

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION EN
EDUCACION SUPERIOR**



TESIS DE MAESTRIA

**MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN
PARVULARIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**

TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
SCIENTIARUM EN EDUCACIÓN SUPERIOR

MAESTRANTE: Lic. ROSMERY TINTA MAMANI

TUTOR: M.Sc. ANDRES FRANCO AGUILAR

La Paz – Bolivia

2018

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos a la Universidad Mayor de San Andrés, Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior y a todos los docentes por darnos la oportunidad de compartir el conocimiento científico.

DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud a mis padres, Jaime Tinta y Andrea Mamani, a mi esposo Nils Milton Medina Cornejo, a mis hijos Jesús Rodrigo, Nilan y Sarahi Andrea y a los amigos/as, quienes siempre brindaron el apoyo en momentos más difíciles de mi vida.

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	iii
Summary.....	iv
CAPÍTULO I	
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Formulación de problema.....	5
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4. Hipótesis.....	6
1.4.1 Operacionalización de variables.....	6
1.5 Delimitación temática.....	8
1.6 Delimitación espacial.....	8
1.7 Delimitación temporal.....	9
1.8 Justificación.....	9
CAPÍTULO II	
2. Marco teórico referencial.....	11
2.1 Administración.....	11
2.1.1. Definición de Administración.....	12
2.1.2. Administración como ciencia, Arte y Técnica.....	13
2.1.3. Funciones de la administración.....	15
2.1.4. La administración como parte esencial de un organización.....	15
2.2 Principios de la Administración.....	16
2.2.1 Propósitos de la administración.....	17
2.2.2 Fases de la administración.....	18
2.2.3 Interrelación entre fases.....	19
2.2.4 Estilos de gestión administrativa.....	20

2.3 Planificación, organización, coordinación administrativa.....	23
2.3.1 Planificación administrativa.....	23
2.3.2 Organización administrativa.....	29
2.3.3 Coordinación Administrativa.....	34
2.4 Administración participativa.....	39
2.4.1 Concepto de participación.....	39
2.4.2 Comportamiento participativo del hombre en la organización.....	40
2.4.3 Participación y comunicación.....	41
2.4.4 Participación en la organización.....	43
2.4.5 Ventajas de la participación.....	44
2.4.6 La participación.....	45
2.5 Administración Universitaria.....	47
2.5.1 Qué es la administración universitaria.....	47
2.5.2 Dirección y relaciones humanas.....	47
2.6 La gestión académica.....	50
2.6.1 Formación docente.....	50
2.6.2 Formación continúa del docente.....	52
2.6.3 El curriculum.....	52
2.7 Marco referencial.....	53
CAPITULO III	
3.1 Metodología de investigación.....	58
3.1.1 Tipo de estudio.....	58
3.2 Diseño de investigación.....	59
3.3 Métodos de investigación.....	59
3.4 Descripción de técnicas de investigación.....	60
3.4.1 Técnicas e instrumentos de investigación.....	62
3.4.2 Plan de tabulación de los datos.....	61
3.4.3 Plan de análisis e interpretación de la información.....	61
3.4.4 Validación del instrumento.....	62
3.5 Población y muestra de estudio.....	64
3.5.1 Población.....	64

3.5.2 Muestra.....	64
CAPITULO IV	
4.1 Análisis e interpretación de datos.....	65
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	110
CAPÍTULO V	
Propuesta de modelo de gestión académica estratégica.....	112
ÍNDICE DE CUADROS	
Cuadro No 1 Autoridades de la Carrera y las normas administrativas.....	65
Cuadro No 2 Participación de los estudiantes.....	67
Cuadro No 3 Delegación de funciones.....	69
Cuadro No 4 Equipos de trabajo.....	71
Cuadro No 5 Toma de decisiones de manera democrática.....	73
Cuadro No 6 Selección de docentes.....	75
Cuadro No 7 Administración de recursos humanos.....	77
Cuadro No 8 Motivación a los recursos humanos.....	79
Cuadro No 9 Comunicación asertiva.....	81
Cuadro No 10 Objetivos de la carrera.....	83
Cuadro No 11 Actividades académicas en la carrera.....	85
Cuadro No 12 Autoridades y normas administrativas.....	86
Cuadro No 13 Participación de los estudiantes.....	88
Cuadro No 14 Delegación de funciones.....	90
Cuadro No 15 Equipos de trabajo para actividades académicas.....	92
Cuadro No 16 Toma de decisiones democráticas.....	94
Cuadro No 17 Selección de docentes en cogobierno.....	96
Cuadro No 18 Administración de recursos humanos.....	98
Cuadro No 19 Motivación a los recursos humanos.....	100
Cuadro No 20 Comunicación asertiva.....	102
Cuadro No 21 Objetivos de la Carrera Ejecutadas.....	104
Cuadro No 22 Información de las actividades académicas.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Autoridades de la Carrera y las normas administrativas.....	65
Gráfico No 2 Participación de los estudiantes.....	67
Gráfico No 3 Delegación de funciones.....	69
Gráfico No 4 Equipos de trabajo.....	71
Gráfico No 5 Toma de decisiones de manera democrática.....	73
Gráfico No 6 Selección de docentes.....	75
Gráfico No 7 Administración de recursos humanos.....	77
Gráfico No 8 Motivación a los recursos humanos.....	79
Gráfico No 9 Comunicación asertiva.....	81
Gráfico No 10 Objetivos de la carrera.....	83
Gráfico No 11 Actividades académicas en la carrera.....	85
Gráfico No 12 Autoridades y normas administrativas.....	86
Gráfico No 13 Participación de los estudiantes.....	88
Gráfico No 14 Delegación de funciones.....	90
Gráfico No 15 Equipos de trabajo para actividades académicas.....	92
Gráfico No 16 Toma de decisiones democráticas.....	94
Gráfico No 17 Selección de docentes en cogobierno.....	96
Gráfico No 18 Administración de recursos humanos.....	98
Gráfico No 19 Motivación a los recursos humanos.....	100
Gráfico No 20 Comunicación asertiva.....	102
Gráfico No 21 Objetivos de la Carrera Ejecutadas.....	104
Gráfico No 22 Información de las actividades académicas.....	106
Bibliografía.....	142
.	
Anexos.....	145

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta, establece una accionar estratégico, constituyéndose en un documento orientador y de consulta para mejorar la administración tradicional.

Uno de los problemas de la universidad, y específicamente en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, es la mala administración que se tiene desde las autoridades, no hay un modelo de gestión en donde puedan regirse.

Con el compromiso serio de las autoridades de co-gobierno se puede mejorar su orientación filosófica y diseñar sus propios planes y programas de estudio. La libertad, el humanismo, la democracia, la justicia social y una postura crítica y científica debe ser la aspiración constante de la vida académica de la carrera, la cual se advierte en la libertad que se tiene para modificar y actualizar sus planes de estudio y resolver los retos que les plantea su función educativa.

En general la Carrera de Educación Parvularia debe tener una gestión académica participativa con triple hélice, las autoridades, los docentes y los estudiantes, involucrados en la formación del capital humano, velando la formación profesional, investigación e interacción social.

La Carrera de Educación Parvularia no cuenta con un modelo gestión académica estratégica, es así que se plantea un Modelo que refleja su compromiso y visión institucional a fin de promover en los estudiantes la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores esenciales para un desempeño profesional de alto nivel.

La metodología que se utilizó en la presente investigación es con un enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptivo, con un diseño transversal, con un método deductivo y utilizando la técnica de encuesta.

Los resultados de la encuesta aplicada tanto en los estudiantes y autoridades, mencionan que hay una falencia en la gestión de las autoridades en la docencia, investigación e interacción social.

En conclusión, se pide a todas las instancias académicas y administrativas a acompañar el proceso de revolución académico que es el eje de la transformación de la Carrera.

SUMMARY

The investigation work that shows up, establishes a to work strategic, being constituted in a document orientador and of consultation to improve the traditional administration.

One of the problems of the university, and specifically in the Carrera of Education Parvularia of the Public University of The High one, is the bad administration that one has from the authorities, there is not a management model where you/they can be governed. With the serious commitment of co-government's authorities it can improve their philosophical orientation and to design their own plans and study programs. The freedom, the humanism, the democracy, the social justice and a critical posture and scientist should be the constant aspiration of the academic life of the career, which is noticed in the freedom that one has to modify and to upgrade her study plans and to solve the challenges that you/he/she outlines them her educational function...

In general the Carrera of Education Parvularia should have an academic participatory management with triple helix, the authorities, the educational ones and the student, involved in the formation of the human capital, veiling the professional formation, investigation and social interaction.

The Carrera of Education Parvularia doesn't have a strategic model academic management, it is so he/she thinks about a Model that reflects its commitment and institutional vision in order to promote in the students the acquisition of knowledge, abilities, attitudes and essential values for a professional acting of high level.

The methodology that was used in the present investigation is with a quantitative focus, descriptive investigation type, with a traverse design, with a deductive method and using the survey technique.

The results of the survey applied so much in the students and authorities, mention that there is a falencia in the management of the authorities in the docencia, investigation and social interaction.

In conclusion, it is requested to all the academic and administrative instances to accompany the academic revolution process that is the axis of the transformation of the Career.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge como una respuesta a mejorar la administración de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, considerándose que es una problemática que necesita una pronta solución.

Según la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: denominada La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo, indica que la universidad “En su condición de bien público y de imperativo estratégico para todos los niveles de la enseñanza, y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, la educación superior debe ser responsabilidad de todos los gobiernos y recibir su apoyo económico”. Como se destaca en la Declaración Universal de Derechos Humanos, “el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos” (Artículo 26, párrafo 1).

La universidad contemporánea, está experimentando una enorme transformación. Dos tendencias principales están impulsando esta transformación: el aumento del ritmo, del propio cambio y la mundialización de la economía y la tecnología.

Los requerimientos que plantean los escenarios del presente momento histórico, definidos muy especialmente con base en los procesos y tendencias que desencadenan la globalización y la sociedad del conocimiento, pasan a establecerse en clave de una decidida reconfiguración de los espacios, sentidos y componentes de la administración.

Todo ello acontece así, desde las reformas escenificadas en la dimensión de lo curricular, hasta las prácticas, sentidos y estilos de la gestión. Por tanto, a su vez, se agrega la emergencia de configuraciones académicas y espacios de gestión cada vez más acuciantes: internacionalización, redes académicas internacionales

en investigación y postgrado, acreditación y evaluación, etc. Como parte de los aspectos que definen y dan su configuración de identidad a una institución de educación superior pública, el principio de la autonomía universitaria.

Es por eso que el objetivo principal es proponer un modelo de gestión académica estratégica para mejorar la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

El trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se describe la problemática de la investigación, los objetivos, la hipótesis, la delimitación y la justificación.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica de investigación, desde la parte conceptual hasta el análisis de la parte curricular.

El capítulo III está enmarcado en la explicación de la metodología de investigación, indicando todos los procedimientos, el acopio de la recolección de los datos.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación describiendo los hallazgos y evidencias más relevantes como producto del trabajo de campo, además de las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo V, se desarrolla un modelo de gestión académica estratégica para dar solución a la problemática planteada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Reuniones Académicas Nacionales, son eventos de asesoramiento y apoyo académico del Sistema de la Universidad Boliviana, con información, análisis, criterios de compatibilización y definición de políticas de prospectiva, que se aplican en el Modelo Académico y el Plan Nacional de Desarrollo Universitario y las determinaciones de los Órganos de Gobierno Universitario en el marco del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

En Sala de Sesiones de la II-XI Reunión Académica Nacional de Universidades realizada en la Universidad Juan Misael Saracho de Tarija a los 10 días del mes de diciembre de 2010 se resuelve proceder a la recepción de los documentos presentados por la Universidad Pública de El Alto para la creación de la carrera de Educación Parvularia a Nivel Técnico Superior y Licenciatura.

En la I-XII Reunión Académica Nacional de Universidades realizada en la Universidad Amazónica de Pando en Cobija, Pando-Bolivia del 25 al 28 de agosto de 2014, la comisión 2 analiza entre los temas a tratar la creación de Carreras y/o Programas en el SUB y de la revisión de los documentos presentados por la Universidad Pública de El Alto concluye que los programas de Lingüística e Idiomas y Educación Parvularia de la UPEA no cumplen con los siguientes requerimientos exigidos:

- Estudio de necesidades de contexto, demanda y oferta de profesionales
- Políticas de ingreso, permanencia y graduación
- Política presupuestaria y financiera aprobada.

La comisión 3 presenta un documento de Análisis de la Formación Basada en Competencias que se basa en tres ejes temáticos:

1. Metodología de la Formación Basada en Competencias (FBC)
2. Políticas y Normativas. Gestión Académica-Administrativa
3. Capacitación

De la exposición de las universidades menciona a la UPEA sin avances significativos.

En el eje temático 2, objeto de estudio del presente trabajo concluye:

Las estructuras académicas para llevar a cabo estos procesos de rediseño curricular si bien existen en muchas universidades, no alcanzan a cubrir las exigencias de este proceso, porque no solo se refiere a recursos humanos y financieros, sino a decisiones de carácter académico-administrativo que deben cambiar y/o ajustar para hacer posible el desarrollo del proyecto de FBC mismo.

Por lo antes mencionado en la Carrera de Educación Parvularia de la UPEA, el problema que se observa es una administración tradicional encargada de regular rutinas administrativas con ausencia de una perspectiva clara de principios orientados a mejorar la calidad educativa, la universidad para sentirse pueblo desempolva su memoria histórica y pronuncia el discurso de la indivisibilidad de lo social con lo académico, pero solo es un discurso sin que logre objetivarse el sujeto revolucionario, esta es la parte que se considera clave a estudiar para elaborar el informe final.

Históricamente la administración en las universidades se estructuró a partir del modelo napoleónico y el autónomo: el primero a partir de la estructuración del sistema Estatal de educación superior, a través de él el Estado nación en construcción arranca el control de la formación cultural y mental de las elites a la iglesia católica; la universidad en el esquema napoleónico quedo regulada directamente por la administración central. La reforma de 1931 produjo una ruptura de esa relación, la autonomía universitaria inauguro una nueva relación Estado-Universidad cuya característica fue un Estado en retirada y una comunidad docente-estudiantil consiente de tener el poder para controlar la producción y certificación del conocimiento.

De acuerdo al análisis documental se evidencia que la Carrera de Educación Parvularia requiere desarrollar una gestión académica - administrativa eficiente que permita una transformación educativa para lograr calidad en el aprendizaje, diversificar sus investigaciones, cualificar la docencia y por último, la interacción social; de modo que le permita a la universidad asumir las funciones que la sociedad le encomienda conservando al mismo tiempo la reconocida tradición de

autonomía y de servicio desinteresado. No obstante, el ritmo vertiginoso de la transformación ofrece numerosas posibilidades de desarrollo y al mismo tiempo plantea extraordinarios desafíos.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es así que el problema de investigación se centra en un análisis del modelo tradicional de administración y se formula de la siguiente manera:

¿El modelo de gestión académica estratégica una alternativa para la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo de gestión académica estratégica como una alternativa para la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Identificar las características de la administración tradicional que se aplican en la carrera de Educación Parvularia a través de los cuestionarios.
- ✓ Analizar cuál es el estado actual de la administración tradicional de la Carrera Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.
- ✓ Determinar las acciones necesarias que han de integrar la organización de un modelo de gestión académica estratégica para la administración tradicional de la Carrera Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

1.4 HIPÓTESIS

Para hacer un planteamiento correcto acerca de la solución del problema es necesaria la formulación de determinadas suposiciones, es por eso que da una probable respuesta de la siguiente manera:

El modelo de gestión académica estratégica es una alternativa para mejorar de manera significativa la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto.

1.4.1 Operacionalización de variables

La categoría a explorar en esta investigación es la administración tradicional de la Carrera Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, considerando las siguientes dimensiones:

- ✓ Principios y modelos
- ✓ Gestión académica estratégica
- ✓ Administración académica

Luego de categorizar la pregunta de investigación se procede a la definición de preguntas secundarias, asumidas también como variables de exploración bajo la siguiente matriz:

Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Administración Tradicional	La Administración tradicional tiene por objeto el	Principios y modelos	Conocimiento de las normas de administración	Cuestionario Observación

	<p>estudio de las organizaciones y técnicas en organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, conocimientos para conseguir el máximo beneficio posible.</p>		<p>Modelos que se aplica en la administración</p>	
		<p>Gestión académica estratégica</p>	<p>Liderazgo Participación y delegación de funciones Trabajo en equipos Interacción social</p>	<p>Cuestionario Observación</p>
		<p>Administración académica</p>	<p>Toma de decisiones Implementación</p>	<p>Cuestionario Observación</p>

			n de estrategias Poder y distribución de autoridad Administración de RR.HH. Motivación Comunicación Operatividad Sistema de información	
--	--	--	--	--

1.5 DELIMITACIÓN TEMÁTICA

El objeto de estudio de la presente investigación es presentar una alternativa para la administración tradicional de la carrera de Educación Parvularia, en el que propondrá un modelo de gestión académica estratégica.

1.6 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El espacio con el que se trabajó en esta investigación es la carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto, que es reconocida por el Sistema de la Universidad Boliviana como una de las universidades más jóvenes de Bolivia.

1.7 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El tiempo correspondiente al desarrollo del proceso de la investigación es la gestión 2016, en la que se trabajó desde la epata inicial hasta llegar al informe final.

1.8 JUSTIFICACION

El trabajo de investigación surge como una necesidad de mejorar la administración tradicional orientada a incorporar los principios y modelos de gestión académica estratégica.

Justificación teórica

La Constitución Política del Estado establece en el Título cuarto del Régimen Cultural, en el artículo 185, inciso uno “las universidades públicas son autónomas o iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales...” (2), sin embargo los paradigmas sociales, económicos y políticos que imperan en el mundo, determinan nuevas formas de comprender al hombre, la educación y el desarrollo; que los futuros profesionales puedan tomar conciencia sobre los hábitos de sus prácticas profesionales, relacionadas con los avances de las nuevas corrientes pedagógicas, que orienta, a una forma de ver a la sociedad, el nuevo rol del profesional, del contexto, de las formas de entender los contenidos en la gestión académica institucional, regional y nacional.

De acuerdo a la información y documentos analizados de la Reunión Académica Nacional de Universidades, que se realizaron en el 2010 y 2014, en la actualidad la realidad administrativa concreta de la Carrera de Educación Parvularia expresa una serie de falencias o ausencias desde la perspectiva de la administración universitaria, y por ello es necesario modificar con otra realidad favorable, en tal

situación es imperioso saber el por qué no hay un desarrollo organizacional favorable.

