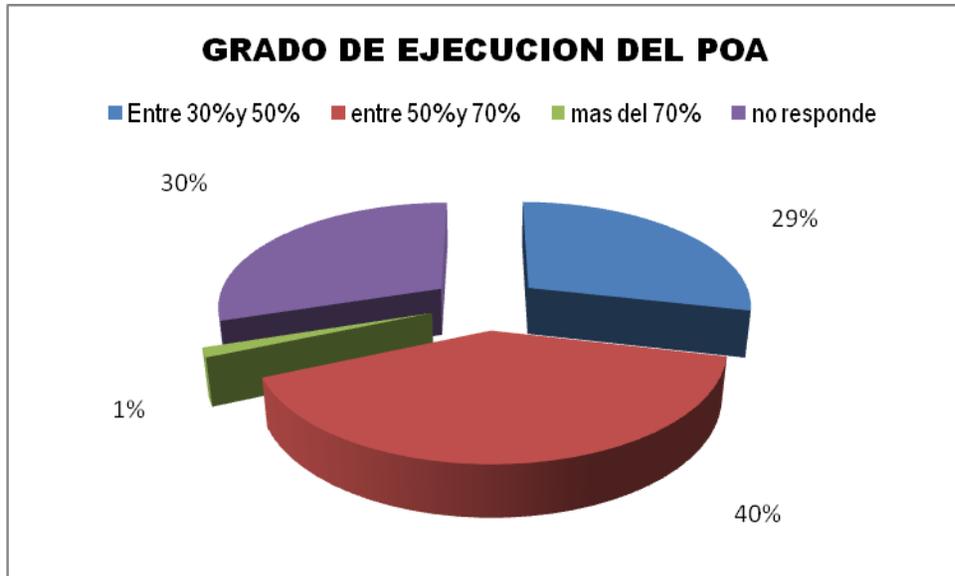
GRADO DE EJECUCION DEL POA, PPTO.



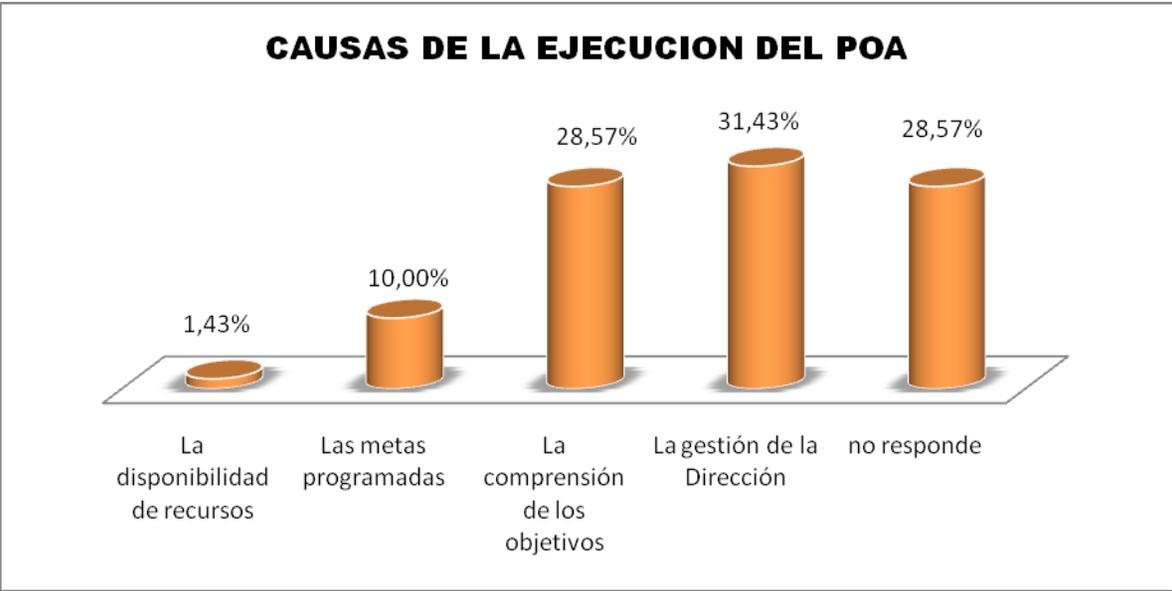
Los motivos que permitieron ejecutar las actividades y recursos programados para la gestión 2009, se sustenta en que las metas previstas racionablemente y por tanto el 63% asegura que esa fue la razón para alcanzar el indicador, el 18% manifiesta que tuvieron disponibilidad de recursos programados, y el 19% comprendieron la dimensión de los objetivos programados. En síntesis, se puede asegurar que la disponibilidad de recursos (82%) y la incomprensión de los objetivos (81%) limitó que ejecución de recursos y actividades sea mayor.



A juicio de los docentes, el nivel de ejecución del POA y Presupuesto 2009 tuvo las siguiente connotaciones: el 40% aseguran que ejecutaron entre el 50% y 70% de las actividades programadas, el 29% expresaron que se ejecuto entre el 30% y 50% de las metas previstas, y el 1% asegura que superaron el 70%, mientras que el 30% se abstuvieron de emitir la información.

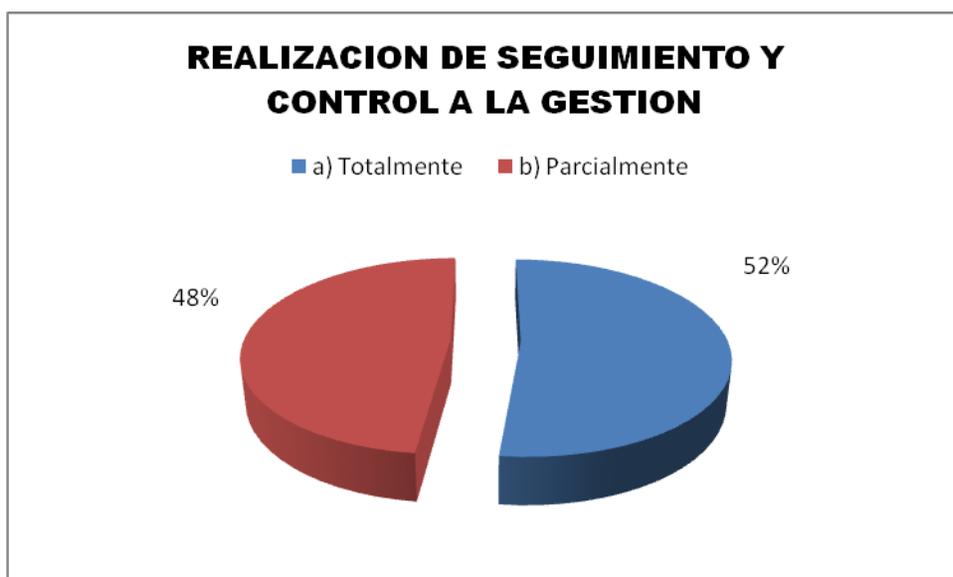


Las razones que expresaron los docentes para alcanzar la ejecución de actividades y recursos programados para el 2009, fueron en principio que fue gracias de una adecuada gestión de la Dirección (31.43%), el 28.57% manifestaron que comprendieron adecuadamente los objetivos previstos, el 10% procuraron alcanzar las metas programadas, el 1.43% por la disponibilidad de los recursos, mientras que el 28.75% se abstuvo de emitir comentario alguno.

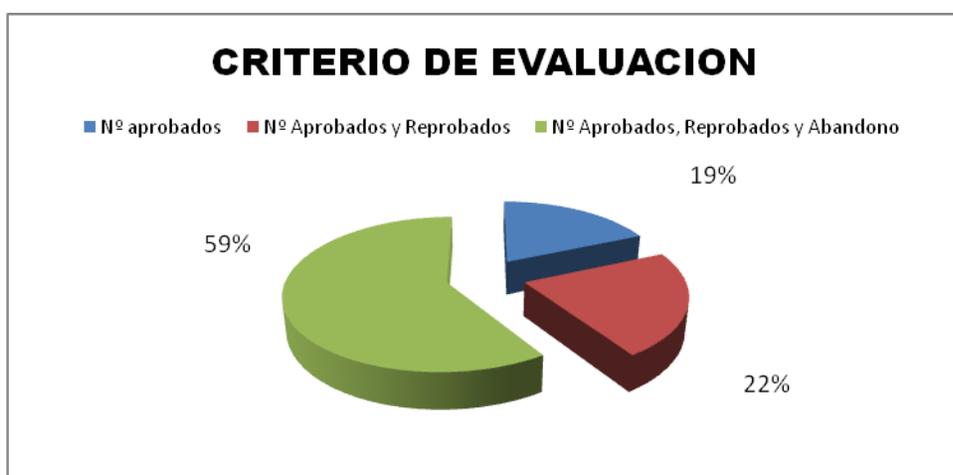


4.2.3 Seguimiento, Control y Evaluación Educativa

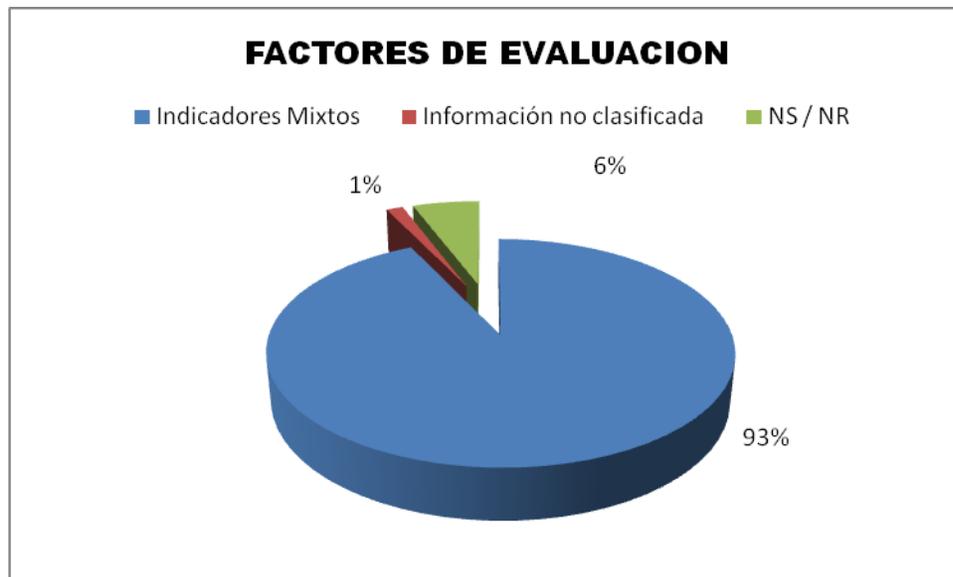
El cumplimiento de los objetivos y planes anuales formulados para una gestión escolar, se traducen en logros educativos en base a criterios de evaluación que formula el Ministerio de Educación y que deben ser cumplidos por las Direcciones de las Unidades Educativas, al respecto el 52% de los directores entrevistados manifiestan que realizan seguimiento a todas las actividades educativas y extracurriculares, mientras que el 48% indica que realizan seguimiento parcial a las actividades y resultados a la conclusión de la gestión educativa.