Es entendible que el concepto de administración evolucione de acuerdo con la realidad en la transformación para el desarrollo de la organización, pero en esa transformación no se debe perder de vista la esencia de la universidad y la importancia de su autonomía.

Justificación metodológica:

La metodología con lo que se trabajo es cuantitativo descriptivo, en donde la información que se recolecto es a través de los cuestionarios, lo cual orientó a identificar y analizar las variables.

La investigación se divide en dos procedimientos metodológicos, primero la revisión documental que orientó a la construcción teórico/conceptual y el estudio empírico. La revisión y construcción del tema de investigación se basa en el análisis, reflexión, construcción de conceptos y relaciones de cara a establecer un marco teórico en el cual asienta el estudio empírico.

Justificación práctica:

El trabajo de campo que se realizó con la recolección, análisis e interpretación de datos, es una referencia que ayuda a proponer, solucionar el problema, con la información que se obtuvo se pretende plantear un modelo académico estratégico como una alternativa para la administración tradicional, la cual tendrá una implicación trascendental para dar solución a la problemática.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

América Latina ha entrado en un proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción de procesos educativos tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo.

Para (Sander, B. 1996; p.19) “Los movimientos reformistas de la educación no alcanzaron los resultados esperados debido a que los conocimientos y las tecnologías adoptadas no guardaban relación con las necesidades administrativas-pedagógicas y con la propia ecología del desarrollo latinoamericano”.

Frente a estas dificultades, los Estados a través de los Ministerios de Educación y organismos internacionales como la ONU, el BID, la UNESCO y otros, han planteado nuevas propuestas educativas con el intento de dar solución a los álgidos problemas educativos actuales.

2.1. ADMINISTRACIÓN

La Administración se define como:

ETIMOLOGÍA: “El vocablo administración proviene del latín ADMINISTRATIONE que significa acción de administrar. Deriva de “ad” y “ministrare” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir” (Calero, M. 1999; p. 19)

“Administración es la Organización diseñada para la ejecución de tareas (mecanismo).

Administración es la organización formal e informal que mediante las relaciones humanas sirve a objetivos concretos (Conductismo).

Administración es el conjunto de mecanismos que regula la conducta institucional y los servicios públicos.

Administración es la toma de decisiones y su aplicación.

Administración es un sistema de coordinación y control” (ISER, 1980; p. 6)

“Recogiendo la noción de sistemas, administración es el complejo de sistemas en procura de productos optimizados. Usando el enfoque del proceso administrativo; administración es un proceso distintivo compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos” (George, T. 1975; p. 101)

2.1.1. Definición de Administración

Definición.- “Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el “hombre”. Su dinamismo lo da el ser humano; no sólo como medio y proceso sino como fin. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos y sus sistemas deben estar regidas por norma que tengan tal base; no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tal factor se menosprecia. La administración establece un sistema de labor conjunta. Cada uno

de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

En consecuencia administrar, implica:

- Toma de decisiones
- Adecuar medios a fines
- Armonizar conductas humanas al servicio de la organización
- Actuar en contacto inmediato, con la realidad social
- Gerencial” (Calero, M. 1999; p. 19)

Podemos decir también que administración es:

“El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (USTA, 1997; p. 16), ampliando esta definición se tiene:

1. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La Administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los administradores es la misma: la de crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad: esto implica eficacia y eficiencia.

2.1.2. Administración como Ciencia, Arte y Técnica

2.1.2.1. Administración como Ciencia

“Es una ciencia porque constituye un sistema de conocimiento metódicamente fundamental que tiene por objeto el estudio de las organizaciones sociales.

Trata de entender y lograr su explicación, y la búsqueda de su porqué. Para conseguir este objetivo, aplica como herramienta el método científico y a través de él elabora teorías, plantea hipótesis o modelos de solución sobre la naturaleza dinámica y la evolución de las organizaciones en consecuencia la materia de estudio en la ciencia administrativa integrante en la organización como objetivo.

Considerándolo también al conjunto social que existe dentro de las instituciones, la característica principal de los conocimientos que integran una ciencia es precisamente su universalidad por lo tanto el objetivo de las investigaciones en el área administrativo pretende encontrar herramientas de significación universal y desarrollar modelos y métodos con los cuales la ciencia de la administración puede ser aplicada en todo tipo de organización” (Velez, J. 2002; p. 10)

2.1.2.2. La Administración como Arte

“Se entiende por acto de administrar a todo el conocimiento como arte, es un arte porque quienes lo practican lo hacen sobre la base de su experiencia transmitida sucesivamente y perfeccionada en la vida cotidiana.

Lo que se entiende por arte diremos que es el resultado deseado. En otras palabras arte es la habilidad adquirida con la experiencia.

La observación, el estudio y la capacidad de aplicar el conocimiento administrativo este arte exige creatividad y comprensión de la ciencia administrativa” (Velez, J. 2002; p. 10)

2.1.2.3. La Administración como Técnica

“La técnica es el conjunto sistemático de reglas, medios, métodos, instrumentos y procedimientos para lograr la máxima eficiencia dentro de un organismo social a una empresa” (Velez, J. 2002; p. 12)

Factores Económicos, Tecnológicos, Sociales, Políticos y Éticos.

2.1.3 Funciones de la Administración

“Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento” (Aguilar, J. 1977; p. 27). Quien se hace cargo como gerente de una empresa o escuela debe seguir ciertos pasos secuenciales. Para la realización de una tarea se proponen las siguientes funciones que intervienen en el proceso:

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control

Alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan. Aunque se insiste en que las tareas de los administradores se relacionan con el diseño de un ambiente interno para el desempeño dentro de la organización, no se debe pasar por alto que los administradores tienen que operar también en el ambiente externo.

2.1.4 La Administración como parte esencial de una organización.

“Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo”. Por lo

tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios.

El término “empresa” se refiere a los negocios, a las agencias gubernamentales, a los hospitales, a las universidades y a otras organizaciones.

“La administración eficaz es la preocupación de un presidente de una corporación, del director de un hospital, del director de un colegio, del supervisor de primera línea en el gobierno, del líder de los boy scouts, del obispo, de beisbol, del rector de una universidad. Es decir, de toda persona que esté en función de dirección” (USTA, 1997; pp. 17-18)

2.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El industrial francés Henry Fayol, ingeniero y pionero de la Ciencia de la Administración basado en su experiencia enumeró catorce principios que no son absolutos sino, flexibles y son los siguientes:

1. División del Trabajo, como organización, en función a los objetivos y necesidades de la empresa.
2. Relación directa de autoridad y responsabilidad, esta última como consecuencia de la primera.
3. Disciplina, entendida como respeto al reglamento de trabajo.
4. Unidad de Mando, el organismo debe tener un solo jefe.
5. Unidad de Dirección, cada grupo de actividades diferenciadas debe tener un director y un plan.

6. Subordinación del interés individual al general, cuando estos dos difiere, el administrador debe reconciliarlos.
7. Remuneración, deben ser justos y propiciar satisfacción para los trabajadores y para el empresario.
8. Centralización, de autoridad, para mantener la unidad de mando.
9. Jerarquía o cadena de autoridad desde los rangos mayores hasta los menores.
10. Orden en la organización de las cosas y de las personas.
11. Equidad, trato benévolo y justiciero de los administradores hacia sus subalternos.
12. Estabilidad en la tenencia del cargo o puesto, siempre que cumpla los deberes con idoneidad.
13. Iniciativa, el administrador debe permitir a sus subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que el hombre inteligente pueda experimentar.
14. Espíritu de grupo, como materialización del ideal “La unión hace la fuerza”. Promociona el trabajo en equipo.

Estos principios son válidos en la administración moderna. Todo administrador, público o privado, debe conocer y practicarlos flexiblemente en razón de su realidad” (Calero, M. 1999; pp. 23 - 24)

2.2.1 Propósitos de la Administración

“Tradicionalmente se ha dicho que la “eficiencia” es el propósito de la administración; pero los propulsores de las relaciones humanas han demostrado que esa eficiencia es la resultante de contar con medios humanos y materiales

racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacciones a quienes intervienen en tales labores”

La realización eficiente debe permitir el logro de otros valores administrativos.

1. El servicio satisfactorio a la comunidad, que implica:
 - Igualdad en el tratamiento a los usuarios ante la Ley y ante quienes la aplican.
 - Oportunidad y cumplimiento de prestación de servicios de buena calidad.
 - Mejoramiento cuantitativo y cualitativo de las actividades.
2. Responsabilidad en las actuaciones, superación de los problemas e intuición en la búsqueda de nuevos objetivos.
3. Mayor productividad, rentabilidad y apoyo político.

Por estos propósitos la administración, hoy, ocupa una posición clave dentro de las ciencias sociales hasta ser considerada, por su trascendencia en la vida social, como “llave de la sociedad moderna” e “instrumento efectivo del bienestar humano” (Calero, 1999, p. 21)

2.2.2. Fases de la Administración.

“Las fases o funciones fundamentales de la administración (planificación, organización, ejecución y control o vigencia), constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente.

Son también las señales que distinguen a un jefe de otro que no lo es.

Se puede presentar un resumen de estas fases fundamentales de la administración como:

- a) Planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse.
- b) Organización, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria.
- c) La Ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo.
- d) Control de las actividades para conformarlas con los planes” (Ferry, G. 1975; pp. 161-162)

2.2.3. Interrelación entre fases

En la práctica, estas fases o funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa por completo antes de que se inicie la siguiente; y normalmente no se lleva a cabo en una secuencia particular, sino como lo parece requerir la situación que se está considerando. En el establecimiento de una nueva empresa, probablemente el orden de las funciones sea como el que se ha delineado en esta discusión, pero para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, por ejemplo, el control en un momento dado, posteriormente la ejecución y luego la planeación.

La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso. Para el lego, esto puede dar la impresión de una falta de orden o de ineficiencia, en tanto que en realidad el gerente puede o esté actuando de acuerdo con un plan determinado. A la larga, por lo general el énfasis se

coloca más en determinadas fases que en otras dependiendo de la situación en particular. Asimismo debe observarse que algunas fases deben ejecutarse antes que otras se pongan en acción.

La ejecución efectiva, por ejemplo, requiere que las personas tengan actividades señaladas en concordancia con sus contribuciones esperadas para el objetivo predeterminado. En igual forma, no se puede ejercer el control en el vacío; debe haber algo a controlar.

En realidad, la planeación está implícita en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control. Cada fase fundamental de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo. (Ferry, G. 1975, pp. 167-168)

Por lo tanto, estas fases tienen una función integral, de manera que trabajar coordinadamente en todo el proceso de implementación de las actividades planificadas en la administración de una institución.

2.2.4 Estilos de gestión administrativa

Para referirnos a los estilos de gestión y relacionarlos con el contexto universitario, vemos pertinente definir primero los enfoques de gestión administrativa que han caracterizado a Latinoamérica a lo largo de la historia de la administración educativa.

De ahí la pertinencia de conceptualizar lo que en administración educativa viene a ser el estilo de la gestión y el enfoque de la gestión, ambos relacionados, pero que merecen ser diferenciados.

Para hacer una primera delimitación de estilo y enfoque, recurrimos a lo que sostiene (Alvarado, J. 2013; p.18) Al primero lo asocia con la forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad, mientras que al segundo a la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social.

Luego de esta distinción, caracterizamos primero los enfoques de la gestión educativa:

(Alvarado, J. 2013) clasifica la gestión educativa en tres enfoques, burocrático, sistémico y gerencial. Mientras que (Sander, B. 1996) hace un recorrido a la trayectoria histórica de la educación a lo largo de los últimos cinco siglos y hace una distinción de cinco enfoques analíticos desde los procesos de "construcción, desconstrucción y reconstrucción" permanente a lo largo de la historia de las instituciones políticas y sociales de América Latina.

Brevemente nos referimos a la clasificación de la administración retomando a Sander y Alvarado:

Administración burocrática.- Enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo, orientándose principalmente por las expectativas, normas y reglamentos. La institución educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones que cada funcionario debe cumplir. Este estilo de administración se reduce a la institucionalización, a sus roles y a las expectativas institucionales; se trabaja en función del cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que emanan de instancias educativas. Su fin último es sostener el sistema educativo vigente También se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinando atribuciones a cada uno de los miembros que lo integran.

Administración idiosincrásica.- Es la administración referida a un "estilo administrativo que enfatiza la dimensión individual del sistema educativo y se orienta (...) hacia la satisfacción de las necesidades y disposiciones personales de sus participantes" (Sander, G. 1996; p.83). Su prioridad no es la institución, sino las personas que participan en ella. Aquí prevalece la eficiencia, mientras que en la anterior la eficacia. A partir de la eficiencia administrativa individual se incidirá

sobre la eficacia institucional.

No debes colocar letra cursiva La administración integradora.- "Se ocupa simultáneamente o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo y de sus escuelas (...) se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y aspiraciones idiosincrásicas. Otra de las cuestiones que caracterizan a este estilo de administración es la apertura a ámbitos sociales e individuales y la búsqueda de un nexo y contraste entre lo individual y lo colectivo, lo particular y lo general, lo institucional y el sistema; trata de equilibrar "entre la eficacia institucional y la eficiencia individual" (Sander, G. 1996; pp. 83-84).

La administración sistémica.- Administración donde las autoridades, docentes, alumnos, padres de familia, currículum y materiales interactúan participativa y armónicamente en el logro de los objetivos educativos de la institución a través del cumplimiento de tareas específicas y determinadas que a cada actor se le ha encomendado (Alvarado, J. 2013; pp.43-44).

La administración gerencial.- Pone énfasis en la planificación como un mecanismo para lograr el éxito y desarrollo armónico de los procesos educativos.

Al igual que los autores antes mencionados, se plantea cuatro estilos de actuar del Director:

Interpersonal.- quienes apelan principalmente a las relaciones personales y al contactocara a cara para desempeñar su rol.

Administrativa.- recurren más a los comités, los memorandums y los procedimientos formales.

Antagónico.- quienes tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control.

Autoritario.- estos evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

2.3 PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

2.3.1 Planificación Administrativa

“En términos generales planificar consiste en decidir por anticipado que es lo que hay que hacer; esto es planificar, es proyectar un curso de actuación. En este mismo sentido Fiedman afirman que: Planificación equivale en su concepto a configuración de futuro” (Fiedman, 2001; p. 11)

“Planificar es buscar, prever, participar, predecir e intentar traspasar la cortina invisible que nos separa del mañana. Por tanto, planificar es opuesto de improvisar; se planifica para evitar pérdidas de energía y de tiempo; como hemos dicho antes supone introducir la racionalización en el trabajo.

Planificar es dar cuerpo al pensamiento, a los sueños y propósitos de tal forma que se llegue a localizar, identificar y escalonar los actos y los resultados que conducirán nuestros objetivos” (Dick, 1941; p. 40)

2.3.1.1 Enfoque de la Planificación

“El planificador de la educación es de alguna manera, el planificador de la sociedad futura. Estamos frente a una realidad concreta de una magnitud insospechada. De manera que, conocer los elementos sobre los cuales se está planificando y los enfoques que se están utilizando, es una tarea de indiscutible importancia social e histórica.

La urgencia de introducir cambios significativos en los aspectos conceptuales, naturaleza, enfoques y metodologías de planificación de la educación, se explica, fundamentalmente por tres razones:

1. La necesidad de afrontar a los desafíos de la educación, teniendo en cuenta que los problemas educacionales no dependen exclusivamente de las medidas adoptadas en el ámbito sectorial. Por tanto, para la Planificación Educativa, la educación es una variable que interviene y debe ser tratada dentro del contexto de la problemática del desarrollo económico y socio – cultural.

Como consecuencia de lo anterior, la planificación de la educación, asume nuevos roles, es decir, debe tomar en cuenta no sólo las variables endógenas del sistema educativo, sino también, las exógenas por la interdependencia que existe para lograr la formulación de alternativas de solución, dentro de un óptica más coherente.

Los cambios sustanciales producidos en el contenido conceptual de la educación, al considerarla como una función social y dentro del principio de educación permanente, amplía el concepto y rol de la educación como un proceso integral que abarca, tanto las acciones que se cumplen en el ámbito escolar como aquellas que se realizan en la familia y en la comunidad” (Ministerio de Educación, 1999; pp. 19 – 20)

2.3.1.2 Proceso de la Planificación y su Dinámica

Como ya hemos dicho, la planificación supone en definitiva un proceso que exige una acción armónica equilibrada, en el que podríamos señalar una serie de pasos que según Kauffman son los siguientes:

- a) **Identificación del problema:** “A partir de las necesidades descubiertas; el porcentaje alto de fracaso escolar, las tensiones

entre diferentes grupos de profesores, las dificultades serían en la relación colegio – padres de familia.

- b) Selección de la necesidad:** Que tengan suficiente prioridad para entrar en acción, ya que no todos se pueden abordar simultáneamente. Es conveniente disponerlas en un orden jerárquico según las urgencias de las mismas, William Newman denomina esta investigación de análisis, es en ella en donde en definitiva estudian los hechos que concurren en la situación presente de manera que puedan ser identificadas las posibles alternativas y se recopile la información, así como las ventajas y dificultades de aplicarlas; pero Engel y Riedamn que llaman a esta etapa de diagnóstico, defienden que diagnosticar es la acción de caracterizar un problema de reconocidos para determinados síntomas.
- c) Especificación detallada de los resultados:** Que deben lograrse para cada necesidad seleccionada; por ejemplo, conseguir disminuir el porcentaje en fracaso escolar.
- d) Establecimiento de los requisitos y alternativas de solución:** Aquí puede darse el caso de tener que elegir entre tener que despedir a los profesores por ejemplo, decidir reciclarles a introducir métodos de trabajos nuevos, etc. La Planificación se manifiesta que como una elección entre alternativas, consistentes en hacer que se verifique las cosas elegidas que de otro modo serían antes dejadas a la casualidad.
- e) Selección de la estrategia de solución:** Para Engel y Riedman, esta etapa se denomina decisión en las que se comparan las

alternativas y se eligen como solución, la que resulte más apropiada para la acción del objetivo.

f) **Implantación kauffamn y establecimiento del plan:** Según Engel y Riedman, una vez elegida la estrategia o la alternativa de solución puede ponerse en práctica. Aquí habrá que tener en cuenta los resultados que se prevén, los plazos adecuados, la ordenación de espacios.

g) **Determinación de la eficacia:** Este paso es indispensable para conocer si el objetivo ha sido alcanzado y en qué grado, para que en caso contrario se establezcan los correctivos adecuados. Por tanto, habrá que determinar con exactitud que se espera obtener y en qué grado.

Como síntesis de todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que es necesario seguir un proceso riguroso y flexible a la vez para planificar con éxito en organización.

2.3.1.3 Ventajas de la Planificación

Se considera que la planificación es la que racionaliza nuestro trabajo. Sin ella la tarea quedaría abandonada a la casualidad y sí, esto sería grave en una promesa industrial a la que se refiere este autor, tendría consecuencias muchos más imprevisibles que un centro educativo cuyo trabajo se realiza sobre seres humanos.

Sin la planificación las decisiones resultan tomadas sin que se haya realizado una verdadera elección. Los acontecimientos futuros son casi siempre inciertos y cuanto más avanza uno en lo futuro, menos cierto es el resultado de una decisión.

Con el aumento de la incertidumbre aumentan las posibles alternativas de acción entre las cuáles es oportuno seleccionar la mejor.

En síntesis una correcta planificación aumenta la eficacia de los resultados ahorrando esfuerzos a los ejecutores.

Su importancia es tal, que con ella debe iniciarse todo el proceso ya que va a influir a lo largo del mismo hasta la última fase “el control” que se enfocará en función de lo que se ha decidido planificar. Para especificar las ventajas de una manera más integradora y objetiva establecemos los siguientes puntos de W.H. Newman:

- La Planificación promueve una acción consistente, integrada y decidida.
- Prevé más fácilmente las crisis y evita los errores
- Asegura la economía con una acción decidida evitando las dificultades.
- Determina los métodos más eficaces, una vez identificados pueden ser empleados una y otra vez.
- Una vez establecido los programas, los ejecutivos pueden delegar la autoridad para actuar con menor riesgo de que se abuse de ella.
- Los programas suministran una base para un control razonable y efectivo” (Ciscar, C. y Uría, M. 2013; p. 200)

2.3.1.4 Limitaciones de la Planificación

Entre las limitaciones que señala Newman, con relación a la planificación tendríamos:

➤ ***Erosión del tiempo sobre la previsibilidad:***

Como hay que prever con exactitud, siempre que el futuro y todos los factores que inciden en él no pueden ser previstos con expresión de resultados concretos, se duda de la utilidad de la planificación y ésta exactitud es menor cuanto, mayor sea el periodo del tiempo futuro.

Este efecto de erosión del tiempo sobre la previsibilidad es una de las primeras razones por las que resulta práctico planificar con detalle considerable las actividades de un futuro relativamente próximo e impracticable hacer programas detallados con anticipación de varios años. Además, si esperamos y observamos los acontecimientos tenemos una gran información adicional sobre la que podremos realizar previsiones para un periodo subsiguiente.

➤ ***Los programas permanentes provocan en la dirección tendencia a la inflexibilidad:***

Los programas permanentes o estables sólo son útiles para sistemas que se repiten una y otra vez, lo que no ocurre en organizaciones en asuntos que tengan que contar con las personas cuyos comportamientos suelen ser cambiantes y muchas veces imprevisibles como por ejemplo los centros de educación, las negociaciones de convenios de trabajo.

En estos casos son más ventajosos los programas transitorios y los objetivos. Pero como los programas estables liberan al directorio de mucha tensión y energía se recomienda que se aíslen las situaciones permanentes y se apliquen a ellas programas también permanentes mientras al resto se le aplican los objetivos o los programas transitorios.

Los programas permanentes provocan en la dirección una tendencia a la inflexibilidad; existe cierta repugnancia al cambio como veremos en capítulo correspondiente de la innovación a las innovaciones.

➤ ***Dispendio económico:***

También hay que contar el dispendio económico que supone la excesiva planificación por lo que los directivos tendrán que ver que la planificación es costosa y sus ventajas pueden justificar el gasto requerido.

➤ ***Problema del tiempo***

La planificación lleva tiempo en determinadas circunstancias, una acción rápida es más importante que las ventajas de una planificación anticipada” (Ciscar, C. y Uría, M. 2013; p. 200)

2.3.2 Organización Administrativa

“La Organización es un fenómeno universal que se encuentra donde quiera que dos o más personas se asocian para hacer algo. Es una actividad en la que las personas están en constante interacción. Implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la autoridad, responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos” (Calero, M. 1999; p. 137)

“La Organización es, pues el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificar, la de organizar es la preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones, prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable” (Fuerza Área de Estados Unidos de Norte América. El Proceso Gerencial – 1956)

“También decimos que la organización consiste en acomodar y relacionar los recursos, para realizar los objetivos de la manera más efectiva, eficiente y económica posible” (USTA, 1997; p. 18)

“La organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo. Con criterio social debe buscar el mejor contacto del agente que educa y el sujeto que recibe la influencia educativa. No debe interferir la libertad del niño, debe ser democrática y cooperativa.

Ernest Dale, describe la organización como un proceso de los siguientes pasos:

1. Detallar todo el trabajo que hay que realizar para alcanzar las metas de la organización.
2. Dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas por una persona o grupo.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización en forma lógica y eficiente.
4. Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la entidad en un todo unificado y armónico.
5. Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener de una totalidad (Calero, M. 1999; pp. 137 - 138)

2.3.2.1 Principios de Organización

Según Money son:

1. **Principios de Coordinación:** “Toda organización debe aspirar a ser un proceso integrador de esfuerzos e interacciones de personas, grupos y entidades. Debe unificar criterios para el mejor y mayor logro de objetivos.
2. **Principios de Autoridad:** Consiste en plantear y lograr que otros actúen cumpliendo y adecuadamente para lograr objetivos predeterminados. Autoridad y responsabilidad son correlativas.
3. **Principios de jerarquía:** En una estructura orgánica, la jerarquía es la existencia del grado de autoridad de los diversos niveles, desde la cúspide hasta la base.
4. **Principios de Funcionalismo:** Es el resultado de la división del trabajo puesto que al separar las labores y asignarlas a individuos hay paralelamente, una separación de funciones.
5. **Principios de Delegación:** Implica conferir autoridad a un subordinado para que realice determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad. Delegación no implica transferencia” (Calero, M. 1999; pp. 138 – 139.)

2.3.2.2. Elementos de la Organización

En cualquier organización se advierte tres elementos:

- a. **División del trabajo.-** Debe existir división del esfuerzo total de modo que cada uno haga un trabajo útil y necesario, y no se duplique con el trabajo de otros. Si todos hacen el mismo trabajo puede haber anarquía, confusión y pérdida de calidad. Cada cual debe tomar cierto grado de especialización.

- b. **Fuente de Autoridad.-** La autoridad debe existir, provenga de la autoridad legal o del instituto (autoridad natural). El consentimiento de los demás, por la inteligencia o fuerza física o astucia del líder, evidencia la existencia de este elemento. Sin la autoridad cada uno haría lo que quiere, no habría un esfuerzo conjunto coherente, tendría un resultado caótico.

- c. **Relaciones.-** Es necesario establecer normas generales que orienten las relaciones entre individuos y grupos dentro de la organización. Debe establecer normas técnicas de organización” (Calero, M. 1999; p. 139)

2.3.2.3. Etapas del Proceso de Organización

Al Organización supone una serie ordenada de etapas que es preciso seguir.

Las principales son:

1. **Formulación de políticas.-** “Se establece orientaciones generales, objetivos y metas, ejemplo: impulsando la mejora de la educación.

2. **Determinación del Trabajo.-** Se señala las actividades que es preciso cumplir. Ejemplo: Organizando y poniendo en funcionamiento la biblioteca del aula.
3. **División y Descripción de Trabajo.-** Según la naturaleza del trabajo se divide en forma sencilla y práctica, se agrupan de forma homogénea y se describe el trabajo mediante normas. Ejemplo: Realizando un listado de tareas; formulación del plan, gestión de donativos de libros, adquisición de libros con los fondos del Comité de Aula, adecuación del mobiliario disponible, elaboración del reglamento de la actividad, elección de la junta directiva, funcionamiento y supervisión.
4. **Asignación del Personal.-** Se designa o ubican personas en atención a sus aptitudes, experiencias y especialidades. Ejemplo: elegir o designar personal para cada una de las tareas antedichas.
5. **Delegación de Autoridad.-** La persona a la que se le delega autoridad de inmediato asume responsabilidades. Ejemplo: El personal elegido asume su función, consciente de las responsabilidades del cargo encomendado.
6. **Establecimiento de Canales de Coordinación y Comunicación.-** El flujo de comunicación y coordinación permite mayor eficiencia en la labor administrativa. Ejemplo: informes, reglamentos, sesiones, etc.

El Administrador tiene que conjugar los elementos que estas etapas presuponen en tal forma que coadyuven al logro de metas propuestas” (Calero, M. 1999; pp. 139 – 140)

2.3.3. Coordinación Administrativa

Es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales del organismo.

En la división del trabajo y delegación hay una separación del todo para asignarlos a individuos. Por tanto, se hace indispensable un proceso integrador que venga a reunir, de nuevo, las partes.

Las actividades de los miembros de un organismo deben ser coordinadas. Deben estar entre tejidas por así decirlo, de manera que pueda alcanzar un fin. Para lograr esa coordinación cada miembro deberá estar enterado de lo que hacen sus compañeros a fin de sincronizar sus actividades.

A través de la coordinación, como objetivo interno, se satisface el concepto filosófico de la administración: “esfuerzo cooperativo para alcanzar un objetivo social, que ninguno por si solo puede lograr”.

Es indispensable que existan medios adecuados de comunicación para asegurar el éxito de la coordinación. Una de las funciones directivas más importantes es crear y mantener un buen sistema de comunicaciones verbales, escritas o visuales, para transmitir y conocer criterios, información, pensamientos, aspiraciones, etc., que pueda influir en el comportamiento de los trabajadores del centro educativo.

Toda organización debe contener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora que debe estar centrada para actuar equilibradamente y reconciliar los entusiasmos de las diferentes secciones.

“Esto no quiere decir que toda dirección en una empresa debe estar reunida en un solo centro..., por el contrario, tal cosa haría violencia al principio de delegación” (Calero, M. 1999; pp. 144 – 145.)

En dirección, la coordinación significa la sincronización de acciones de un grupo de personas.

Se le puede definir como la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para el logro de los objetivos.

Las dos ideas de base son:

- “Sincronización de canales y medios: Recursos, tiempo y actividades personales, cualificado, personal ejecutivo, reglamentaciones.
- Permanencia de tal situación en una continuidad necesaria para que las organizaciones mantenga como tal” (Zorrilla, P. 1973; p. 342)

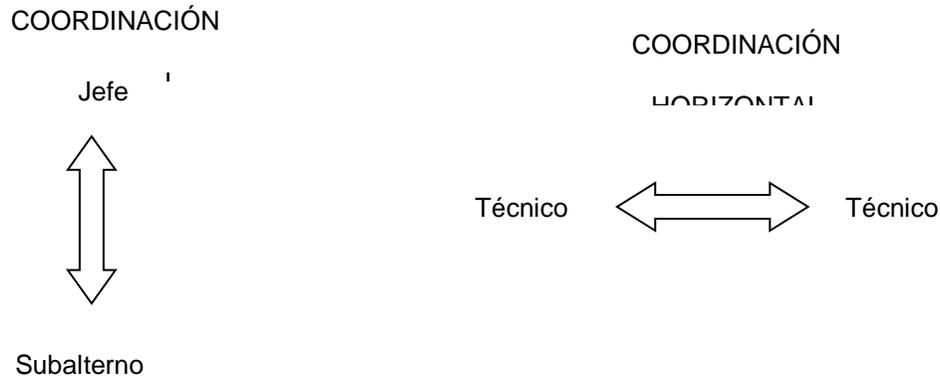
De aquí se desprende la necesidad de que la organización esté siempre realizando el hecho de coordinar. Y concretamente en una organización educativa es lo que debe hacer el equipo de dirección.

“Deducimos que la coordinación: vertical y horizontal.

El principio de coordinación vertical es la autoridad. La coordinación horizontal actúa por la aplicación universal del conocimiento.

Para el logro de la coordinación vertical es necesaria la autoridad formal puesto que tiene, por su jerarquía, la facultad de obtener acción de los subalternos para lograr el propósito común.

La coordinación horizontal basada en la autoridad técnica, colabora en el logro de fines a través de ideas o técnicas” (Calero, M. 1999; p. 45)



2.3.3.1 Principios de Coordinación

- a) Contacto directo.-** “Determina que el personal del mismo nivel o de diferentes niveles entren en relación mutua, partiendo de un espíritu de comprensión funcional y un sentimiento de conciliación.
- b) Sincronización.-** Las actividades de la empresa deben interrelacionarse oportunamente en el tiempo y ajustarse a un proceso secuencial preestablecido para garantizar concatenación eficaz en el proceso operacional.
- c) Unidad de propósitos.-** La coordinación no debe realizarse en forma indeterminada, sino orientada a propósitos definidos y definitivos para alcanzar índices de eficiencia.

d) Reciprocidad múltiple.- Demanda que la coordinación sea consecuencia de las interrelaciones mutuas, respondan a un ordenamiento o se ajusten a prioridades de acción.

e) Comunicación eficaz.- Permite establecer entre los integrantes de una organización un sistema de interrelación que garantice oportuna y eficiente relación entre ellos.

f) Continuidad operacional.- La coordinación debe responder a circunstancias necesidades de cada una de las etapas operacionales, de modo que puesto en marcha el plan no debe ser interrumpido.

g) Interrelación de políticas y decisiones.- La determinación de política deben estar coordinadas con las decisiones ejecutivas para definir las responsabilidades de cada cual.

h) Espontaneidad.- Coordinación voluntaria de las partes, sin necesidad de tener que recurrir a mandos superiores, permite agilizar las operaciones” (Calero, M. 1999; pp. 145 – 146)

2.3.3.2. Proceso de Coordinación

Es la sincronización de los esfuerzos para adecuarlos armónicamente al logro de los objetivos establecidos.

Para la administración de una institución educativa por ejemplo, se puede contar con recursos suficientes, personal preparado, deseos de colaboración por parte del personal, sin embargo, será difícil alcanzar los objetivos si no se cuenta con una fuerza que coordine e integre todos los esfuerzos y recursos.

Las características de la coordinación son las siguientes:

- La coordinación que se puede dar con una persona, es para sincronizar la función individual y su rendimiento.
- La coordinación entre grupos es quizá la más importante dentro de la institución educativa, para que las diferentes secciones, comisiones, departamentos, etc., coordinen sus necesidades prioritarias y los criterios para hacer una adecuada distribución de los recursos.
- La coordinación entre instituciones es muy necesaria particularmente en educación. Una institución deberá coordinar con otras que coadyuvan a la sincronización interna o externa de la institución.

La coordinación podrá identificarse como el ingrediente más dinamizador del proceso administrativo, ya que debe existir una sincronización entre todas y cada una de las etapas del proceso (planificación, organización ejecutiva y control). “Lo más importante es la coordinación que debe buscar y concretar en diálogos los directores y profesores, padres de familia para un trabajo eficiente en la educación” (Ministerio de Educación, 1999; p. 45)

2.3.3.3. Sesiones de la Coordinación

Una de las técnicas que más se emplea en el ejercicio de la dirección del centro educativo, para coordinar acciones grupales, es la reunión o sesión.

Los propósitos que se busca con esta técnica son:

- a. Conocer las iniciativas personales.
- b. Fomentando el espíritu de cuerpo por medio del trabajo colectivo y la interacción social.
- c. Manteniendo informado al personal docente de la problemática del plantel.

- d. Fomentando buenas relaciones humanas en la comunidad educativa.

Las sesiones más habituales, de coordinación, son para:

1. **Informar y coordinar acciones.**- Se utilizan cuando se da a conocer al personal decisiones o acuerdos de niveles superiores, dispositivos legales, normas establecidas, etc., que no caben ser discutidos sino acatados y que para ello es necesario que el personal esté informado.
2. **Resolver problemas.**- Se utilizan para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo. Exponer claramente el asunto o problema que debe ser solucionado mediante acuerdos a adoptarse.

El uso adecuado de las comunicaciones asegura el éxito de las coordinaciones (Calero, M. 1999; pp. 46 – 47)

2.4 ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

2.4.1 Concepto de participación

“La participación eficaz no es un fin si no un medio destinado a captar las energías creadoras de los hombres y vencer las resistencias que se oponen al cambio.

En esta misma línea afirma Moreno que: “La participación no es un ingrediente más de la educación que requiere nuestro tiempo; la participación es el método y la colaboración, es el objetivo de la educación contemporánea.

Los antiguos objetivos de adquisición de conocimientos, habilidades y normas de conducta y gusto pasan a ser lo que se llama el campo pretextual, es decir, los pretextos para que mediante la participación se logre la colaboración.

La modalidad de participación a que nos estamos refiriendo en este apartado es, por supuesto, la participación decisoria y la meramente consultiva o la simplemente activa” (Arias, F. 1979; p. 241)

2.4.2 Comportamiento participativo del hombre en la organización

“Es una segunda forma de comportarse, el hombre en la organización superando la subordinación pasiva, para que se convierta en un ser que no se inhiba si no que participe activamente como miembro de la misma.

Ahora bien esta participación del individuo tiene muchos grados hasta llegar a una plena incorporación en la que, en todo momento el equipo directivo cuenta con las iniciativas de cada uno de sus componentes.

Un primer grado de participación consistirá en conseguir que el individuo desee realizar lo decidido por la organización que trataría de averiguar la forma de lograr esta participación aun contra los valores, actitudes, expectativas de este individuo y no coincidan con los que ha decidido la dirección.

Aquí se intentaría hacerlos compatibles. Todo el mecanismo tiene a conseguir ese tipo de participación por los miembros de la organización, Se identificaría con lo que en psicología se llama incentivo, motivación es decir: averiguar cuáles son las circunstancias por los que una persona actúa, y estimularlos.

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo de ella... La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa el organismo” (Arias, F. 1979; p. 241)

“Motivar a los subordinados constituye una de las obligaciones de todo jefe para inspirar, animar e impulsar al personal a fin de que actúe de forma deseada” (Allen, L. 2007; p. 141)

“La motivación consecuentemente será el estado anímico, impulsor que aquel dato atractivo ocasiona en nosotros, dando lugar normalmente a una tendencia colectiva” (Uria, C. y Ciscar, M. 2013; p. 242)

“Cuando los objetivos, valores, ideales de una persona no coinciden con los de la organización en la que trabajan situación bastante común, este individuo no puede sentirse motivado, es necesario conseguir una aproximación de ambos frentes.