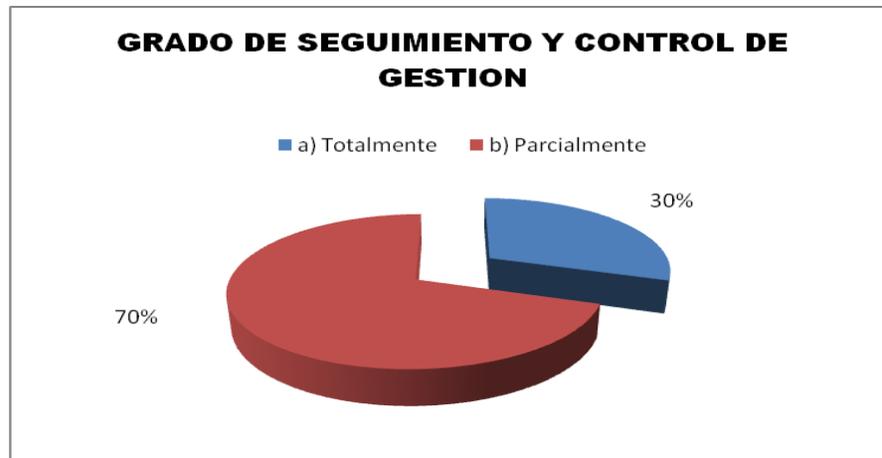
Respecto a los indicadores que toman en cuenta para la evaluación anual, el 19% mide el rendimiento en base al número de estudiantes aprobados y promovidos a un curso superior, el 22% considera el número de alumnos que aprobaron y reprobaron el curso, y el 59% de los encuestados manifiestan que el criterio de evaluación que utilizan es el número de aprobados, reprobados y abandonos de la gestión educativa, que posteriormente se informa al Ministerio de Educación a través de los formularios RUDE.



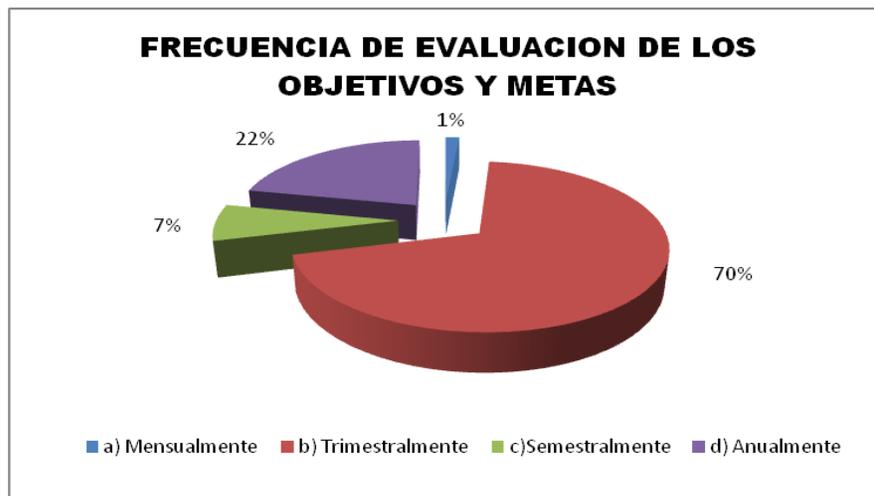
La percepción de los docentes, sobre los factores de evaluación que se aplica al trabajo que desempeñan en las unidades educativas, expresa que el 93% de los Directores aplican indicadores mixtos, el 1% información que es definida a criterio personal de los Directores, mientras que el 6% desconoce la metodología aplicada.



El 70% de los maestros encuestados manifiestan que no se sienten tan presionados por el seguimiento que hace los Directores de unidad y que pueden trabajar con mayor holgura por cuanto el grado de seguimiento es parcial, mientras que el 30% recibe una supervisión permanente a los resultados de la gestión educativa.

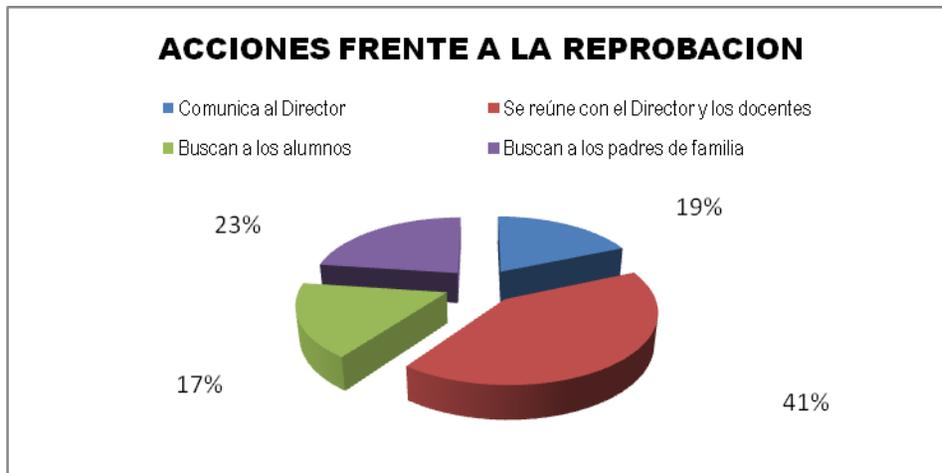


La frecuencia de emisión de informes verbales y escritos, para la evaluación de objetivos y metas a la Dirección se realiza con carácter mensual para el 1% de los entrevistados, el 70% remite esta información con carácter trimestral, junto a las notas de evaluación trimestral, el 7% lo hace en forma semestral y el 22% emite reportes anuales de aprovechamiento y abandono de estudiantes.

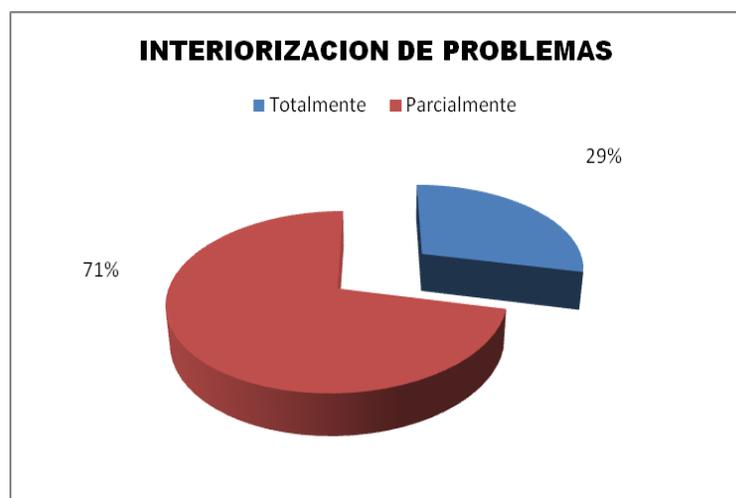


Como parte de las funciones de los profesores, está el control a los alumnos en forma rutinaria, registrar su asistencia y evaluar su rendimiento, cuando el resultado de las evaluaciones no son satisfactorias el 19% comunica esta situación al Director para que tomen las acciones correspondientes, el 41% se reúne junto a otros docentes y el Director para evaluar los resultados y establecer acciones que permitan

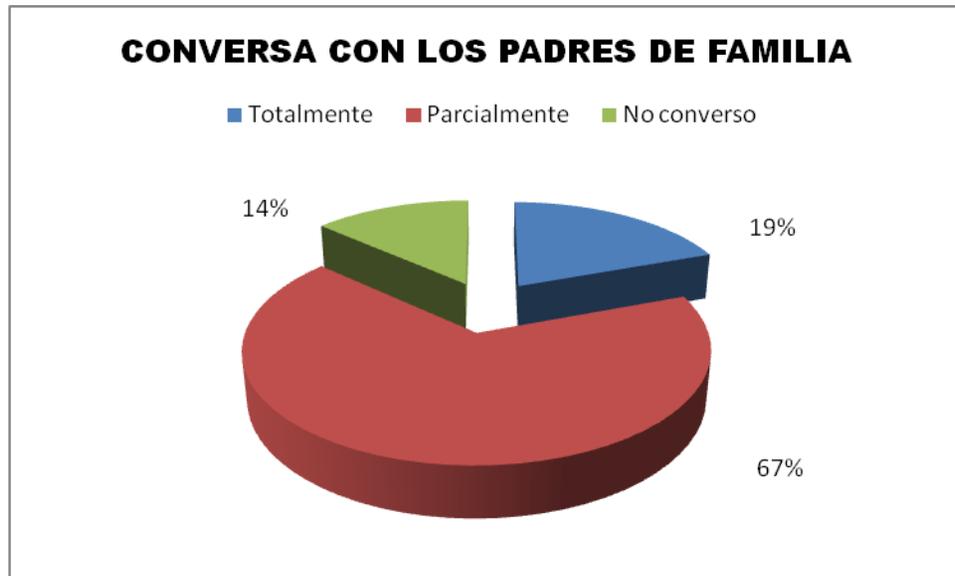
mejorar el rendimiento, el 23% convoca a los padres de familia, y el 17% conversa la situación con los alumnos para que mejoren sus calificaciones.



Otro aspecto que forma parte de las funciones de los maestros, es la constante orientación y conducción de los educandos confiados a su cuidado, en este ámbito los docentes manifiestan que cuando los resultados de algunos estudiantes no son satisfactorios o perciben que algunos estudiantes están por abandonar el colegio, el 79% trata de interiorizarse parcialmente de los problemas de los alumnos, mientras que el 21% buscan solucionar el problema en su totalidad.



Adicionalmente el 19% asegura que buscan a los padres de familia o los convocan para informales sobre el rendimiento de sus hijos, mientras que el 67% no lo hace con frecuencia, y el 14% no toma interés en solucionar este problema con los padres de familia.



Cuando los resultado no son tratados adecuadamente, y no existe respuesta favorable de los padres y tutores, el 7% de los profesores se preocupa, por investigar las razones que llevaron a los estudiantes a reprobar o abandonar la unidad educativa, el 60% investigo parcialmente el problema, mientras que el 33% no lo hizo adecuadamente.

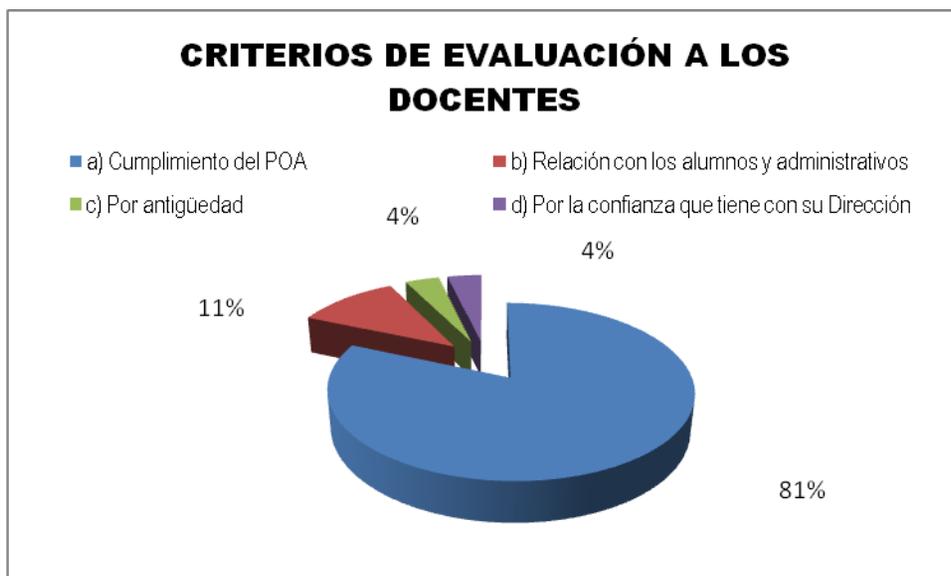


Con la información procesada y las acciones tomadas para prevenir la deserción y reprobación de los estudiantes, los criterios que los profesores utilizan para la evaluación anual son el número de aprobados y reprobados que es fundamental para el 94% de los docentes, mientras que al abandono, repitencia y aprobación es considerado sólo para el 2%, y el número de aprobados para el 4%.



En base a los resultados alcanzados por los docentes, el Director de la unidad educativa evalúa el rendimiento anual de cada profesor, para este efecto el 81% utiliza el criterio de cumplimiento del POA, porque en la programación de operaciones

se encuentra todas las actividades planificadas en materia curricular y extracurricular, el 11% evalúa la relación de los profesores con los alumnos y el personal administrativo, el 4% considera la antigüedad y otro 4% evalúa la confianza que tienen los profesores con la Dirección.



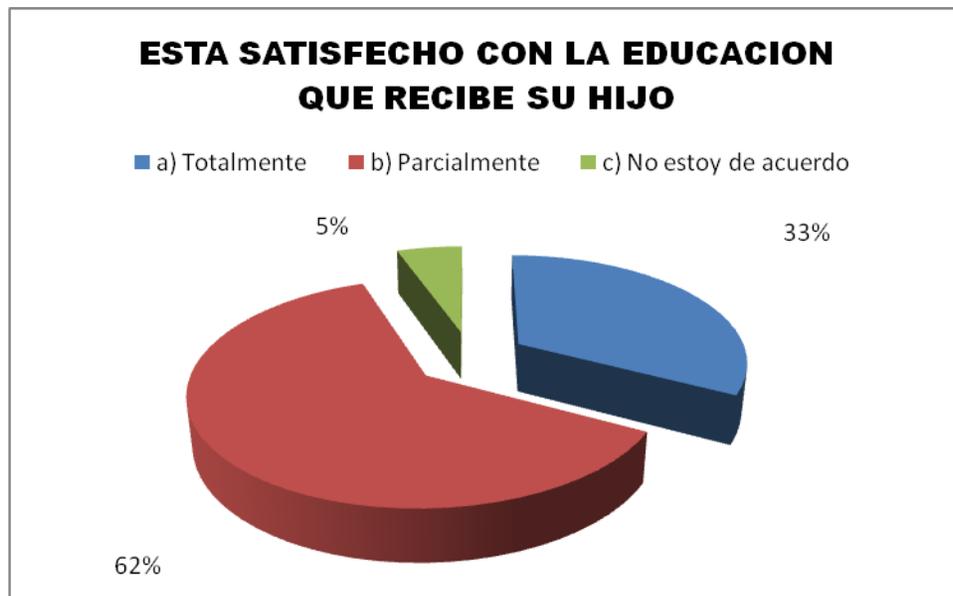
Con relación a la percepción que tienen los padres de familia, respecto al trabajo de seguimiento y control que realiza el colegio, ellos aseveran que cuando sus hijos tuvieron dificultades con las notas o tenían problemas con la asistencia a clases, el 91% indica que nunca recibieron la visita del Director o profesor del curso de su hijo, mientras que el 5% recibió la visita del profesor para hablar sobre la situación que atravesaba su hijo, y el 4% dijo que en alguna oportunidad recibieron esta información en su hogar, especialmente por las dificultades de horario que tienen los docentes.



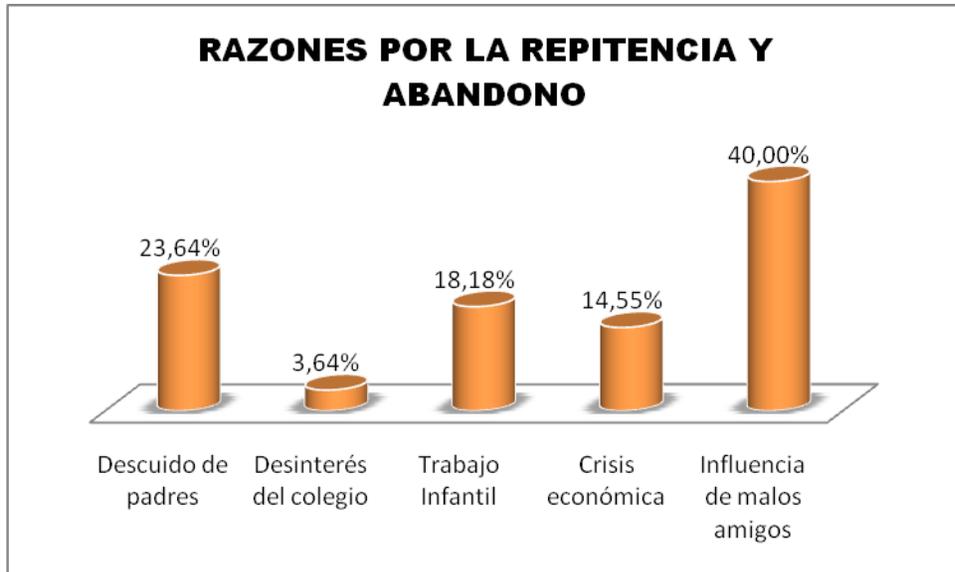
Otro aspecto que es importante para realizar seguimiento y controlar el rendimiento de los hijos, es la asistencia a reuniones convocada por los Directores y profesores donde se informa la situación académica de los educandos y las medidas correctivas que se puede aplicar, al respecto el 48% de los padres entrevistados aseguran que asisten a todas la convocatorias del colegio, mientras que el 52% asiste ocasionalmente a estos encuentros.



Sobre la consulta realizada a los padres de familia, para identificar su grado de satisfacción con la educación que reciben sus hijos en la Unidad Educativa, el 33% manifestó su total conformidad con la formación que reciben sus hijos, el 62% están parcialmente satisfechos, y el 5% está en desacuerdo con el nivel de enseñanza que reciben sus hijos.



Finalmente se consultó a los padres de familia, cuál es su opinión respecto al nivel de reprobación y abandono de los educandos de nivel primario, y a criterio de ellos este problema se debe principalmente a la influencia de las malas amistades 40%, el 23.64% piensa que se debe al descuido de los padres, el 18.18% cree que los niños prefieren trabajar a temprana edad en vez de asistir a la escuela, el 14.5% considera que el efecto de la crisis económica y las limitaciones de las familias incide negativamente en la formación de los niños, y sólo el 3.64% creen que es por el desinterés de los niños en asistir a clases.



4.2.4 Cuadro de verificación de la Hipótesis

La conjunción de los objetivos en variables, preguntas e identificación de los actores, permite apreciar en forma esquemática el comportamiento de la metodología de la investigación. La operacionalización se la puede apreciar en el cuadro No. 6.

CUADRO No. 6

PRUEBA DE DOCIMASIA DE LA HIPOTESIS

VARIABLES	OBJETIVOS	COMPONENTES	INSTRUMENTOS	RESULTADOS	PRUEBA DE HIPOTESIS	CUMPLE / NO CUMPLE
<p><u>Variable Independiente:</u> El actual sistema y control del seguimiento a la gestión educativa</p>	<p>a. Diagnosticar el sistema de seguimiento a la Gestión Educativa. Caso: Distrito 1 de la ciudad de El Alto</p>	<p>Planificación y Gestión educativa en el marco de las funciones y atribuciones del Director, la participación de los profesores y participación de los padres de familia en la corrección de los resultados.</p>	<p>Cuestionario a directores, profesores y padres de familia</p>	<p>Se han realizado encuestas a las muestras poblacionales de Directores, Profesores y padres de Familia</p>	<p>Sistema de control y seguimiento diagnosticado</p>	<p>CUMPLE</p>
<p><u>Variable Dependiente:</u> El rendimiento escolar se encuentra en un nivel bajo, en las unidades educativas del nivel primario</p>	<p>b. Establecer la relación entre el sistema de seguimiento y control con relación al Rendimiento Escolar</p>	<p>Seguimiento al rendimiento escolar, evaluación de resultados, respecto a la Programación Operativa de las Unidades Educativa y control a los resultados académicos de acuerdo al grado de aprobación, reprobación y abandono escolar y percepción de los padres de familia a los resultados de la Unidad Educativa</p>	<p>Cuestionario a directores, profesores y padres de familia</p>	<p>Se han realizado encuestas a las muestras poblacionales de Directores, Profesores y padres de Familia</p>	<p>Bajo rendimiento escolar identificado</p>	<p>CUMPLE</p>
<p><u>Variable Moderante:</u> Caso: Distrito 1 de la ciudad de El Alto</p>	<p>c. Elaborar una propuesta de solución, para el seguimiento y control a la gestión educativa para mejorar el rendimiento escolar en unidades educativas fiscales del nivel primario.</p>		<p>Percepción de los padres de familia, respecto a los resultados del colegio.</p>		<p>Propuesta concluida</p>	<p>CUMPLE</p>

4.3 CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos en la encuesta realizada en las Unidades Educativas, nos permite determinar que existe inconsistencias en la información oficial difundida por el Ministerio de Educación (ME) y los datos históricos que se encuentran en archivos de los establecimientos educativos (proporcionados por los Directores) varían de tal forma que el nivel de deserción es mayor en 1.18% y el grado de reprobados supera en 1.63% respecto a los datos proporcionados por el ME, así como el número de aprobados es menor en un 5.24%, haciendo una proyección de datos con los nuevos datos identificamos que los niveles de deserción y reprobación no excluye a 875 casos de abandono y 1.212 reprobados tal como se muestra en el cuadro No. 5.