¿Cómo? A través de una dinámica basada en motivos que ayuden a:

- **Participar**
- **Integrarse en función de su :**
 - Permanencia en la organización
 - Posibilidad de promoción
 - Sistema de dirección participativa
 - Otros factores: prestigio...
- **Identificarse**
 - O bien con el trabajo
 - O bien con el subgrupo (como una compensación)”
(Tratado por Otero, L. 1997; pp. 101 - 103)

2.4.3 Participación y Comunicación

“La participación eficaz no es un fin, sino un medio destinado a captar las energías creadoras de los hombres y vencer la resistencia que es oponente al cambio” (Ciscar, C. y Uría, M. 2013; p. 242)

La palabra comunicación es un vocablo ya elaborado su significado en años recientes. Implica no meramente la transmisión de hechos, ideas, opiniones y decisiones, sino también el diálogo que está basado en los hechos que promueve ideas y opiniones para adoptar decisiones.

Por tanto la comunicación se ha convertido en una parte integrante del proceso de gestión.

A través de la comunicación no sólo estimula la participación si no que, además favorece la cohesión del grupo humano.

Sin una comunicación fluida y constante no es posible mantener una comunidad educativa centrada en las relaciones humanas.

Comunicación no significa la simple proximidad física, ni siquiera el hecho de trabajar en el mismo grupo, como puede ocurrir con las diferentes piezas de una máquina.

Puede darse la comunicación sin ninguna de estas circunstancias; significa algo más que identifica aunque esto sea fenómeno coadyuvante, referido al centro educativo o el de trabajar en la misma aula no supone comunicación entre profesor – alumnos, o bien alumnos – alumnos, como tampoco el hecho de pertenecer al mismo departamento supone entre profesores implicados.

Por lo que acabamos de ver, no sólo la comunicación es como fenómeno, sino también las comunicaciones como actividades concretas derivadas del primero, que, forman un aspecto necesario para la marcha del centro educativo como organización, facilitando la creación del clima idóneo en la comunidad humana que conforma la escuela como un sitio o espacio de la educación.

Elementos y procesos de la comunicación

Estos son:

Emisor – Codificador – Mensaje – Canal – Decodificador – Receptor

2.4.4 Participación en la Organización

“El hombre es una pieza fundamental dentro de la organización, en ella, debe desempeñar el papel que le corresponde como persona, además es miembro de un conjunto organizado de personas fuera de ella. Sin embargo, pueden cumplirse de una manera más o menos efectiva por parte de algunos y puede no cumplirse por parte de otros siendo en función del grado de participación que desempeñan dentro de ella.

Esto hemos de tenerlo presente desde el momento que concebimos la organización como un sistema abierto, dentro del cual se crean relaciones en forma de red más o menos compleja, en comunicación con su entorno.

Para que un directivo, persona o equipo cumpla su cometido en una organización debe tener presente que ésta es muy compleja en su estructura; no basta con saber cuántos individuos la integran o con cuantos subsistemas cuenta, las acciones interrelacionadas e interdependientes tanto de grupos como de individuos siendo, tan complejas que pueden llegar a conducir a consecuencias imprevistas e insatisfactorias. Hay que partir de la base de ese sistema reticular para poder comprender lo que allí ocurre. De todos modos no podemos olvidar de lo que da vida a toda organización, el hombre o las personas, pero en nuestro caso concreto una organización educativa.

En la actualidad existen muchos estudios al respecto que centran su atención en, cómo conseguir la participación de los miembros de una organización para lograr los objetivos de la misma.

Respecto a la participación de los individuos en la organización existen diversos tipos de comportamiento o formas de actuar.

1. Intentar adaptarse a ella aceptando la situación del cómo se les presenta, asumiendo lo positivo y lo negativo que encuentran.

2. Intentar manifestar su disconformidad, procurando incluso el diseño organizacional que le resulta hostil.
3. Participando activa y positivamente, agotando todas las posibilidades que les ofrece.

El hombre es considerado como un ser maduro, capaz de tener decisiones con cierta autonomía, es como una fuente de energía, es el reconocimiento de que el hombre como miembro de la organización ha alcanzado la mayoría de la edad.

Pero la participación en su grado máximo ha de crecer dentro de unos causes:

- La participación reclama dirección
- La organización es participación dirigida
- La participación desde la dirección consiste en ofrecer oportunidades a los miembros de la organización para que estos puedan tomar parte en las decisiones que les ofrecen” (Dirección de Empresas, 1972; p. 224)

2.4.5 Ventajas de la Participación

“Si la participación es eficaz permitirán una delegación mayor de funciones que dará como resultado una serie de ventajas”.

- En las escalas superiores, dedicarse de lleno a los asuntos más delicados, que, no son objeto de delegación:
- En los participantes en general ir imponiéndose más plenamente en aquellas cuestiones en las que participan y a la vez que se adquiere práctica en la participación como tal.

Por otro lado y de manera general el instituto de estudios económicos y organización de Milán, concreta las siguientes ventajas derivadas de la participación:

1. Se concretan las responsabilidades de cada uno.
2. Se desarrolla la ascensión de responsabilidades a todos los niveles.
3. Se consigue la eliminación de los conflictos de jurisdicción y de responsabilidad.

Esto además de una serie de ventajas adicionales proporciona la realización de un adecuado control de toda la estructura organizativa” (I.S.E.O. 1979; p. 42)

Pero la raíz de la conveniencia de la participación se encuentra en la condición humana de los participantes. En esta línea aporta Allen, su punto de vista a cerca de las ventajas de la participación:

“Cuando más participa el personal en el proceso de la toma de decisiones que inciden sobre su trabajo, mayor el sentimiento de propiedad que exhiban hacia las mismas y sobre los resultados de tal forma conseguidos. El tiempo dedicado a fomentar, la participación de personas es casi siempre una inversión muy provechosa si de verdad deseamos aumentar el interés y el entusiasmo por el trabajo que les ha sido encomendado” (Allen, L. 2007; pp. 263 – 269).

2.4.6 La Participación

“Para conseguir la transformación del Sistema Educativo Nacional en función de los intereses del país, mediante un proceso planificado, continuo y de largo alcance, se debe tomar en cuenta una de sus características: la de ser democrática.

La democracia en educación implica la posibilidad de que la sociedad pueda participar activamente en la planificación, organización, ejecución y evaluación del Servicio Nacional de Educación, para que responda a los intereses, necesidades, desafíos y aspiraciones de todos los bolivianos.

Por ello el proceso de participación en educación que debe llegar a constituir una Comunidad Educativa (donde se involucra de una u otra manera a toda la sociedad), esto requiere que se identifiquen y cambien aquellas actitudes que se oponen a la participación.

Es importante conocer y fortalecer la comunicación y el desarrollo de otras actitudes necesarias para garantizar transparencia y democracia en la gestión educativa.

¿Cuáles son las actitudes que ayudan a la participación?

El proceso de participación requiere siempre actitudes que permitan tener un ambiente de diálogo y entendimiento entre las personas y organizaciones que son corresponsales de la actividad educativa.

Estas son:

- Escuchar y respetar la opinión de los demás.
- Reconocer y apoyar la existencia de todas las organizaciones
- Reflexionar sobre nuestros hechos y reconocer nuestros errores.
- Estar predispuestos a trabajar en conjunto.
- Tener voluntad y compromiso para cambiar efectivamente la realidad.

La participación contribuirá a crear condiciones para construir una “Comunidad Educativa” que tenga la capacidad de plantear objetivos claros, tomar sus propias decisiones y administrar eficientemente sus recursos. (Córdova, D.1995; pp. 8 - 10)

2.5 ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

2.5.1 ¿Qué es la Administración universitaria?

“La Administración universitaria” es un proceso mediante el cual se organizan y ejecutan acciones tendientes a lograr un adecuado funcionamiento del sistema universitario.

Este proceso de administración se concreta en la función básica de coordinación que se realiza dentro la estructura organizada, para alcanzar las metas propuestas del centro educativo.

La Administración universitaria es un proceso de planificación, organización, ejecución y control de los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales, organizados en beneficio y servicio de los objetivos y fines de la Educación” (Ministerio de Educación, 1999; pp. 36 – 37.).

2.5.2 Dirección y Relaciones Humanas

Superando los criterios del pensamiento administrativo se considera ahora al hombre como fin en sí mismo y no como recurso. Mayo y Parker han relevado la importancia de las Relaciones Humanas dentro de la organización de cualquier empresa. Demostraron que la personalidad es importante como la misma estructura administrativa para alcanzar eficiencia, mayor productividad, neutralidad y apoyo político.

El elemento básico de la administración es el hombre; con su personalidad dinámica y llena de recursos, podrá colaborar en el logro de los propósitos o restringir su propia actuación. Debe crearse un ambiente propicio para que se integre al trabajo.

El hombre no es simple recurso, es potencial, es susceptible de acrecentamiento de sus facultades o negación de su aporte. El puede trabajar más o menos de lo que se espera de él. En cambio las herramientas, materiales, dinero, etc., con recursos regidos por la ley de la mecánica: ellos no pueden aumentar ni disminuir sus características. Por eso, el hombre debe ser considerado con dimensión social y moral en cualquier instancia.

Hay algunos factores fundamentales que el Director de Escuela debe considerar para lograr el normal desarrollo de las relaciones humanas con el personal docente y administrativo. Entre ellos, la fe en sí mismo y la fe en los demás. Teniendo plena confianza en su propio valor y en el de sus colaboradores.

Debe comprender que no todos sus colaboradores son iguales. Cada cual tiene sus excelencias y limitaciones. Debe aceptar las diferencias ayudando a quienes más necesitan y estimulando, en todo momento, la labor de aquellos que cumplen sus obligaciones con honestidad. Debe mantener un ambiente cordial. Propiciar el desarrollo de sincero compañerismo. No alterarse por las observaciones y críticas de algún miembro del plantel cuando éstas son constructivas y oportunas.

Evitando realizar distinciones o preferencias a unos, pueden incomodar a otros. Todos tienen derecho:

- A ser tratado como persona
- A manifestarse en los asuntos que le concierne en la solución de los problemas comunes.
- A que reconozcan su contribución al bien común.
- Al uso y desarrollo de sus capacidades.
- A la equidad y justicia en sus relaciones con sus superiores.

La armonía entre el personal debe ser cultivada con esmero por todos, el Director debe procurar que todos se sientan contentos en la Escuela; que realicen sus tareas con cariño. Debe ofrecer: un saludo atento, una sonrisa franca, llamar por

su nombre al maestro, interesarse por la solución de algún problema personal que le preocupe al maestro.

Ante la división del personal por diferencias de tiempo de servicios, títulos, niveles sociales, discrepancias ideológicas y otros causales debe demostrar su habilidad y buen tino, para evitar que prosperen las tensiones.

Las relaciones humanas tienen el privilegio de hacer que ciertas actitudes de los individuos se modifiquen en relación con las circunstancias en que actúa. De allí que el director tiene la responsabilidad de:

- Crear ambiente agradable de trabajo, donde reine la comprensión y emulación.
- Esforzarse en ser persona amplia, sincera y humana.
- Respetar la personalidad de cada agente educativo.
- Ayudar a resolver los problemas personales de las gentes con quienes colabora.
- Establecer objetivos comunes.
- Permitir al personal que tome decisiones
- Que cada uno se evalúe a sí mismo y al grupo.
- Tener en cuenta los factores ambientales de distancia, comodidad, etc., que afectan al participante.
- Considerar los sentimientos y aspiraciones ajenas.
- Comprender las necesidades humanas.
- Evitar amenazas, incertidumbres, inseguridades, malos tratos, etc.
- Confiar en el grupo, tanto como en sí mismo o aún más.
- No tomar parte en la discusión cuando presida una reunión
- Evitar crítica en público. Elogiar los aspectos positivos de cada cual delante del grupo.
- Consultar al grupo en la toma de decisiones trascendentales
- Tratar de dar ejemplo, en vez de criticar.
- Dar a cada uno su lugar, en función de sus interés y aptitudes personales” (Calero, M. 1999; pp. 219 - 221)

2.6 La Gestión académica

Para abordar la gestión académica es necesario entender lo que es la gestión educativa, entendida ésta como: "la capacidad de análisis de la realidad, toma de decisiones y formulación de planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo" (Palacios, G. 2012; 1993; p. 121).

La gestión educativa es la encargada de agilizar, controlar y responder a los problemas que se presentan a diario en el aula y fuera de ella, con la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo (docentes, estudiantes y autoridades de la carrera).

Con estas consideraciones, en el ámbito de la gestión académica se va a abordar los siguientes aspectos:

- la formación docente,
- la capacitación docente,
- el currículum.

2.6.1 Formación docente

Para entender el significado de formación docente, partimos de la siguiente consideración:

El ideal docente hoy no es el maestro-instructor y el maestro-enciclopedia del pasado, sino el docente que percibe su rol como provocador y facilitador de aprendizajes y asume su misión no en términos de enseñar sino más bien de lograr que los alumnos aprendan; el profesional que está en capacidad no sólo de interpretar y aplicar un currículum, sino de recrearlo y construirlo él mismo; que está preparado para identificar la variedad de opiniones pedagógicas y de contenidos que se le presentan a fin de optar por la más adecuada a cada

circunstancia, a las particularidades de su grupo de alumnos y del tema tratado (Contreras, citado en Torres, 1996; p. 55)

En este sentido, el docente tiene que ser constructor, participativo, democrático e innovador de nuevos aprendizajes, dispuesto a encarar el cambio en las diferentes realidades del aula y la sociedad, y proponer innovaciones pedagógicas en la misma.

Otra de las consideraciones fundamentales dentro de la formación docente es "que no es posible mejorar la calidad de la educación sin mejorar prioritaria y sustancialmente la calidad profesional de quienes enseñan" (Torres, J.1996; p. 20). Ello significa que:

Para garantizar y mejorar los aprendizajes de los estudiantes implica asegurar a los maestros las condiciones y oportunidades para un aprendizaje relevante, permanente y de calidad que les permita hacer frente a los nuevos roles y objetivos que les plantea, desempeñar profesionalmente su tarea y hacerse responsables por ella frente a los estudiantes.

En este contexto, habrá que aprender a mirar la realidad y encarar los logros y las dificultades que se presentan en el proceso educativo, desarrollando de esta manera una verdadera comunidad de aprendizaje en la que los actores principales son los estudiantes.

En la formación docente principalmente hay que tener presentes tres aspectos:

- ✓ la relación entre la teoría y la práctica. La teoría es imprescindible en la formación y en el desempeño efectivo de la docencia; a su vez, el manejo teórico es importante para ejercer la práctica pedagógica,
- ✓ la relación entre la gestión administrativa y académica. En la formación docente se debe desarrollar competencias tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, sin que haya divorcio entre los dos aspectos. Esto permitirá una cogestión y la construcción de un aprendizaje integral.

- ✓ la relación universidad-sociedad. En la formación docente debe existir una visión amplia de lo educativo, que incluya tanto a la universidad como a la sociedad para que el docente esté presto para ser partícipe de la vida comunitaria.

2.6.2 Formación continúa del docente

En el marco del avance de la ciencia y la tecnología, otro aspecto a ser estudiado es la formación continúa del docente, entendida como los diferentes cursos, seminarios, talleres, diplomados, especialidades, maestría y doctorados. Todo esto para velar por la calidad de formación de los estudiantes.

2.6.3 El currículum

Otro elemento importante en la gestión académica es el currículum. Para ello, tomamos como referencia la definición de Stenhouse (1991:29): "es una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica". Hemos visto conveniente hacer uso de esta definición porque no se limita a entender el currículum sólo como contenido, sino que abarca también el método:

Según Stenhouse, (1991; pp. 29-30).Un currículo es el medio con el cual se hace públicamente disponible la experiencia consistente en intentar poner en práctica una propuesta educativa. Implica no sólo contenido, sino también método y, en su más amplia aplicación, tiene en cuenta el problema de su realización en las instituciones del sistema educativo.

Un currículo es casi como una receta en arte culinario. Puede ser criticada por motivos nutricionales o gastronómicos -¿alimenta a los estudiantes y le sabe bien?- y puede ser criticada por motivos prácticos -sería imposible preparar una comida a base de lenguas de alondra-. Un currículo, al igual que la receta para su guiso, es imaginado primeramente como posibilidad y luego como objeto de prueba. La receta presentada públicamente es, en cierto modo, un informe acerca del experimento. De forma similar, un currículo debe basarse en la práctica. Es una tentativa para describir el trabajo observado en las aulas, que es adecuadamente comunicado a los profesores y a otros interesados. Por último, y dentro de ciertos límites, una receta puede variarse de acuerdo con el gusto. Y así también sucede con un currículo.

2.7 MARCO REFERENCIAL

2.7.1 MARCO HISTÓRICO DE LA U.P.E.A.

2.7.1.1 Aspectos generales de la “Universidad Pública de El Alto”

La historia de la “Universidad Pública de El Alto” es producto de la lucha de las organizaciones sindicales y cívicas de las ciudad de El Alto; las Juntas Vecinales, la Asociación de Padres de Familia, la Federación de Gremiales, la Organización de la Prensa, el Colegio de Profesionales de El Alto, el Sindicato de Maestros de El Alto, Estudiantes de Secundaria, la Iglesia Católica; el primero de mayo de 2000 se toman las instalaciones de Villa Esperanza.

En abril de 2000 “Ante la convocatoria del Comité Interinstitucional Pro Universidad Autónoma de El Alto (presidida por el Obispado de El Alto) se inscriben a más de 10.000 bachilleres y 300 profesionales para la docencia adhonorem...” (Medina, 2007).

En septiembre de 2000 “tras más de una veintena de marchas de dirigentes de base de organizaciones como juntas de vecinos, padres de familia, trabajadores, universitarios y docentes...” se logra la creación de la U.P.E.A.

A través de la ley 2115 aprobada el 5 de septiembre de 2000 el Art. 1º, “créase la Universidad Pública de El Alto...”, el numeral II del Art. 2º indica “La Universidad de El Alto estará bajo tuición académica del CEUB por el lapso de cinco años... cumplido este lapso la Universidad de El Alto cobrará la calidad Institucional plena de la Universidad Pública y Autónoma bajo las normas y parámetros de la presente ley y de pleno derecho, formará parte de la Universidad Boliviana...” pero esta misma ley 2115, crea el Consejo de Desarrollo Institucional (CDI) como máxima instancia de decisión universitaria con los siguientes miembros: el Rector, el Obispo, un representante de la COR, de la FEJUVE, de Artesanos, de los Padres de Familia, de Docentes y de Estudiantes.