CUADRO No. 5

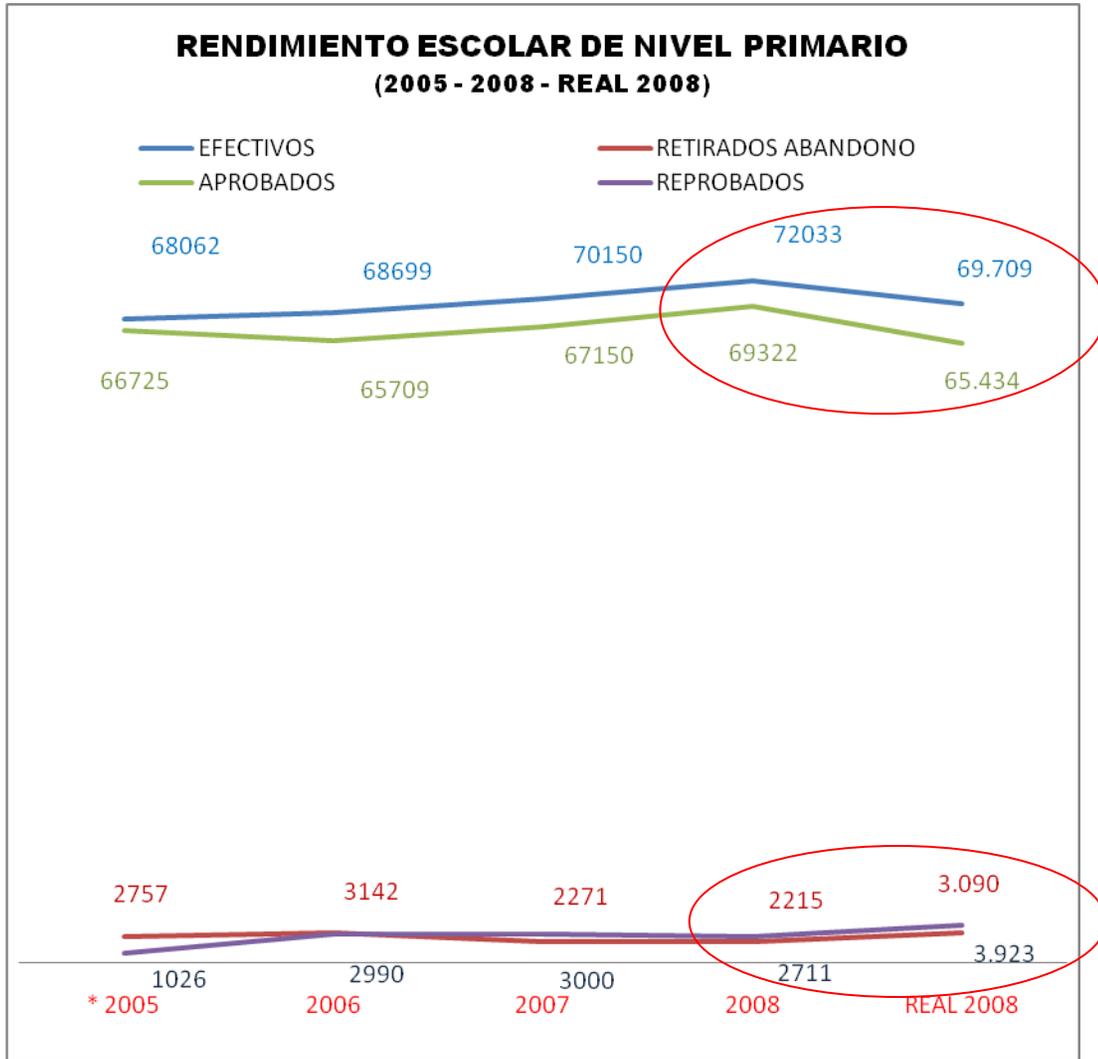
REPORTE DE DIFERENCIAS ENTRE DATOS OFICIALES Y DE ENCUESTAS

GESTION 2008

AÑOS	INSCRITOS	EFFECTIVOS	ABANDONO	APROBADOS	REPROBADOS	TOTAL ABAND— REPRO	DIFERENCIA
2008	74.248	72.033	2.215	69.322	2.711	4.926	-
%		97,02%	2,98%	93,37%	3,65%	6,63%	0,00%
ENCUESTA	9.275	8.708	386	8.174	490	876	181
%		93,89%	4,16%	88,13%	5,28%	9,44%	2,08%
DIFERENCIA %		3,13%	-1,18%	5,24%	-1,63%	-2,81%	-2,08%
PROYECCION DATOS	74.248	69.709	3.090	65.434	3.923	7.013	1.449
DIFERENCIA		2.324	875	3.888	1.212	2.087	1.449

Fuente: Elaboración propia

2. En la gráfica que se muestra a continuación, se puede apreciar los datos proporcionados por el Ministerio de Educación y los datos de la muestra poblacional objeto de estudio respecto al número de estudiantes efectivos y aprobados y un incremento en la tendencia de abandono y repitencia.



Fuente: Elaboración propia

Este diagnóstico, muestra que los resultados oficiales que difunde el Ministerio de Educación, y que sirve como base para la planificación educativa para todo el país, orientada a incentivar la permanencia de los estudiantes de nivel primario a través del Bono Juancito Pinto no lograron reducir la brecha de deserción prevista a partir del año 2006, fecha en que se aprobó el D.S. 28899, de fecha 26 de octubre de 2010.

3. Otro aspecto que llama la atención, es que el 26% de los Directores de las Unidades Educativas no cuentan con estadísticas anuales, además que el 67% tiene información parcial, aspecto que limita una adecuada toma de decisiones sobre mejoras del rendimiento escolar y de la gestión educativa.
4. Con relación a la planificación operativa anual, una de las funciones del Director de la Unidad Educativa es participar plenamente de su formulación⁶⁴, sin embargo se evidencia que sólo el 63% asumió totalmente esta función, mientras que el 33% lo hizo parcialmente, y el 4% no lo hizo, entendiéndose este último caso por su condición de nuevos. Además a juicio de los Directores el 48% trabajó activamente de la formulación del POA, mientras que el 52% de lo hizo en forma parcial.
5. La falta de conocimiento de los Directores de las Unidades Educativas sobre la participación de los docentes en la formulación del POA, contradice lo que ellos manifiestan en virtud a que sólo el 35% afirma haber participado plenamente de la este trabajo de planificación, existiendo una brecha el 13% respecto a la información ofrecida por los Directores.
6. Respecto a la gestión de los Directores de las Unidades Educativas realizando seguimiento al rendimiento escolar, se evidenció que el 26% de las autoridades hacen seguimientos parciales dejando esta responsabilidad a los docentes, y se evidenció también que el 79% de los maestros encuestados asumen plenamente esta función. Estos resultados nos permiten concluir que alrededor del 20% de los estudiantes no tiene un seguimiento adecuado a su rendimiento escolar.

⁶⁴ D. S. N° 23951 de 01/02/1995

Al respecto, cuando se identifica casos de reprobación y repitencia escolar, los Directores delegan la responsabilidad a los docentes, informan a las autoridades superiores o en su caso a la junta escolar (56%), mientras que el 44% busca solucionar este problema a través de los mismos alumnos o buscando a los padres de familia. Entonces se concluye que sólo el 44% de los Directores hace seguimiento y busca solucionar los problemas de deserción y repitencia directamente.

7. Se estableció también que un 12% de los padres de familia dejan que los hijos asistan a clases sin el control respectivo, notándose esta deficiencia porque nunca recibieron o buscaron las libretas de calificaciones, y no hicieron nada por obtenerlas.
8. En el ámbito del control, llama la atención que el 41% de los Directores de los establecimientos educativos consideren como indicadores de resultados el número de aprobados y reprobados de la gestión escolar, siendo que el ME dispone que el indicador de gestión sean el resultado del número de aprobados, reprobados y abandonos, que suman la cantidad de inscritos de la gestión escolar.
9. Con relación a la evaluación parcial de los estudiantes, cuando los profesores identifican reprobados y abandonos, el 42% no toma acciones directas con el alumno y los padres de familia, y solamente se limitan a comunicar al Director y la junta de profesoras para tomar alguna otra decisión. Asimismo, el 71% de los profesores no se interioriza totalmente de los problemas de sus alumnos cuando percibe estas deficiencias.
10. Para evaluar los resultados de la gestión de los profesores, llama la atención que el 98% no tome en cuenta las deserciones o abandonos que se produjeron en la gestión escolar, limitándose a considerar los aprobados y reprobados de la gestión.

Finalmente, a criterio de los padres de familia, el factor principal que motiva la repitencia y abandono escolar de alumnos de nivel primario es las mala influencia que tienen ejercen los amigos, el desinterés de los padres y del colegio. Además que la crisis económica es otra de las causas que no permite superar esta deficiencia.

En conclusión, el análisis de la información recogida nos permite confirmar la hipótesis propuesta que establece que: ***“el actual sistema de seguimiento y control a la gestión educativa es una de las causas que ocasiona que el rendimiento escolar se encuentre en un nivel bajo”***.

CAPITULO V PROPUESTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA GESTION EDUCATIVA

La presente propuesta responde a las necesidades de cambio y funcionamiento en Unidades Educativas Fiscales del Nivel Primario del Distrito 1 de la Ciudad de El Alto y promueve un nuevo enfoque integral en el ámbito del sector educativo, de acuerdo al siguiente esquema:

- Relación de los problemas detectados
- Objetivos
- Bases
- Esquema y contexto de la propuesta
- Desarrollo de la Propuesta

La propuesta comprende un enfoque de estrategias de dirección, recursos, servicios, organización que permita aplicar las políticas de Estado establecidas en las leyes de Reforma Educativa y en la Resolución No. 008/2008 Normas Generales para la planificación, organización, ejecución y evaluación de la gestión escolar 2008.

6.1 PROBLEMAS DETECTADOS

Tomando en cuenta los problemas detectados en la investigación y concretados en las conclusiones, se plantea una relación entre los problemas y la propuesta descritos en el Cuadro No. 1.

Los problemas señalados comprenden un resumen de las conclusiones obtenidas en el estudio de campo, agrupados por temas específicos para dimensionar el

esquema de la propuesta y responder de una forma objetiva a la coyuntura planteada.

CUADRO No. 1

RELACION DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA INVESTIGACION

PROBLEMAS	PROPUESTA
Existe inconsistencia en la información oficial del Ministerio de Educación y los datos de los Establecimientos Educativos	Elaborar material de información consistente y sistemática según Formularios de Registro Único de Estudiantes por Gestión Educativa.
El 26% de los Directores de las Unidades Educativas no cuentan con estadísticas anuales sobre la Gestión Educativa	Generar una estratégica de capacidad institucional que cuenten con Kardex y Libros de inscripción con información oficial, ágil y oportuna.
El 63% de los Directores de U.E. participaron en la formulación de Planificación Operativa Anual, el 33% parcialmente y el 4% no lo hizo	Participar efectivamente en la formulación del POA, a fin de cumplir los objetivos de gestión.
Contradicción de falta de conocimiento de los Directores de U.E. sobre la participación de los docentes en la formulación del POA ya que solo el 35% ha participado, existiendo una brecha del 13% respecto a la información	Los Directores de U.E. deberán cerciorarse de que los docentes se informen acerca de la formulación del POA en el caso de que ellos no hayan participado en su elaboración.
El 26% de las autoridades hacen seguimiento parcial al rendimiento escolar dejando la responsabilidad a los docentes	Dando cumplimiento a las normas, políticas y estrategias del nivel central del Sistema Educativo, todos los Directores de U.E. tienen la

	responsabilidad de efectuar seguimiento al Rendimiento Escolar con el fin de cumplir los objetivos institucionales.
El 26% de los Directores hacen seguimientos parciales al rendimiento escolar dejando esta responsabilidad a los docentes y el 79% de los maestros asumen plenamente esta función, estos resultados nos permiten concluir que alrededor del 20% de los estudiantes no tienen seguimiento adecuado a su rendimiento escolar	Los Directores deberán iniciar un proceso de cambio hacia una nueva cultura de compromiso, efectuando y supervisando un adecuado seguimiento, control y evaluación del Rendimiento Escolar de igual manera a todo el personal docente y administrativo.
Casos de reprobación y repitencia de alumnos delegan responsabilidad a los docentes	Si bien es responsabilidad de los padres de familia y alumnos la aprobación o reprobación, los docentes con la ayuda del Director deben elaborar metodologías de acción para el logro del 100% de alumnos aprobados.
12% de los padres de familia dejan que sus hijos asistan a clases sin el control respectivo	Los docentes deben efectuar un sistema de seguimiento profesores/padres de familia con el fin de que los alumnos mantengan asistencia permanente al calendario escolar
41% de los Directores de U.E. consideran como indicadores de resultado el número de aprobados y reprobados de la gestión escolar	Lograr que los indicadores de resultados del número de aprobados de la gestión escolar sea el 100%

<p>El 42% de los profesores identifican a los alumnos reprobados y en abandono no toman acciones directas con el alumno y los padres de familia, el 71% de los profesores no se interioriza totalmente de los problemas de sus alumnos cuando percibe estas deficiencias</p>	<p>Los docentes deberán realizar una estrategia pedagógica, que les permita un compromiso e identifiquen las causa de abandono y reprobación de la U. E. y tomen acciones directas con los padres de familia para el logro de objetivos de 0% de reprobados y abandono.</p>
<p>El 98% de los profesores no toma en cuenta las deserciones o abandonos que se produjeron en la gestión escolar</p>	<p>Identificar por medio de kardex los motivos por los cuales existen abandonos y deserciones de alumnos y elevar informes trimestrales al SEDUCAR para tomar acciones correctivas.</p>
<p>El factor principal que motiva la repitencia y abandono escolar, son las malas influencias que ejercen los amigos, el desinterés de los padres de familia, escuelas</p>	<p>Principalmente los docentes deberán identificar a los alumnos que causan inconsistencia en el Rendimiento Escolar de los alumnos, debiendo poner mayor interés y seguimiento a estos alumnos, y elevar informes periódicos a la a Dirección para que se tomen medidas correctivas</p>

FUENTE: Elaboración Propia

6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

La propuesta comprende los siguientes objetivos:

- a) Proporcionar un instrumento que alcance su aplicación teórica y práctica en respuesta a los intereses de la Sociedad en General y del Servicio de Educación Pública.

- b) Sentar las bases de la Reforma Educativa y la Resolución Ministerial No. 001/08 Normas Generales para la planificación, organización, ejecución y evaluación de la gestión escolar 2008 en los niveles inicial, primaria y secundario del área de educación escolarizada formal.
- c) Definir las instancias de articulación de los niveles de Dirección en el que se logre una mayor participación en la Unidad Educativa.
- d) Establecer parámetros de implementación de la propuesta.

6.3 BASES DE LA PROPUESTA

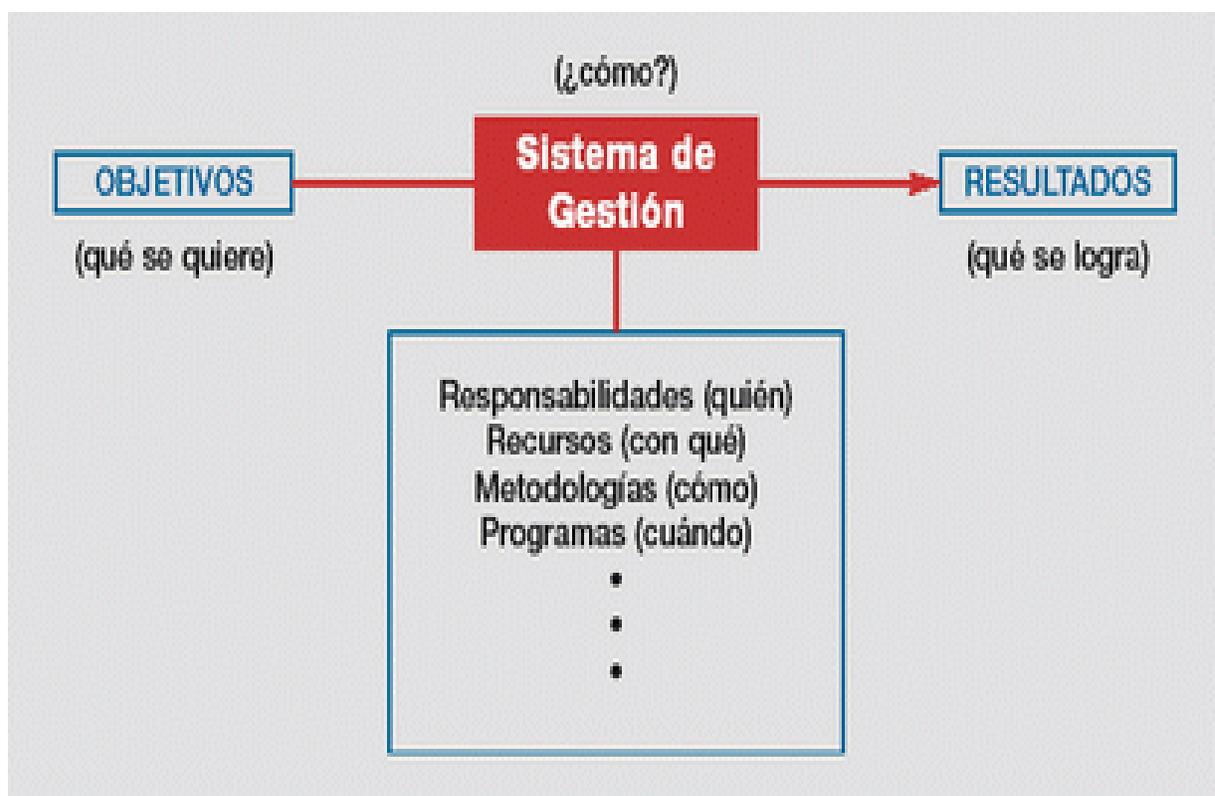
- a) Establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Aplicar a todas las cosas, a las personas, y a los actos.
- c) Determinar y analizar rápidamente las causas que originan desviación.
- d) Crear mejor calidad, las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- e) Enfrentar el cambio que forma parte ineludible del ambiente de las Unidades Educativas para enfrentar las amenazas o las oportunidades ya que ayuda a detectar los cambios que están afectando a los planes.
- f) Facilitar la delegación y el trabajo en equipo, esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. y permite que el Director de Unidad Educativa controle el avance del personal docente y administrativo sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.
- g) Localizar a los responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- h) Proporcionar información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- i) Ahorrar tiempo al evitar errores.
- j) Aplicar Control antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

6.4 ESQUEMA Y CONTEXTO DE LA PROPUESTA

La configuración de la propuesta tiene un proceso de análisis y opciones que se plantean a partir del fortalecimiento del sistema actual y un sistema de control de gestión que son necesarias describirlas para establecer criterios objetivos que sustentan las bases de la propuesta.