En diciembre de 2000 se crea la comisión de Implementación con las atribuciones de convocar a las autoridades universitarias; seleccionar y contratar profesionales a la cabeza del Padre Edgar Chipana, ésta comisión de implementación jugará un papel funesto en los posteriores años, hasta la consolidación de la autonomía universitaria. Esta comisión de implementación nombra como Rector a Javier Tito Espinoza y como Vicerrector al Padre Edgar Chipana, quienes vulneraron la Universidad Pública de El Alto.

“En abril de 2001 la universidad entra en funcionamiento como una institución pública para la formación de nuevos profesionales de la ciudad y del área rural iniciando académicamente con 15 carreras a nivel licenciatura, teniendo un registro y matriculación de 4545 estudiantes...” (Evaluación 2001 Dirección de Planificación Desarrollo y Evaluación Institucional, enero del 2002), con un presupuesto de Bs. 21.529.548.

2.7.1.2 Autonomía Universitaria

La lucha entre autonomistas se desarrolló en el periodo del Rector Javier Tito. El periódico Alteño, Apaza, (2002) hace referencia a uno de esos episodios de la pelea entre autonomistas, “La confrontación de los estudiantes, docentes y trabajadores en el interior de la Universidad Pública de El Alto, también pasa por una guerra de denominativos y tipificaciones, de acuerdo a la posición que tienen los protagonistas, según se pudo evidenciar en carteles, panfletos e insultos que se lanzan mutuamente...”

Por las posiciones que han adoptado los estudiantes y docentes que demandan el ejercicio pleno de la autonomía universitaria que tiene su máxima expresión en el gobierno paritario docente estudiantil pasaron a denominarse como trotskistas y se les acusa de ser intransigentes... a ellos se suman los Talibanes y los ántrax... en cambio, a los adherentes al Rector Javier Tito y el Vicerrector Edgar Chipana, fueron denominados como monaguillos...” Apaza, (2002)

En el mes de octubre de 2002, El Alto fue el bastión de la lucha por la defensa de los recursos naturales. Y la Universidad uno de los protagonistas principales para el derrocamiento del Gobierno neoliberal de Sánchez de Lozada.

En octubre negro la participación de la UPEA fue trascendental, en sus auditorios se preparaban las movilizaciones y en las calles estuvieron en primera fila en los enfrentamientos con la policía y las FFAA.

Es autónoma por ley N° 2556, el 12 de noviembre de 2003, bajo la presidencia de Carlos de Mesa, el Art. 1 modifica e indica,” Créase la Universidad Pública de El Alto (UPEA), como institución de educación superior pública y autónoma...”.

2.7.1.3 Incorporación al Sistema Universitario

La Resolución N° 2/09, del XI Congreso Nacional de Universidades, del 2/04/2009, indica. “Primero, aceptar la incorporación de la Universidad Pública de El Alto al seno del Sistema de la Universidad Boliviana”; el Segundo, la Universidad de El Alto, a partir de la fecha, tiene la obligación de enmarcar sus normas, procedimientos y actividades al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y demás disposiciones universitarias en vigencia”.

Ya en 2004 la VII Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades realizada el 6 de abril de 2004, en la ciudad de Cochabamba, determina reconocer a la Universidad Pública de El Alto como “...entidad de educación superior, pública y autónoma, formando parte del Sistema de la Universidad Boliviana, de acuerdo a los Arts. 186 y 187 de la Constitución Política del Estado, y cuyo funcionamiento se enmarcará en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, aprobado en el X Congreso Nacional de Universidades y sus propias normas y reglamentos aprobados en instancias del gobierno universitario correspondiente”.

Actualmente la universidad cuenta con las siguientes carreras:

- Arquitectura
- Ingeniería Civil
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Agronómica
- Ingeniería de Producción Empresarial
- Ingeniería de Gas y Petroquímica
- Ciencias de la Educación
- Ciencias de Desarrollo
- Comunicación Social
- Derecho

- Historia
- Lingüística e Idiomas
- Sociología
- Trabajo Social
- Administración de Empresas
- Contaduría Pública
- Economía
- Enfermería
- Medicina
- Medicina Veterinaria y Zootecnia
- Odontología
- Ingeniería Textil
- Ingeniería Ambiental
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Autotrónica
- Física y Energías Alternativas
- Artes Plásticas
- Ciencias Políticas
- Educación Parvularia
- Gestión Turística y Hotelera
- Comercio Internacional
- Nutrición y Dietética
- Zootecnia E industria Pecuaria
- Psicología

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

3.1.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se desarrolló, según el problema de la investigación, según el objetivo general, es no experimental **descriptivo** en donde esencialmente trabajaremos sobre la realidad del hecho, porque su característica fundamental es la de presentar interpretaciones correctas, comprende básicamente la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y el proceso de los fenómenos que determinan la administración para el desarrollo organizacional.

Según Hernández y otros (1998; p. 60) indica "...el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo se y como se manifiesta determinado fenómeno...Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier objeto que se someta a un análisis. (Danhke, 1989) citado por (Hernández. 2010; p. 102)

En esta perspectiva se realizará una descripción de los factores más importantes que determinan la administración académica para el desarrollo con una gestión académica estratégica en la Carrera de Educación Parvularia.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación que se aplicó en la investigación será el diseño metodológico **transeccional o transversal**, que consiste en recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único, estudiando las variables simultáneamente en un momento dado, es como una foto del momento situacional.

En este sentido Hernandez y otros (2006; p. 149) menciona “que son estudios que se realizan sin ninguna manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

3.3 MÉTODOS

3.3.1 Métodos teóricos

En el presente trabajo de investigación científica se uso los métodos de carácter teórico, como el **análisis** que es el procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades y la **síntesis** que también es un procedimiento mental que establece la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características entre ellas; porque la investigación amerita de un análisis de la situación problémica de la administración y como esto puede mejorar con una gestión académica estratégica en la carrera de Educación Parvularia y al final daremos a conocer una síntesis de lo investigado. Otro de los métodos que se utilizará es la **inducción** que es una forma de procedimiento mediante a partir de los hechos singulares o conocimientos particulares se pasa a proposiciones generales y la **deducción** que es una forma de razonamiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares, esto para dar un procedimiento en la construcción de nuestro marco teórico empezando de las aseveraciones particulares hacia las aseveraciones generales e inversamente.

3.3.2 Métodos empíricos

Los métodos empíricos representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado. Es en ese sentido que se aplicó el **método de medición** que es un método que se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno donde se comparan magnitudes medibles y conocidas.

3.4 DESCRIPCION DE TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte del diseño metodológico, es necesario determinar y plantear las técnicas de recolección de los datos, así como el tipo de medios o instrumentos que se utilizan, porque de la recolección de la información depende en gran parte de la validación o comprobación de la hipótesis, es en esta perspectiva que se optó utilizar un instrumento que nos parece relevante utilizar, que es el **cuestionario** que nos posibilitará a observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado, las preguntas serán cerradas, de selección múltiple y algunas abiertas; otro de los instrumentos que se utilizará es la **Observación** porque nos permitirá extraer una información directa e inmediata de los aspectos de comportamiento verbal de objeto o fenómeno de investigación.

3.4.2 PLAN DE TABULACIÓN DE LOS DATOS

Con los instrumentos aplicados se obtuvo una serie de informaciones nuevas sobre los problemas de la investigación; sin embargo, estas informaciones están sueltas, separadas unas de otras y justamente ahora debemos procesar las informaciones o datos obtenidos para darles orden y sentido.

Por lo tanto, una vez recopilados los datos para este fin es necesario: clasificar que agruparemos la informaciones recabadas ya sean similares o de acuerdo a ciertos aspectos, cuantificar donde convertiremos las informaciones o los datos en números, luego se codificará, transformando las informaciones en símbolos y ordinariamente en valores numéricos, hecho todos estos procedimientos trabajaremos con las tablas de distribución de frecuencias.

3.4.3 PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El plan de análisis e interpretación de los datos obtenidos, es un aspecto muy importante pues es lo que determinará si se da la respuesta las preguntas de la investigación, en general se describirá y se irá el tratamiento de la información de una manera clara y precisa de entender el objeto de estudio de la investigación. En el análisis de la información recabada se hará relación de contradicción, relación de coincidencia, también reducimos y sistematizamos la totalidad de los datos. Y en la interpretación de los datos, consideraremos si las variables en el sistema resisten una interpretación de la población, esto es en términos cuantitativos, por ende para entender las causas más profundas de nuestro problema de investigación.

Para que el análisis y la tabulación tengan eficiencia y claridad se utilizará la estadística, que nos permitirá a reducir, resumir, organizar, evaluar e interpretar y comunicar la información numérica. Por lo tanto se hará uso de la estadística descriptiva como bien sabemos que se describe y se hace una síntesis de los datos utilizando la distribución de frecuencias, porcentajes, y otros componentes estadísticos.

3.4.4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La importancia que tiene esta dimensión en una investigación es imprescindible donde la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada, y que mida lo que se pretende medir.

La confiabilidad de un instrumento de investigación se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para la validación del cuestionario se aplicó la técnica de la evaluación mediante el **juicio de expertos**, método de validación cada vez más utilizado en la investigación, consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un instrumento, o su opinión respecto a los ítems de preguntas, la ventaja es que posibilita la obtención de una amplia y pormenorizada información sobre el objeto de estudio y la calidad de las respuestas por parte de los jueces. La evaluación se realizó siguiendo las siguientes fases:

En la **primera fase**, para el conocimiento de la temática se presentó el siguiente cuadro de las partes más importantes de la investigación.

Tema de investigación	Modelo de gestión académica estratégica para mejorar la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto
Objetivo general de la investigación	Proponer un modelo de gestión académica estratégica para mejorar la administración tradicional de la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto
La muestra	Docentes Estudiantes
Variable a analizar	Gestión académica estratégica para mejorar la administración tradicional
Técnica de investigación	Cuestionario

En la **segunda fase** se les entregó el cuestionario elaborado de 11 preguntas para estudiantes, 11 preguntas para los docentes universitarios, en cada pregunta se ofrece una casilla adicional de observaciones para calificar cada una de las preguntas utilizando la escala de Likert de 5 puntos (1. No es claro y debe ser totalmente modificado 2. Poco claro requiere modificaciones específicas 3. Requiere pocas modificaciones 4. Claro 5. Muy claro)

En la **tercera fase** se modificó todas las observaciones de los expertos, en donde de las 15 preguntas que teníamos al inicio solo nos quedamos con 11 preguntas específicas y modificando algunas preguntas en el tema de la redacción y claridad.

En la **fase final** o de legitimación, el cuestionario fue validado por tres expertos, se pudo inferir que, con respecto a la validez de contenido, las aportaciones cualitativas de los jueces consideraron apropiado el cuestionario al propósito para el que había sido construido.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

3.5.1 POBLACIÓN

Para que la investigación tenga confiabilidad y validez, necesariamente se debe tener una población que es un conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, constituye también la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común y que se da origen a los datos de la investigación es por eso que la población es de 31 Docentes 800 estudiantes de la Carrera de Educación Parvularia.

3.5.2 MUESTRA

Una vez localizada la población de estudio, el siguiente paso fue obtener una muestra de estudio que es un subconjunto o parte de la población en que se llevó a cabo en la investigación con el fin posterior de generalización exacta de la población, en este horizonte es necesario tener una muestra representativa cuyos resultados son generalizables. Es por eso que la muestra es **no probabilística** donde no todos los elementos tengan la misma posibilidad de ser seleccionados y tomados en cuenta para la investigación, en este caso será un **muestreo intencional**, en este sentido se tomó en cuenta los docentes más antiguos que son 31 y 57 estudiantes delegadas de los diferentes paralelos.

CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación se presenta los resultados del cuestionario de los docentes:

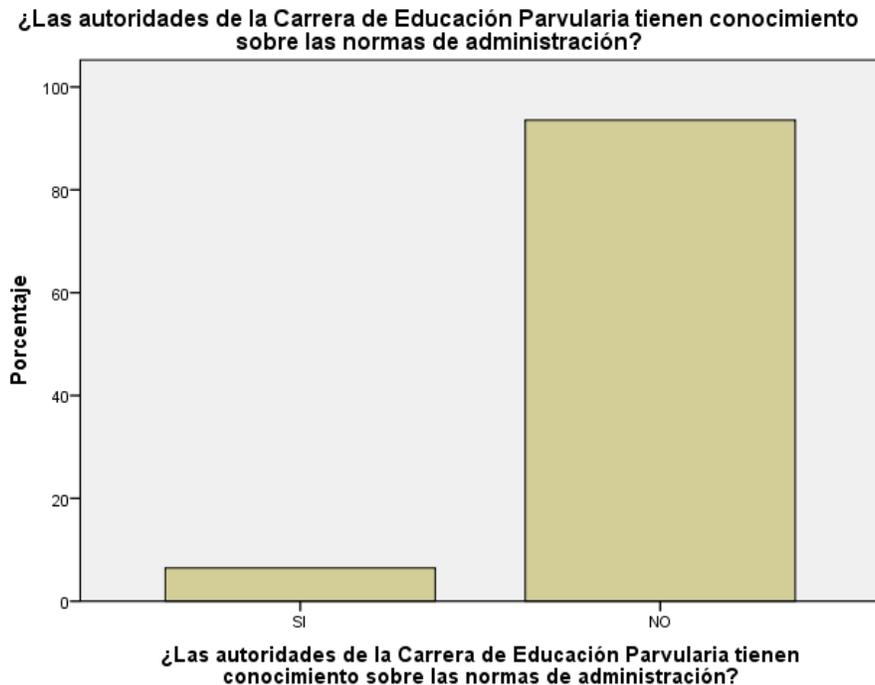
CUADRO N° 1

¿Las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia tienen conocimiento sobre las normas de administración?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	6,5	6,5
	NO	29	93,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 1

CONOCIMIENTO SOBRE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS:

Los docentes de la carrera de Educación Parvularia según los resultados cuantitativos manifiestan de la siguiente manera, 6.5% indican que las autoridades si tienen conocimiento sobre las normas administrativas, un 93.5% indican que no tienen conocimiento.

En el cuestionario aplicado a los docentes sobre si las autoridades de la carrera de Educación Parvularia, tienen conocimiento sobre las normas de administración la mayoría de los docentes indican que no tienen conocimiento sobre las normas administrativas; sin embargo, hay otro porcentaje menor que mencionan que si tienen conocimiento y por tanto se puede deducir que no hay un conocimiento sobre las normas administrativas.

CUADRO N° 2

¿Las autoridades hacen participar a las estudiantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	38,7	38,7
	NO	19	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 2

LAS AUTORIDADES HACEN PARTICIPAR A LOS ESTUDIANTES

La descripción que puede hacer de manera cuantitativa es: en un 38.7% reflejan que las autoridades si hacen participar a los estudiantes y el 61.3% indican que no hacen participar a los estudiantes en las decisiones de co-gobierno.

El cuestionamiento aplicado a los docentes sobre si las autoridades hacen participar a los estudiantes en las decisiones de co-gobierno en un porcentaje menor indican que no hacen participar y en una mayor proporción indican que si hacen participar en las actividades que se desarrolla en la carrera.

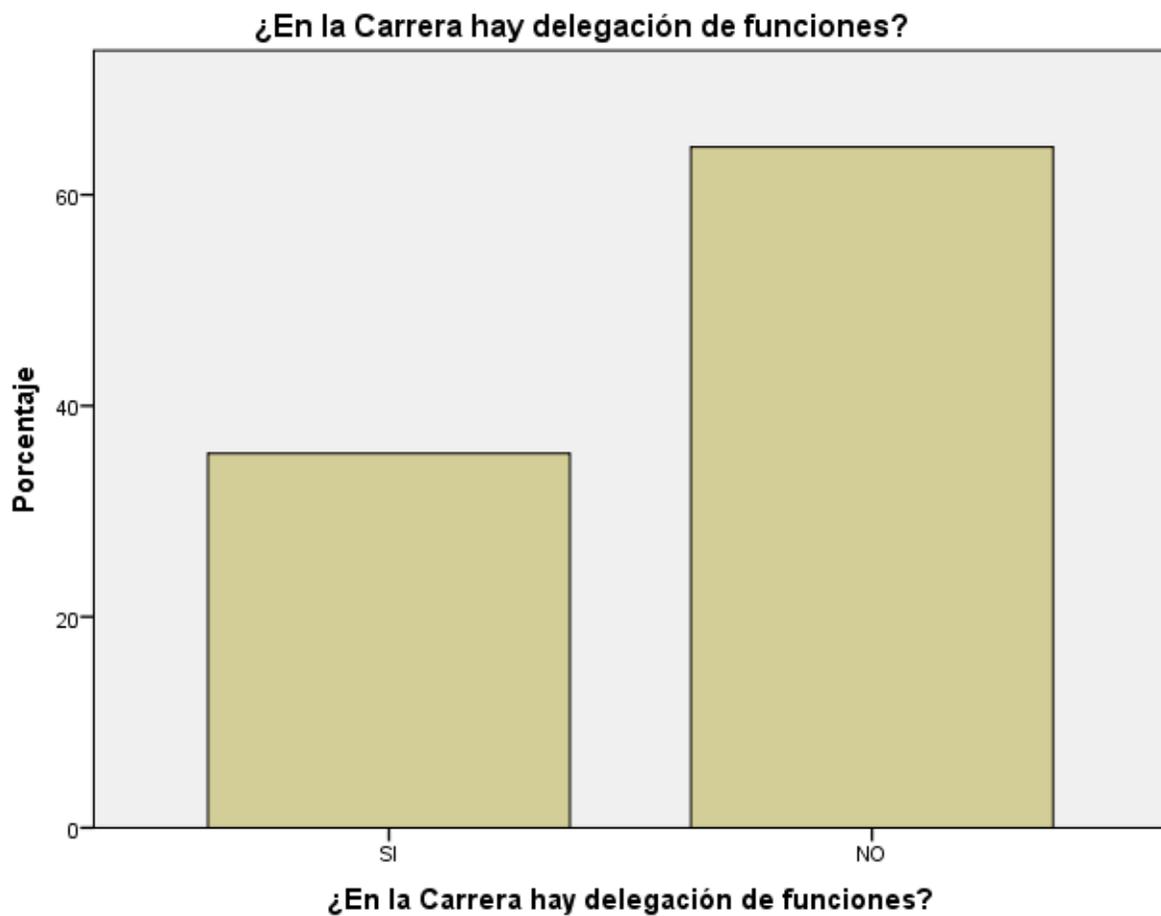
CUADRO N° 3

¿En la Carrera hay delegación de funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	35,5	35,5	35,5
	NO	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 3

DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LA CARRERA

Los docentes señalan que la delegación de funciones es: en un 35.5% indican que si ha delegación de funciones y el 64.5% reflejan que no hay delegaciones de funciones en la carrera.