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la Unidad Educativa, quedando determinado por un conjunto de actividades como un sistema de información-control, y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

GRAFICO No. 1

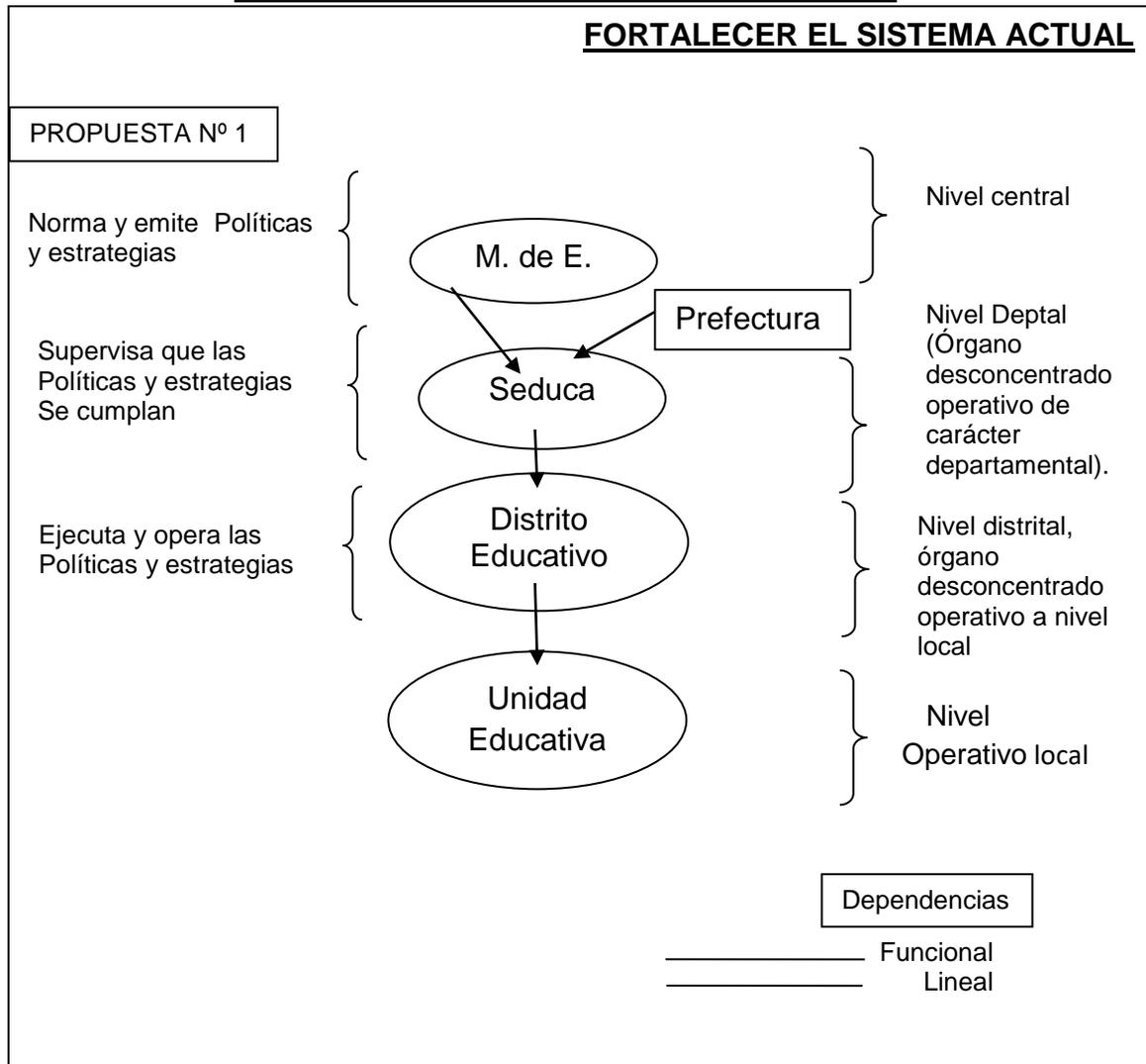


FUENTE: El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. Beltrán Sanz, (2002).

La primera opción (gráfico No. 2), consiste en fortalecer el sistema actual, con criterios de cambio estructural manteniendo la Ley de la Reforma Educativa, pero con una relación funcional fortalecida del nivel nacional con el Servicio Departamental de Educación.

GRAFICO No. 2

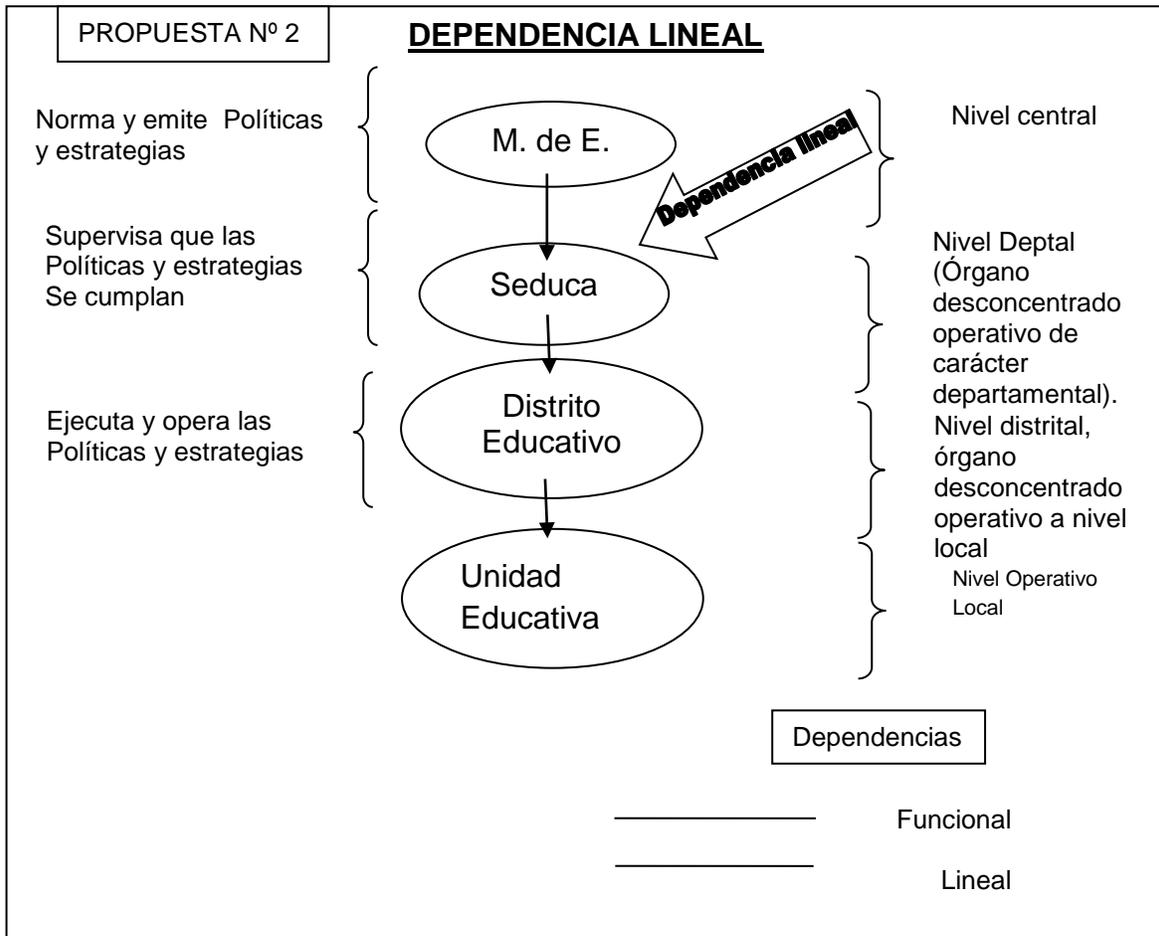
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA ACTUAL



Fuente: elaboración propia

La segunda opción señalada en el gráfico No. 3, establece un criterio de dependencia lineal entre el nivel central con el Seduca, Distrito Educativo y Unidad Educativa sin participación de la Prefectura (ahora Gobierno Departamental de La Paz), se debería eliminar la dependencia de la Prefectura, con tuición total del sector a partir de un eje centralizado de decisiones en el nivel central.

GRAFICO N° 3

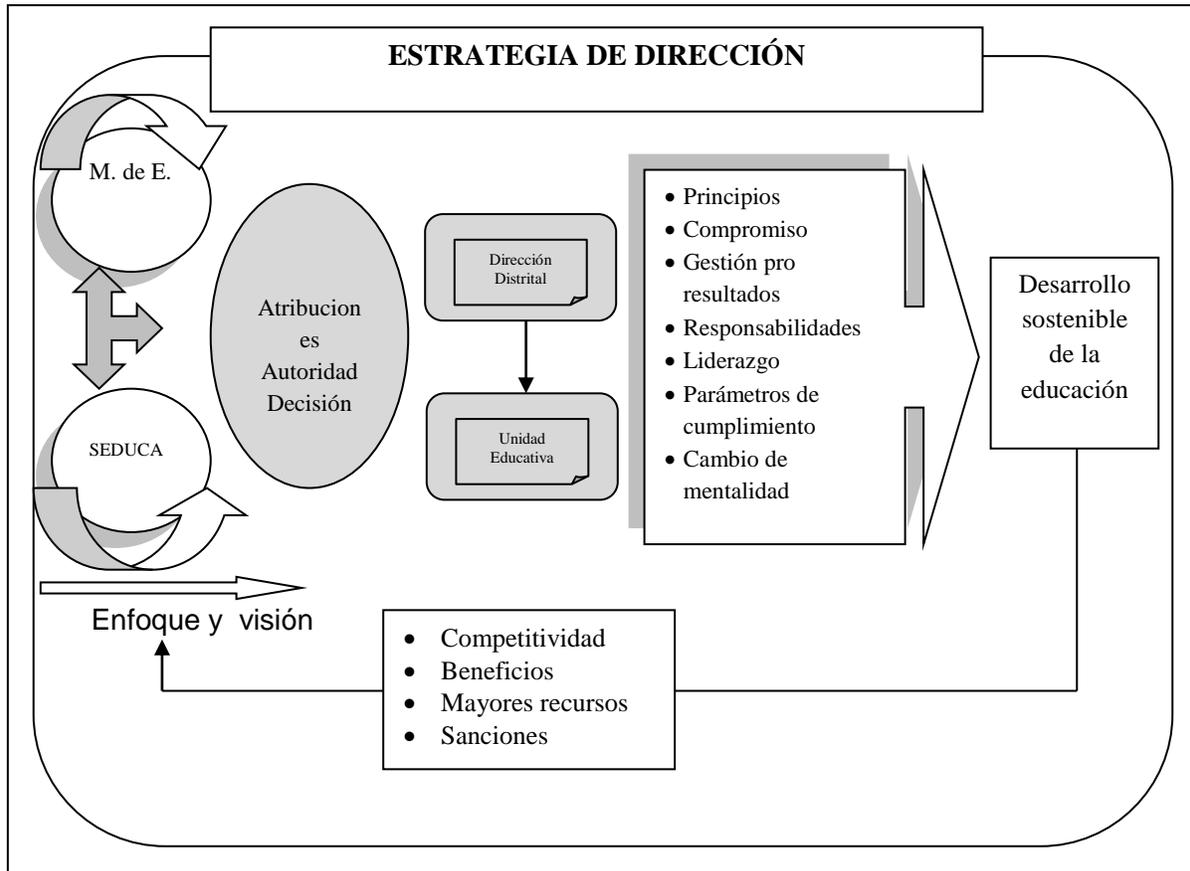


Fuente: elaboración propia

6.5 ESTRATEGIA DE DIRECCION

La Dirección esta a cargo del Seduca como instancia decisora y al ejecutivo al Distrito y Unidad Educativa como instancia operativa. Estos tienen el rol de dirigir actividades y tareas del sector educativo. La Dirección, enfoque y visión que brinden a la gestión serán determinadas para alcanzar los objetivos propuestos (gráfico No. 4).