Las respuestas sobre la delegación de funciones en la Carrera de Educación Parvularia, se observa que en un porcentaje menor indican que si hay delegaciones de funciones en la carrera, entonces se puede deducir que no hay una administración adecuada por parte director y en un porcentaje mayor indica que no hay delegación de funciones dentro de la actividades que tiene la carrera.

CUADRO N° 4

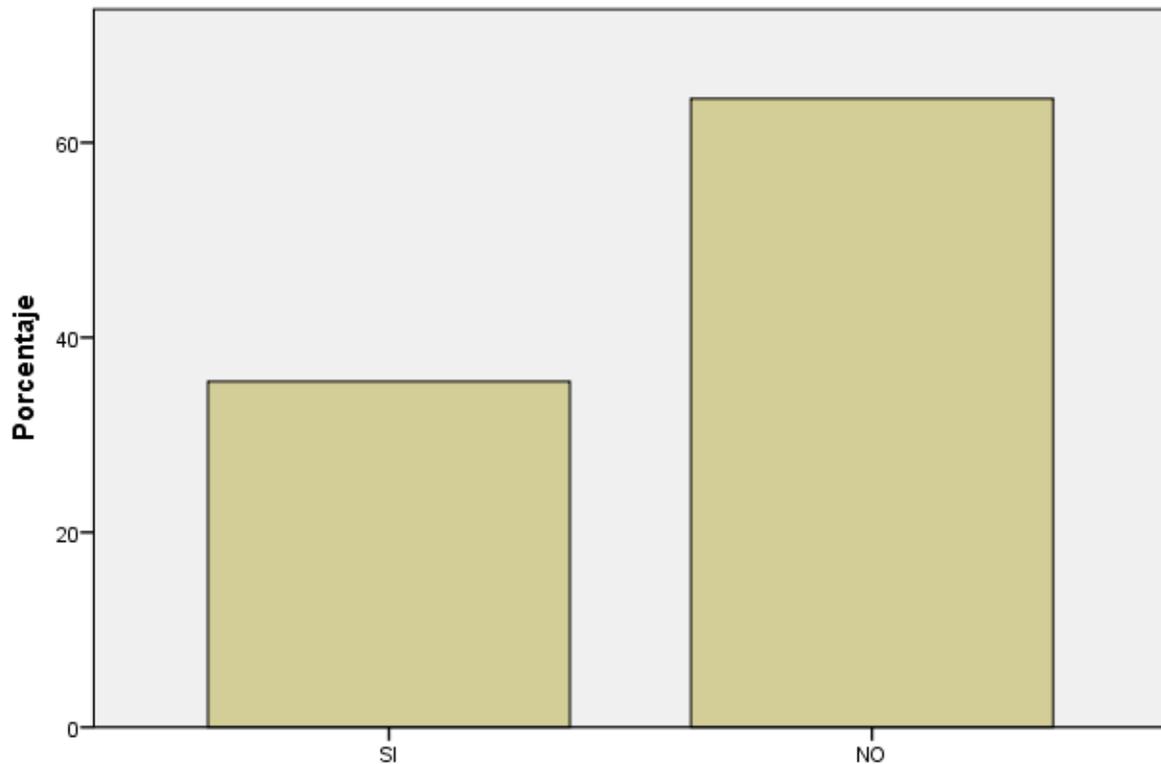
¿La dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	35,5	35,5
	NO	20	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 4

¿La dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?



¿La dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 4

FORMAR EQUIPOS PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES ACADEMICAS

Los docentes describen cuantitativamente sobre la formación de equipos para desarrollar actividades académicas son: en un 35.5% indican que si forma equipos de trabajo y el 64.5% reflejan que no se forma equipos para desarrollar actividades en la carrera.

Formar equipos para desarrollar actividades académicas en la carrera es una de las estrategias muy importantes que debe tener una institución; sin embargo se observa que en un porcentaje menor indican que si se forma equipos para desarrollar actividades académicas, entonces se puede deducir que no hay el trabajo conjunto en la carrera y en un porcentaje mayor indica que no se forma equipos para desarrollar actividades académicas en la carrera.

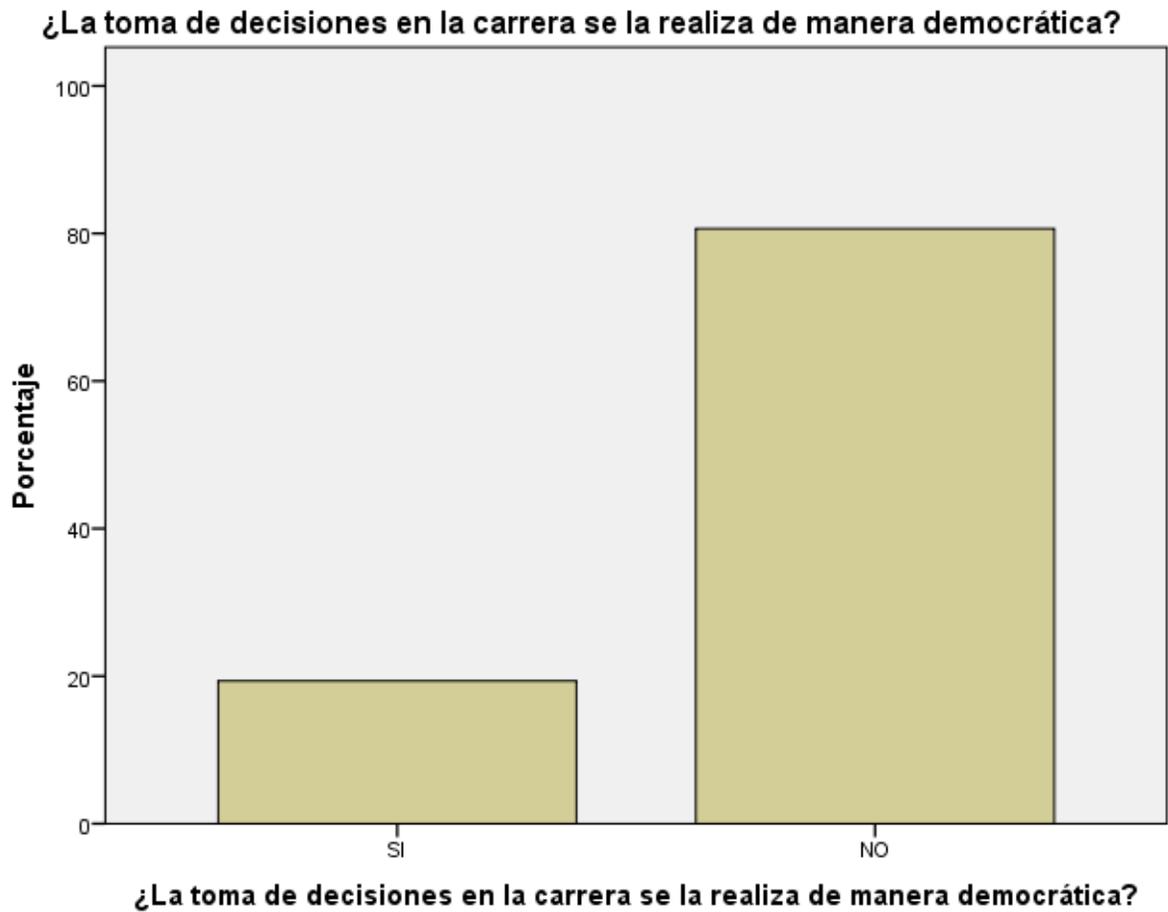
CUADRO N° 5

¿La toma de decisiones en la carrera se la realiza de manera democrática?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	19,4	19,4
	NO	25	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 5

LA DEMOCRACIA Y LA TOMA DE DECISIONES

Del total de los docentes el 19.4% señalaron que si hay democracia en la toma de decisiones y el 80.6% revela que no hay democracia en la toma de decisiones en la administración de la carrera de Educación Parvularia.

La democracia es una de las cualidades en la toma de decisiones en la administración de una institución, en el cuestionario aplicado a los docentes en un menor porcentaje manifiestan que si hace la toma de decisiones en forma democrática y por último la mayoría de los docentes de la carrera indican que no hay democracia de la toma de decisiones.

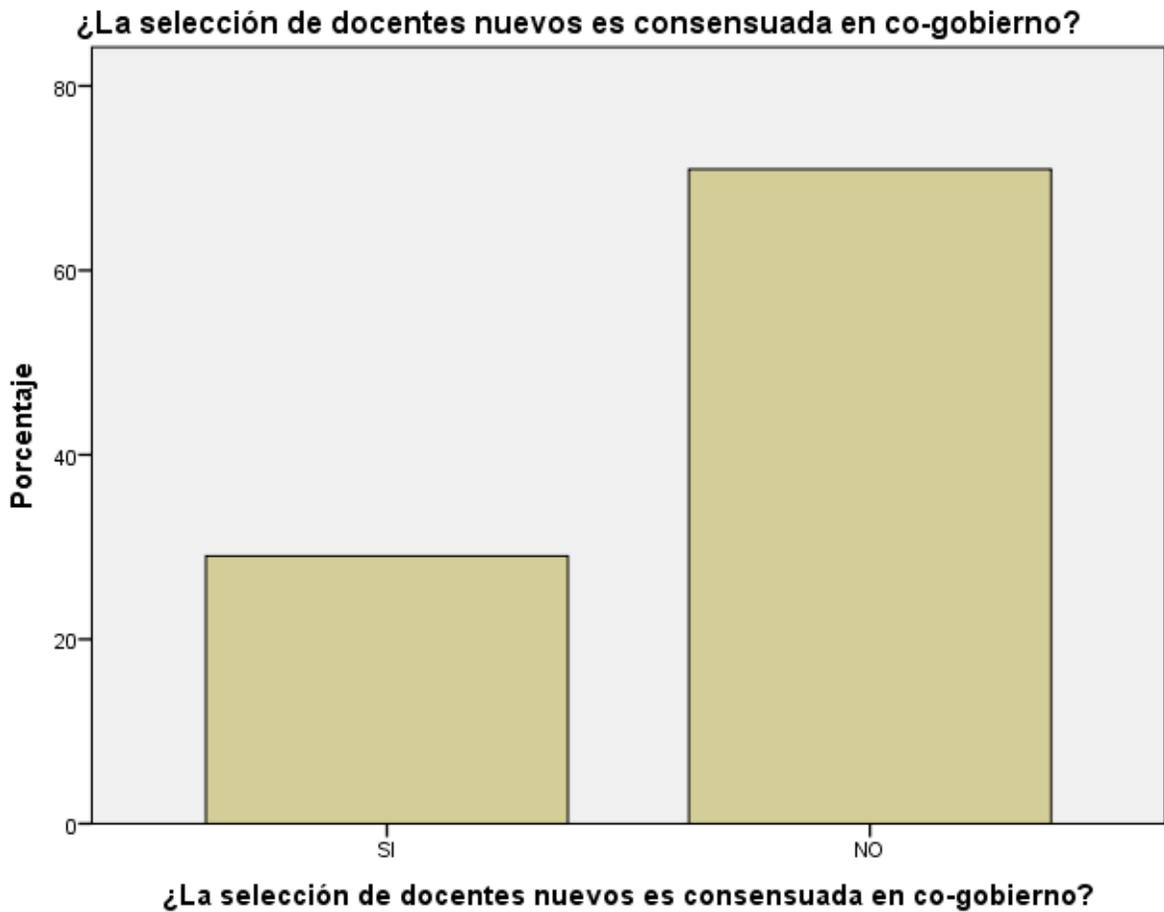
CUADRO N° 6

¿La selección de docentes nuevos es consensuada en co-gobierno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	29,0	29,0
	NO	22	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 6

SELECCIÓN DE DOCENTES EN CO-GOBIERNO

Cuando se pregunta de la selección de docentes es en co-gobierno, los resultados nos indican que si se hace la selección de docentes en co-gobierno en un 29% y el 71% mencionan no se hace en co-gobierno.

El co-gobierno es una de las cualidades de las universidades públicas en donde las decisiones que se realizan en cada carrera se hacen con docentes y estudiantes, es en ese sentido el menor porcentaje de los encuestados indican que la selección de docentes si se hace en go-gobierno y el otro porcentaje mayor indican que las decisiones para la selección de docentes no se hacen en co-gobierno, todo esto nos muestra que no hay un manejo adecuado de las normativas universitarias para la selección de docentes en la carrera de Educación Parvularia

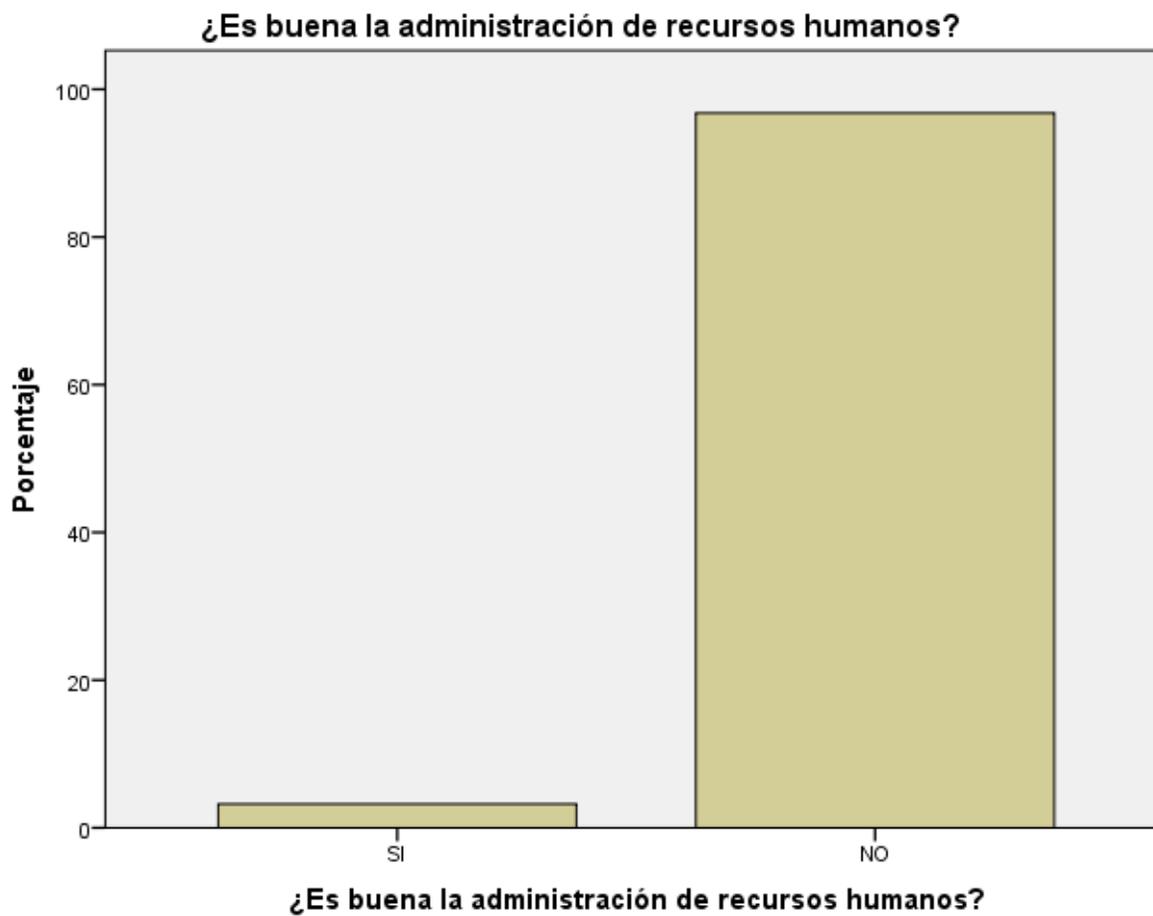
CUADRO N° 7

¿Es buena la administración de recursos humanos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	3,2	3,2
	NO	30	96,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 7

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se pregunta que si hay una buena administración de recursos humanos los docentes respondieron de la siguiente manera en un 3.2% indica que si hay una buena administración de recursos humanos y el 96.8% mencionan que no hay una buena administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el manejo adecuado del personal de la comunidad universitaria en este caso de la carrera de Educación Parvularia, es así que el menor porcentaje de los encuestados indican que si hay una buena administración de recursos humanos y otro porcentaje mayor indican que no hay una buena administración de recursos humanos, todo esto nos muestra que no hay una adecuada administración de recursos humanos.

CUADRO N° 8

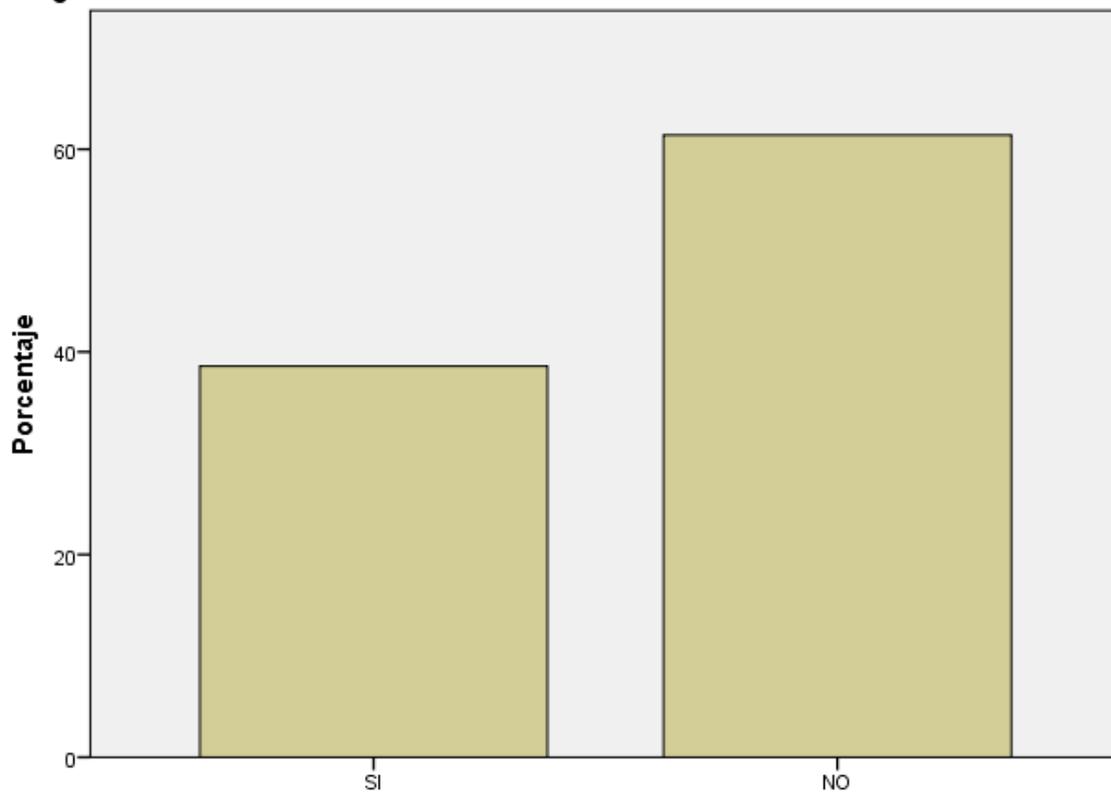
¿Existe motivación en relación con los recursos humanos en la Carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	3,2	3,2
	NO	30	96,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 8

¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?



¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 8

MOTIVACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA CARRERA

Al interrogar de que si existe motivación a los recursos humanos de la carrera en un 3.2% indican que si hay motivación; sin embargo el mayor porcentaje que son el 96.8% dicen que no hay una motivación a los recursos humanos de la carrera.

La motivación a los recursos humanos es una de las tareas que debe tener la administración de la carrera para que todas las actividades se realicen con eficacia, en este sentido los encuestados respondieron en un porcentaje menor dicen que hay motivación a los recursos humanos de la carrera y el mayor porcentaje que son casi todos indican que no hay motivación a los recursos humanos de la carrera de Educación Parvularia, entonces se puede deducir que la administración de la carrera tiene dificultades en el manejo de los recursos humanos.

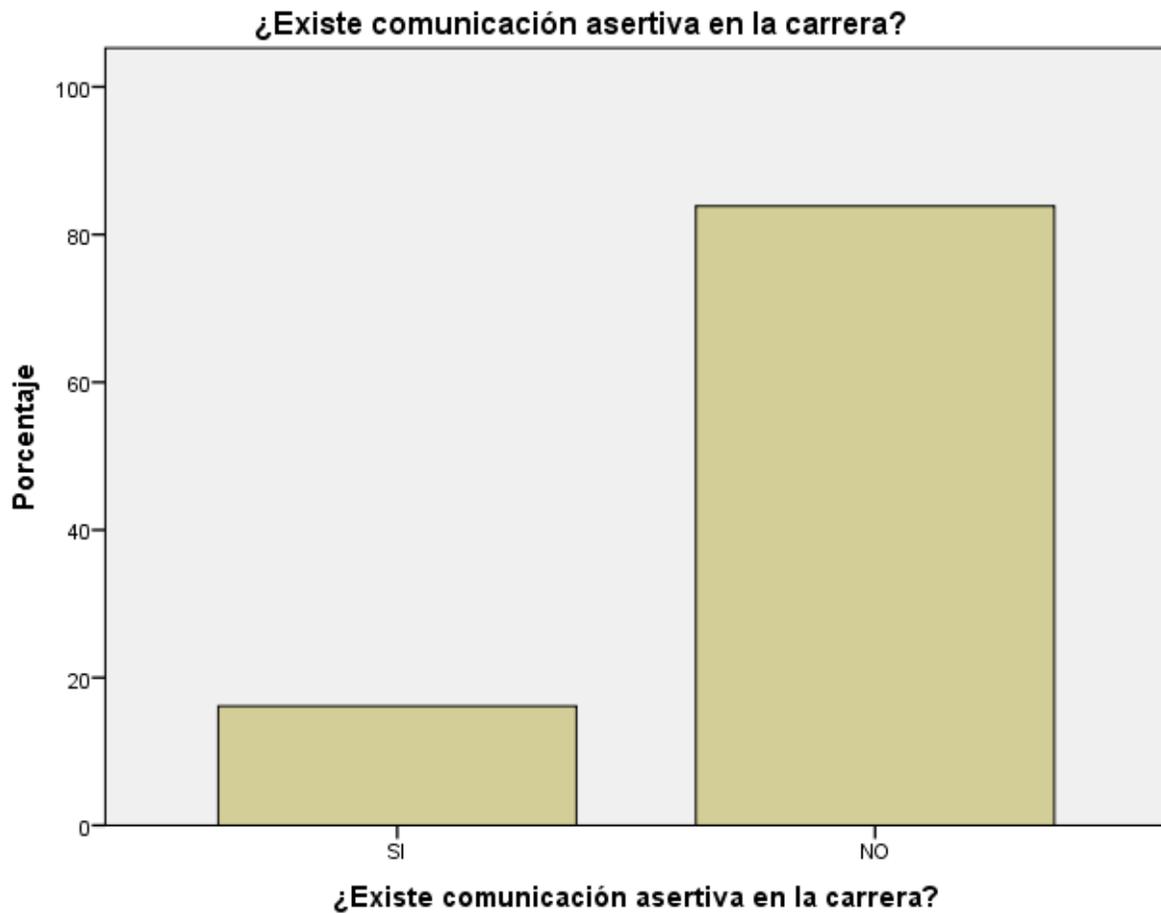
CUADRO N° 9

¿Existe comunicación asertiva en la carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	16,1	16,1
	NO	26	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 9

COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA CARRERA

Los docentes de la carrera de Educación Parvularia según los resultados cuantitativos manifiestan de la siguiente manera, 16.1% indica que si hay una comunicación asertiva en la carrera y en un 83.9% indican que no hay comunicación.

El cuestionario aplicado a los docentes sobre la comunicación asertiva que existe en la carrera de Educación Parvularia, ya que la comunicación es uno de los elementos importantes en la administración, que sin la comunicación no habría una buena gestión y observando los resultados tenemos que la minoría de los docentes indican que si hay una comunicación y finalmente hay una mayoría de la docentes mencionan que no hay una comunicación asertiva en la carrera, todo esto nos llama la atención de que se debe trabajar en el tema de comunicación con todas las personas que están inmersos en la carrera.

CUADRO N° 10

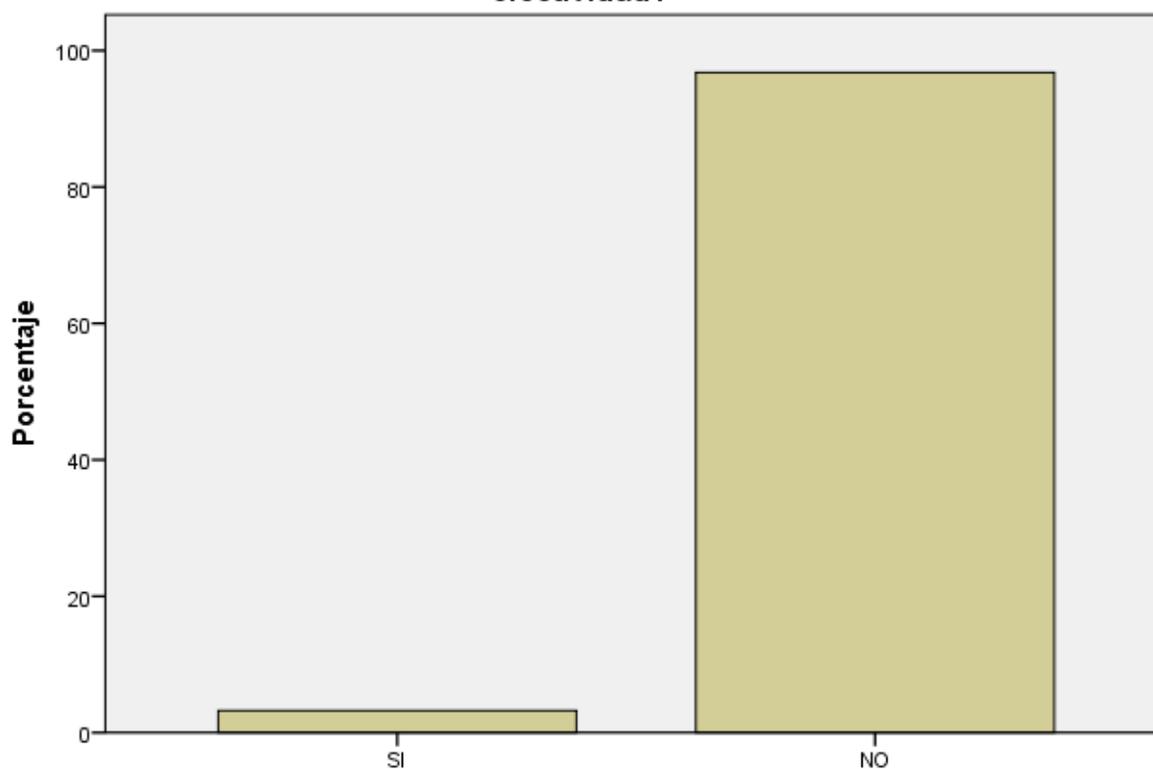
¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	1	3,2	3,2
	NO	30	96,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 10

¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?



¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 10

EJECUCIÓN DE LA OBJETIVOS CON EFECTIVIDAD EN LA CARRERA

La descripción que puede hacer de manera cuantitativa es: en un 3.2% indican que si se cumplen los objetivos que es solo un docentes y la mayoría de los docentes que son el 96.8% indica que no se cumplen los objetivos con efectividad.

El trabajo de campo que se realizo con los docentes sobre la ejecución de los objetivos que se plantea son cumplidos con efectividad, ya que todas las instituciones tienes sus objetivos que cumplir ya sea a corto, mediano y largo plazo, entonces observando los resultados tenemos que un solo docente dijo que si se cumplen los objetivos y la mayoría de los docentes indican que no se cumplen los objetivos con efectividad en la carrera de Educación Parvularia.

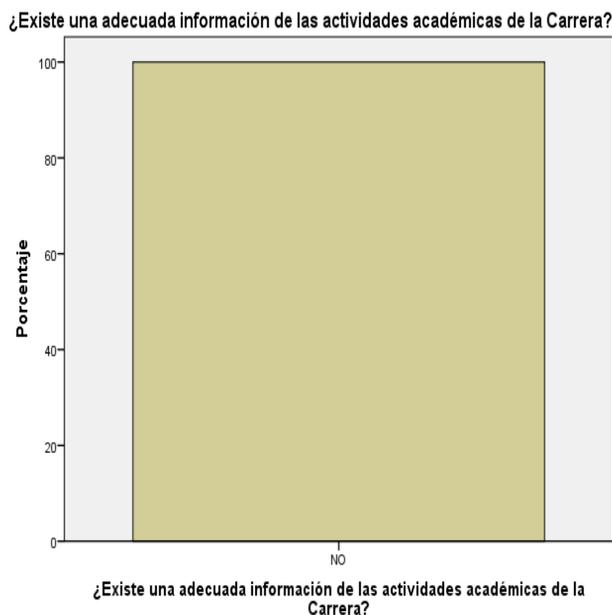
CUADRO N° 11

¿Existe una adecuada información de las actividades académicas de la Carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	31	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 11

INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA CARRERA

Los resultados que se observa del trabajo de campo, ninguno de los docentes mencionan que hay información adecuada.

Al interrogar de que si hay una buena información sobre las actividades académicas en la carrera el 100% de los docentes indican que no hay información.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS CASO DE ESTUDIANTES

CUADRO N° 12

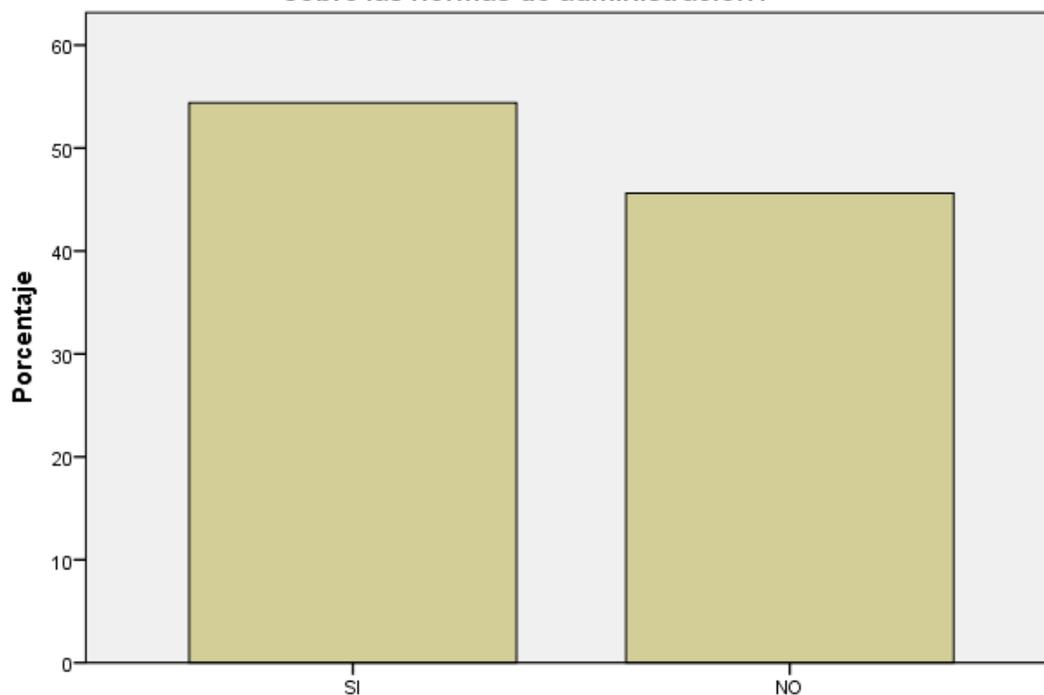
¿Las Autoridades de la Carrera de Educación Parvularia tienen conocimiento sobre las normas de administración?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	31	54,4	54,4
	NO	26	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 12

¿Las Autoridades de la Carrera de Educación Parvularia tienen conocimiento sobre las normas de administración?



¿Las Autoridades de la Carrera de Educación Parvularia tienen conocimiento sobre las normas de administración?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 12

CONOCIMIENTO SOBRE LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS:

Los estudiantes de la carrera de Educación Parvularia según los resultados cuantitativos manifiestan de la siguiente manera, 54.4% indican que las autoridades si tienen conocimiento sobre las normas administrativas, un 45.6% indican que no tienen conocimiento.

El cuestionario aplicado a los estudiantes sobre si las autoridades de la carrera de Educación Parvularia tienen conocimiento sobre las normas la administración la mayoría de los estudiantes indican que si tienen conocimiento sobre las normas administrativas; sin embargo hay otro porcentaje menor que mencionan que no tienen conocimiento; y por tanto se puede deducir que de alguna manera si hay un conocimiento sobras las normas administrativas.

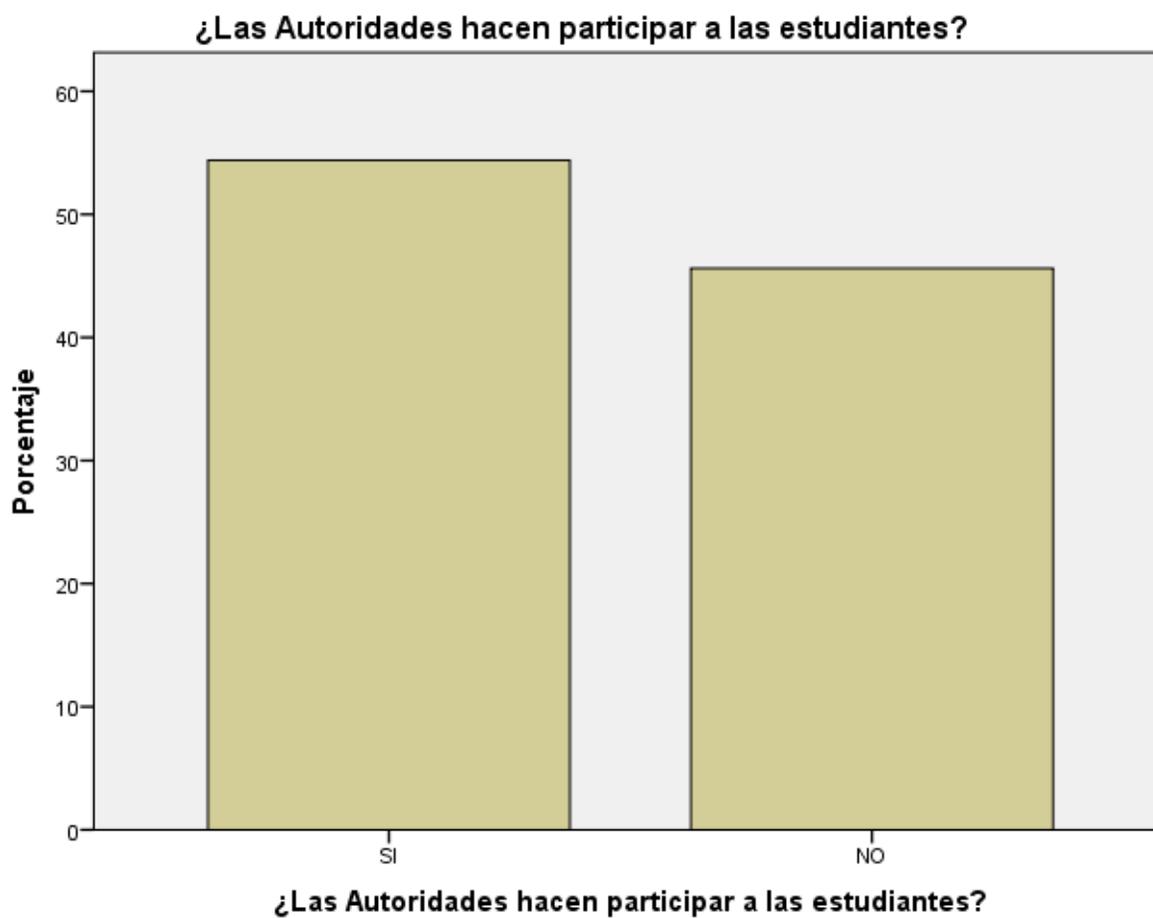
CUADRO N° 13

¿Las Autoridades hacen participar a las estudiantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	31	54,4	54,4
	NO	26	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 13

LAS AUTORIDADES HACEN PARTICIPAR A LOS ESTUDIANTES

La descripción que puede hacer de manera cuantitativa es: en un 54.4% reflejan que las autoridades si hacen participar a los estudiantes y el 45.6% indican que no hacen participar a los estudiantes en las decisiones de co-gobierno.