GRAFICO No. 4



Fuente: elaboración propia

El objetivo de la estrategia de dirección es lograr el compromiso con el Ministerio de Educación y la Reforma Educativa y posteriormente lograr un desarrollo sostenible de la educación como pilar fundamental de la sociedad en el largo plazo.

Este proceso conceptualmente es la administración por resultados, en el que se inserta el actual modelo de gestión de la Ley 1178. Cada uno de los niveles de organización será evaluado por los resultados logrados con indicadores como los índices de abandono, aprobación y reprobación, aplicación del programa de transformación por Unidad Educativa.

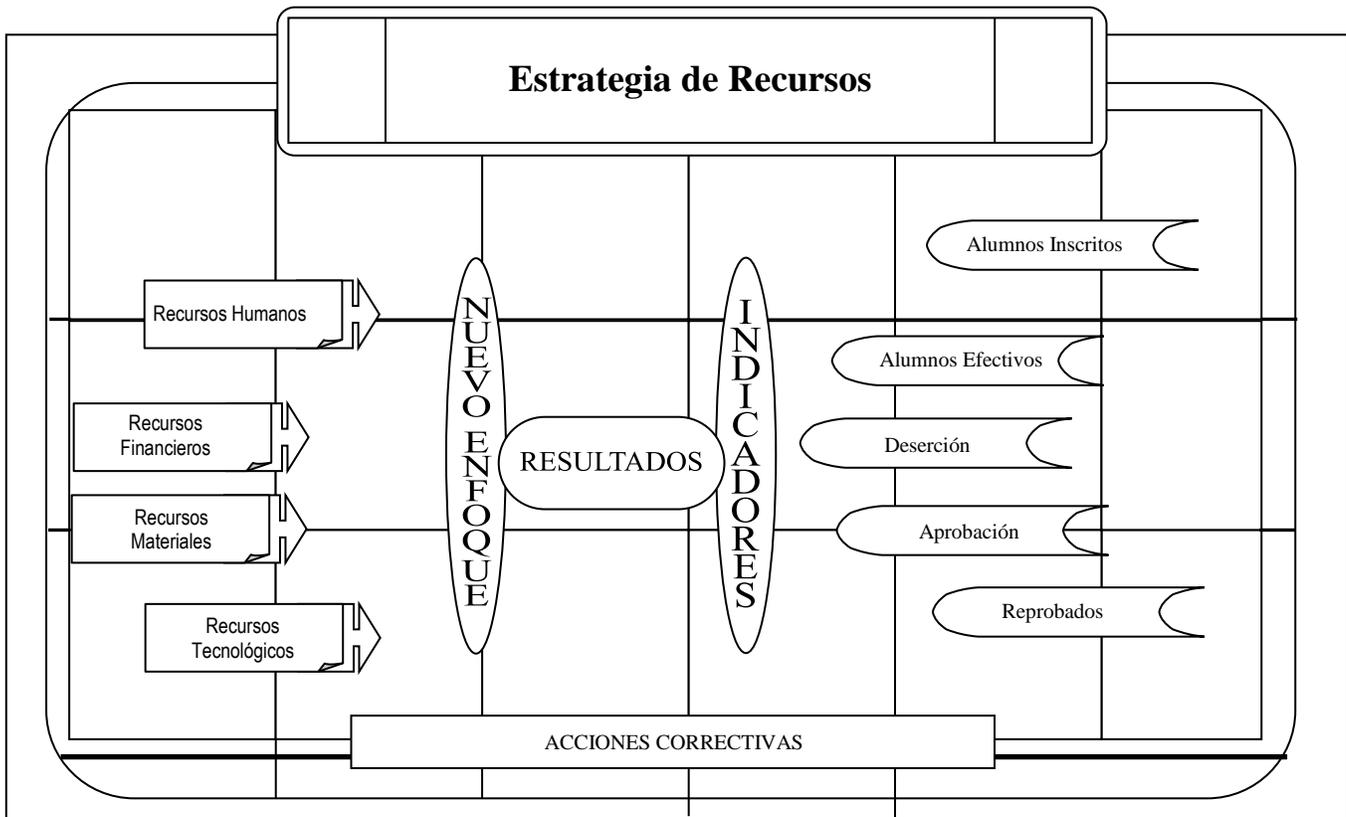
Estos cambios permitirán a cada Unidad Educativa mayor competitividad y beneficios con mayores recursos, caso contrario deberán ser sancionadas.

A partir de los compromisos con la educación, la niñez y la sociedad por parte de las Autoridades del Seduca, Distritos Educativos, Directores de Unidades Educativas, maestros, padres de familia, generará la formación de una nueva cultura organizacional. Los programas de difusión y capacitación en el ámbito de las estrategias planteadas, permitirán concientizar a los diferentes actores del sector educativo.

6.6 ESTRATEGIA DE RECURSOS

La implantación de la Reforma Educativa en el país, ha implicado una gran inversión en recursos humanos, materiales y tecnológicos. Como nunca el sector ha sido beneficiado con recursos financieros consistentes en préstamos, donaciones y recursos del Tesoro General de la Nación (TGN) para implantar una revolución social en la educación. En este sentido, la estrategia de recursos tiene importancia fundamental en la detección de necesidades, asignación y distribución de los recursos a los distintos niveles para fortalecer la estrategia de dirección planteadas (ver gráfico No. 5).

GRAFICO No. 5



La distribución de estos recursos financieros ha permitido identificar y asignar de acuerdo a las expectativas y rendimientos que se esperaba de los diferentes niveles. La estrategia consiste en generar una mayor autonomía de gestión de los Seduca, Distritos Educativos y Unidades Educativas, lo que permitirá fortalecer la capacidad administrativa propia, en función de su contexto y realidad socioeconómica.

Los recursos humanos como parte de la estrategia, son el valor agregado más importante del proceso, de ellos dependerá el éxito o fracaso de su implantación. Para efecto de la nueva estructura con los nuevos roles y atribuciones, se deberá determinar la contratación de personal competente, suficientemente capacitado como para responder a los retos establecidos. Esto implica un proceso transparente de dotación de personal técnico para el Distrito Educativo y Unidades

Educativas, diferenciando las actividades administrativas y de trámites que deberán ser sistematizadas.

Los recursos humanos no sólo se encuentran en el nivel departamental o distrital, también el personal de Unidades Educativas deberán engranar en el motor del desarrollo como actor directo del proceso de cambio.

Como puntal de la estrategia en la asignación de recursos humanos está la de nombrar al Director de Unidad Educativa, sus Docentes y personal administrativo, que tendrán también un carácter de designación por méritos a partir de un proceso de selección en el que participe la comunidad educativa.

El incumplimiento de los objetivos por gestión, deberá generar ajustes en la estructura y en la dotación de recursos humanos, materiales y financieros de los ámbitos directivos y operativos de las Unidades Educativas.

6.7 ESTRATEGIA DE SERVICIOS

La oferta de educación desde el nivel central a los SEDUCAS y distritos educativos se convierte en la propuesta que debe ser consensuada y concertada con la demanda de servicios de educación representados por los usuarios. La decisión por el soporte educativo deberá tomarse a nivel de distrito educativo y si el caso amerita de núcleo educativo. No debería existir más imposiciones, cada nivel organizacional conjuntamente con los usuarios deben decidir que es lo que quiere llegar a ser en un futuro próximo para mejorar el nivel de vida de la población a partir de la educación.

6.8 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La Ley 1178, y de los sistemas de administración y control gubernamentales, es la actual estrategia administrativa del modelo de gestión pública, que implica responsabilidad sobre los actos, los recursos asignados y los resultados

alcanzados. La implantación de los diferentes sistemas de administración permitirá a las Unidades Educativas, abordar con fundamento legal, técnico y administrativo las atribuciones asignadas.

6.9 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La Ley de la Reforma Educativa y la Resolución Ministerial No. 001/08 le permite a los Distritos, a las Unidades Educativas, al SEDUCA como entidad, mayor grado de acción y desenvolvimiento, con una relación directa ante el nivel central y con un grado de autonomía favorable para la consecución de sus objetivos.

ATRIBUCIONES DEL AMBITO EDUCATIVO		
NIVEL	INSTANCIA	FUNCIONES Y COMPETENCIAS
Central	Ministerio de Educación	Establecer políticas y normas para la gestión educativa
Departamental	Servicios Departamentales de Educación	Supervisar la aplicación de las políticas y normas establecidas en el nivel nacional
Distrital	Direcciones Distritales,	Administrar la gestión educativa. Generar una gestión compartida con órganos de participación popular
Núcleos Educativos	Unidades Educativas	Implantación de las políticas y normas establecidas en los centros educativos.

FUENTE: Elaboración propia

El nivel central ejercerá tuición sobre los SEDUCAS, Direcciones Distritales, Núcleos Educativos y Unidades Educativas en los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos, normando, supervisando y controlando sus actividades.

Los canales de comunicación entre el nivel central con el SEDUCA y de este con los Distritos Educativos y Unidades Educativas, serán sistematizados a través de resoluciones y otros documentos.

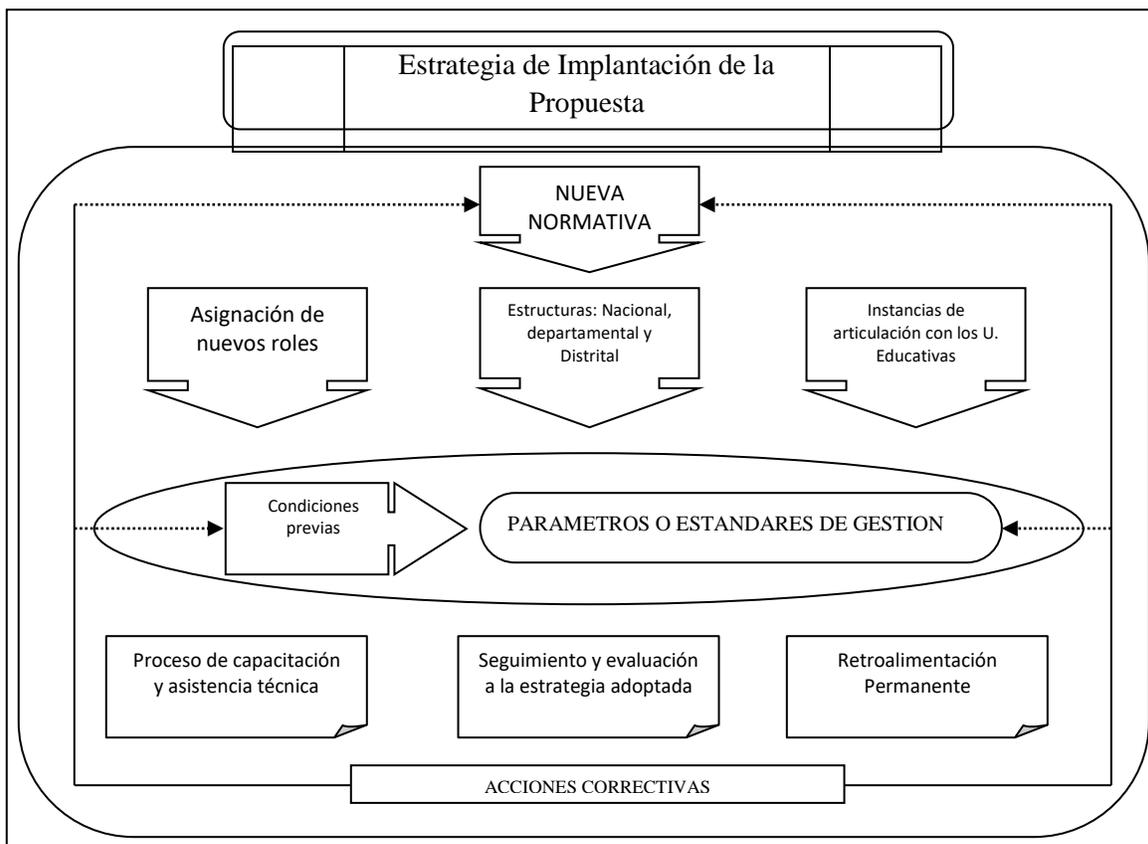
Por lo tanto, el proceso de diseño organizacional comprende la conjunción de las estrategias que les permitirán contar con una estructura (en los diferentes niveles) que responda a las necesidades de implantación de la Reforma Educativa, Resolución Ministerial No. 001/08 y las demandas de la población sobre los servicios que presta cada unidad organizacional.

6.10 ESTRATEGIA DE IMPLANTACION DE LA PROPUESTA

La implantación de la propuesta repercute en una estrategia de largo plazo con la aplicación de ajustes en la normativa, que establezcan cambios en el proceso de actual y se respeten las normas de la Reforma Educativa, Resolución Ministerial No. 001/08 y otras emitas por el nivel central, la asignación de nuevos roles, la determinación de nuevas estructuras del nivel nacional, departamental y distrital, generar instancias de coordinación o articulación directa con los órganos de control social, (ver gráfico No. 6).

Por otra parte requiere de un estudio sistemático y real de las potencialidades de cada Unidad Educativa, Núcleo y Distrito Educativo, para establecer parámetros a alcanzar por gestión, este deber ser realizado por el SEDUCA y el Nivel Central.

GRAFICA No. 6



FUENTE: Elaboración propia

Se sugiere que cada Director de Unidad Educativa, debería realizar programas de difusión, capacitación, asistencia técnica al personal administrativo, docente y padres de familia de la planificación escolar, plan anual de actividades, seguimiento al rendimiento escolar, elaboración del POA y presupuesto, seguimiento control y evaluación educativa, seguimiento a los resultados de gestión, seguimiento a los objetivos y metas educativas y procedimientos para garantizar la implantación de la propuesta.

De la misma forma, requiere de un programa de seguimiento y evaluación de forma constante sobre las actividades desarrolladas, metas alcanzadas y resultados logrados. Producto de este seguimiento se debe aplicar a las acciones correctivas que se requieran para ajustar e implementar la estrategia objetivamente.

6.11 RECOMENDACIONES

Es necesario plantear una serie de ajustes frente a todo lo descrito que mejoren las condiciones del Rendimiento Escolar, donde se fortalezca la capacidad de gestión institucional para afrontar un cambio de trascendental importancia para beneficio del país. En este sentido, se plantean las siguientes recomendaciones.

1. Se debe implementar un Sistema de Seguimiento y Control Interno en cada Unidad Educativa como herramienta de Control de Gestión que defina el conjunto de elementos normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control el logro de los fines de la U. E., que defina un ambiente de control, control de riesgos, actividades de control, información, comunicación, supervisión y monitoreo constante.
2. El Registro Único de Estudiantes (RUDE), debe ser una herramienta de Control de Gestión como instrumento de aplicación del Sistema Integral de Control Interno en las Unidades Educativas.
3. El kardex de cada estudiante es un instrumentos de Control Interno debe constituirse como una fortaleza para el Sistema Educativo.
- 4, Cumplimiento de las políticas y normas para el logro de objetivos y de gestión educativa.
5. Verificar el desempeño de los maestros y personal administrativo de las U. E. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
6. Se deberá relacionar la función de control con la función de planificación educativa, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes.

7. Medir y corregir las actividades de los maestros y personal administrativo para asegurar que los eventos se ajusten a los planes.
8. Ejercer control en todos los niveles de las Unidades Educativas; desde el nivel superior hasta los niveles inferiores y administrativos.
9. Se deberán evaluar las actividades pedagógicas y administrativas en sus distintos niveles.

Hacer seguimiento a los resultados del Plan Operativo Anual?

- En el Plan Operativo Anual se deberán establecer las metas e indicadores de resultados consistentes con las asignaciones presupuestales, los cuales deberán ser concertados con todos los actores de la Educación.
- Se deberá elaborar informes trimestrales en el que se especifique curricularmente y administrativamente el grado de avance de su ejecución.
- Los indicadores y metas trimestrales y anuales deberán ser consignados en el Sistema de Seguimiento a Metas y objetivos en las unidades educativas, en el que de manera periódica, las Unidades Educativas deberán registrar los avances, metas intermedias, restricciones y alertas relacionadas con el cumplimiento de los compromisos adquiridos, suministrando información para la identificación y gestión oportuna de dificultades en la ejecución de las principales políticas, planes y programas.



BIBLIOGRAFIA

- **BLANCO, Mario.** Guía para la Elaboración de Tesis de Grado en Administración de Empresas, Bolivia, UMSA. 1995
- **CESPEDES ESTEVEZ, Jorge.** “Guía de Elaboración, Presentación y Redacción de Tesis de Grado”, Primera reimpresión, 2001.
- **CHIAVENATO, Adalberto.** “Administración de Recursos Humanos”, 2da Edic. Edit. Presencia Ltda. Santa Fe de Bogotá – Colombia. 1994.
- **CHIAVENATO, Adalberto.** “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ta Edic. Edit. CAMPUS, LTDA. Colombia. 1999.
- **CHIAVENATO, Adalberto.** “Gestión del Talento Humano” 1ra Edic. Edit. CAMPUS, LTDA. Colombia 2002.
- **HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar.** Metodología de la Investigación. Colombia, Editorial Mc. Graw Hill. 1996
- **HERMANDEZ SAMPIERI, C. Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar.** “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw-Hill. Internamericana, segunda edición, 1998.
- **MENDEZ ALVARES C.** Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. México 1987
- **MENDEZ ALVAREZ C.,** “Metodología Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas”, Editorial Mc-Graww Hill, Bogotá 1988. Pág. 90.
- **PORTUGAL VASQUEZ, Manuel.** “Proceso de Prelación del Perfil de Tesis”
- **TAMAYO Y TAMAYO, Mario.** El Proceso de la Investigación Científica. 3ra Edición. Editorial LIMUSA S.A., México D.F., 1995, Pág. 114.
- **TERRY R. George y otros.** Principios de Administración. 2da Edición. Edit. Continental S.A. México.

Disposiciones Legales

- **D.S. No. 23951 DE 1/02/1995.** Reglamento sobre Estructura de Administración Curricular. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia.
- **LEY 1178 DE 20 DE JULIO DE 1990.** Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, Art. 14. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia
- **LEY 1565.** Ley de la Reforma Educativa” La Paz – Bolivia.
- **COMPENDIO DE LEGISLACION SOBRE LA REFORMA EDUCATIVA Y LEYES CONEXAS.** Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Centro de Información para el Desarrollo.
- **NUEVA LEY DE LA EDUCACION BOLIVIANA.** “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”
- **LEY 2650.** Constitución Política del Estado. Edit. Gaceta Oficial de Bolivia. 13 de abril de 2004.

Bibliografía sector educativo

- **AVANZINI, Guy.** El fracaso escolar, 4ª ed. Edit. Herder Barcelona
- **ANTEZANA V., Mauricio.** El Alto Desde El Alto” ciudad con emergencia 1ra. Edición La Paz-Bolivia Pág.- 276. Sept. 1993.
- **MIZALA, Alejandra. ROMAGUERA, Pilar. REINAGA, Teresa.** “Factores que Inciden en el Rendimiento Escolar En Bolivia”. Centro de Economía Aplicada. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Octubre de 1999.
- **BALLESTEROS NINA, Cornelio.** Tesis de Licenciatura “La Administración Educativa y el Fracaso Escolar”. Universidad Católica Boliviana. Departamento de Ciencias de la Educación. 1998.

Documentos e Investigaciones Relacionadas

- **CONGRESO NACIONAL DE EDUCACION.** Informe Final “Conclusiones y Recomendaciones” La Paz – Bolivia. octubre 1992. Pág. 38.
- **DICCIONARIO DE LA CIENCIA DE LA EDUCACION.** Edit. Paulinas Pág. 981.
- **EXPERIENCIA EN ASESORIA PEDAGOGICA.** Ministerio de Educación. Primera Edición. 2005.

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA.** Censo Nacional de Población y Vivienda. 2002.
- **LA EDUCACION EN BOLIVIA.** Educación, Cifras y Resultados, La Paz. Primera Edición. noviembre 2005.
- **LA EDUCACION EN LA PAZ.** Educación , Cifras y Resultados, La Paz noviembre 2005, Primera Edición
- **UNESCO.** Medición de la Calidad de la Educación – Resultados, Volumen II Edit. UNESCO OREALC Pág. 9.
- **NORMAS BASICAS SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.** Ministerio de Hacienda, Servicio Nacional de Administración de Personal. 1997

Instituciones

- Ministerio de Educación - Sistema de Información Educativa (SIE).
- Instituto Nacional de Estadística.

Páginas Web

www.oei.es – Sistemas Educativos Nacionales, Observatorio de la Educación Iberoamericana