El cuestionamiento aplicado a los estudiantes sobre si las autoridades hacen participar a los estudiantes en las decisiones de co-gobierno en un porcentaje mayor indican que si hacen participar y en una menor proporción indican que no hacen participar en las actividades que se desarrolla en la carrera.

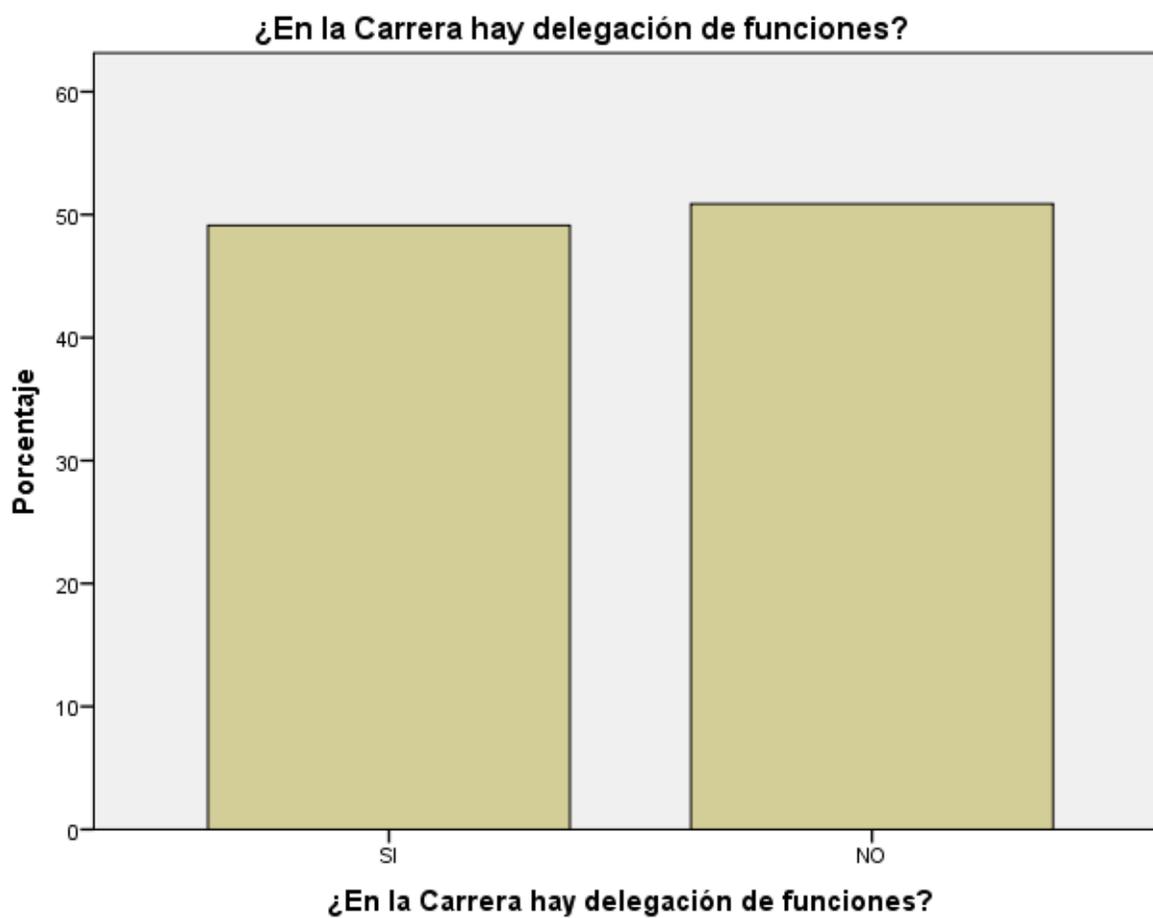
CUADRO N° 14

¿En la Carrera hay delegación de funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	28	49,1	49,1
	NO	29	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 14

DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LA CARRERA

Los estudiantes señalan que la delegación de funciones es: en un 49.1% indican que si ha delegación de funciones y el 50.9% reflejan que no hay delegaciones de funciones en la carrera.

Las respuestas de los estudiantes sobre la delegación de funciones en la Carrera de Educación Parvularia, se observa que en un porcentaje casi similar que la otra respuesta indican que si hay delegaciones de funciones en la carrera, entonces se puede deducir según la percepción de los estudiantes que de alguna manera hay una administración adecuada por parte director y en un porcentaje un poco mayor indica que no hay delegación de funciones dentro de la actividades que tiene la carrera.

CUADRO N° 15

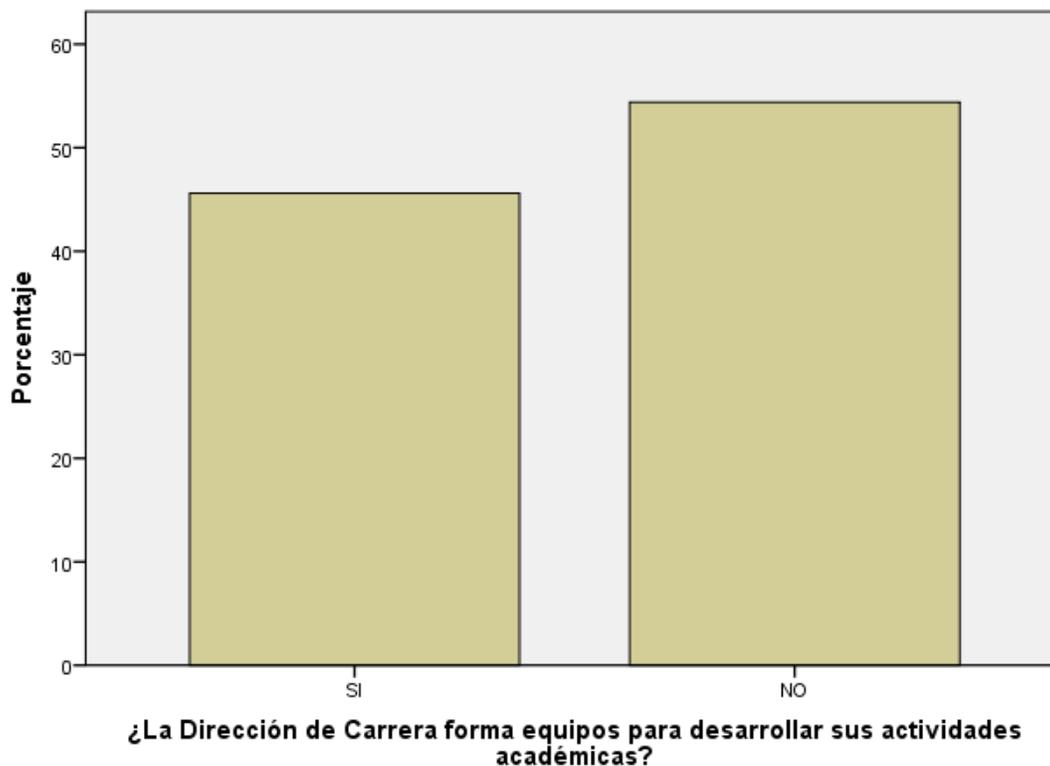
¿La Dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	45,6	45,6
	NO	31	54,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 15

¿La Dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 15

FORMAR EQUIPOS PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES ACADEMICAS

Los estudiantes describen cuantitativamente sobre la formación de equipos para desarrollar actividades académicas son: en un 45.6% indican que si forma equipos de trabajo y el 54.4% reflejan que no se forma equipos para desarrollar actividades en la carrera.

Formar equipos para desarrollar actividades académicas en la carrera es una de las estrategias muy importantes que debe tener una institución; sin embargo se observa que en un porcentaje menor indican que si se forma equipos para desarrollar actividades académicas, entonces se puede deducir que no hay el trabajo conjunto en la carrera y en un porcentaje mayor indica que no se forma equipos para desarrollar actividades académicas en la carrera.

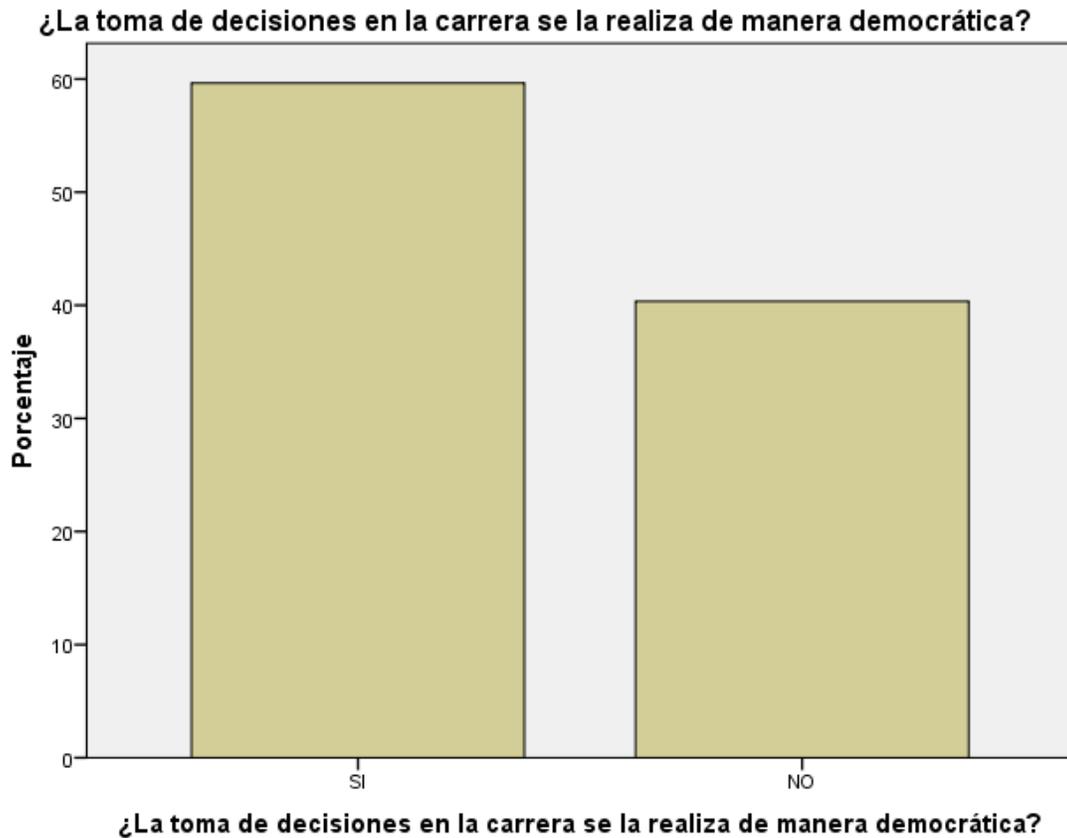
CUADRO N° 16

¿La toma de decisiones en la carrera se la realiza de manera democrática?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	34	59,6	59,6
	NO	23	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 16

LA DEMOCRACIA Y LA TOMA DE DECISIONES

Del total de los estudiantes el 59.6% señalaron que si hay democracia en la toma de decisiones y el 40.4% revela que no hay democracia en la toma de decisiones en la administración de la carrera de Educación Parvularia.

La democracia es una de las cualidades en la toma de decisiones en la administración de una institución, en el cuestionario aplicado a los estudiantes en un mayor porcentaje manifiestan que si se hace la toma de decisiones en forma democrática y por último en otro porcentaje menor de los estudiantes de la carrera indican que no hay democracia de la toma de decisiones.

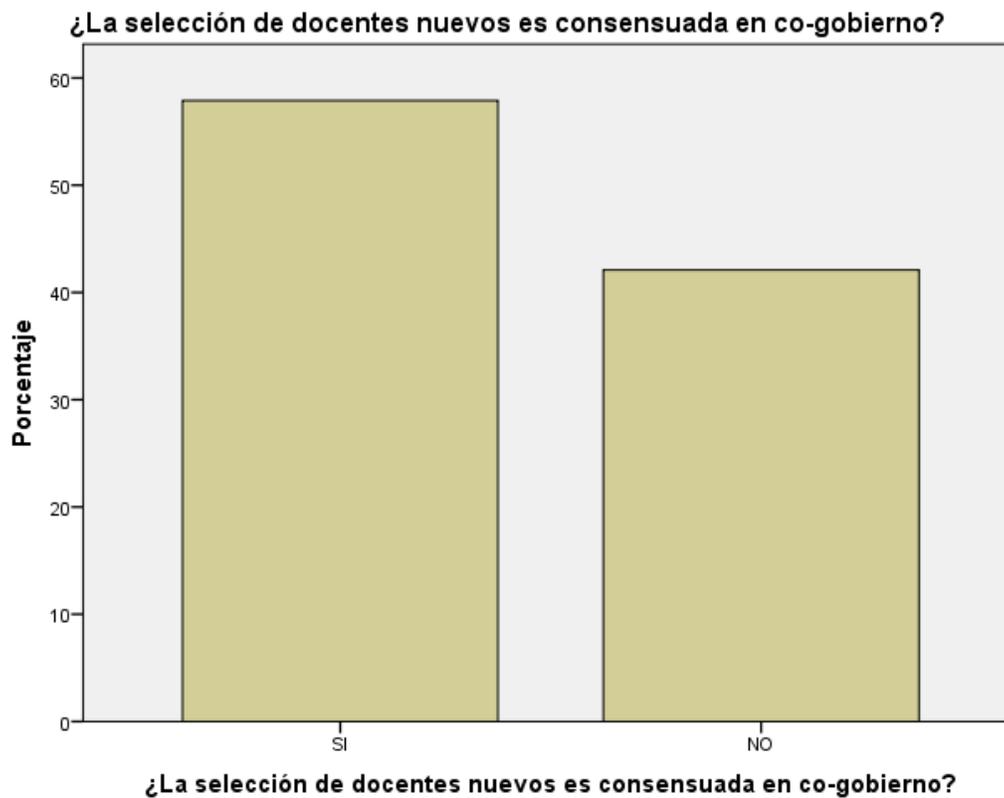
CUADRO N° 17

¿La selección de docentes nuevos es consensuada en co-gobierno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	33	57,9	57,9
	NO	24	42,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 17

SELECCIÓN DE DOCENTES EN CO-GOBIERNO

Cuando se pregunta de la selección de docentes es en co-gobierno, los resultados nos indican que si se hace la selección de docentes en co-gobierno en un 57.9% y el 42.1% mencionan no se hace en co-gobierno.

El co-gobierno es una de las cualidades de las universidades públicas en donde las decisiones que se realizan en cada carrera se hacen con docentes y estudiantes, es en ese sentido el mayor porcentaje de los encuestados indican que la selección de docentes si se hace en go-gobierno y el otro porcentaje menor indican que las decisiones para la selección de docentes no se hacen en co-gobierno, todo esto nos muestra que si hay un manejo adecuado de las normativas universitarias para la selección de docentes en la carrera de Educación Parvularia

CUADRO N° 18

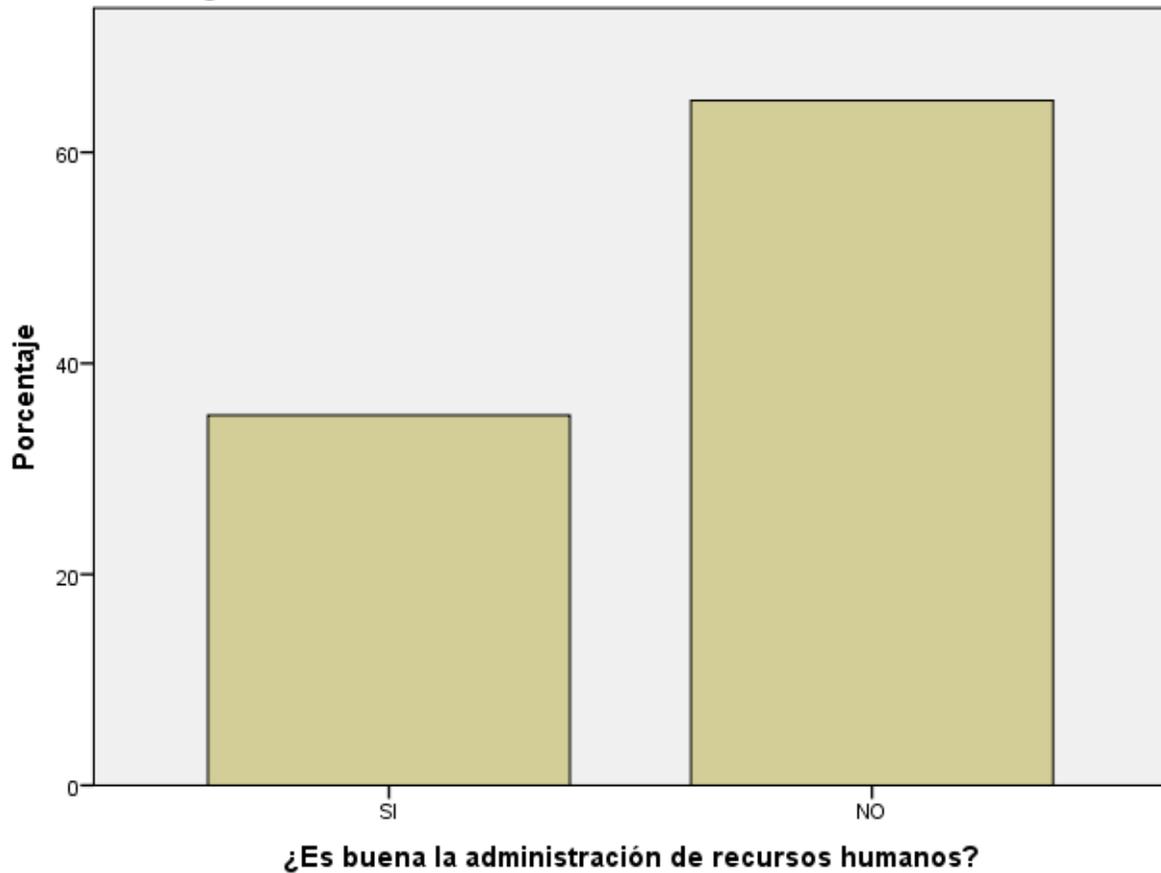
¿Es buena la administración de recursos humanos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	20	35,1	35,1
	NO	37	64,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 18

¿Es buena la administración de recursos humanos?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 18

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se pregunta que si hay una buena administración de recursos humanos los estudiantes respondieron de la siguiente manera en un 35.1% indica que si hay una buena administración de recursos humanos y el 64.9% mencionan que no hay una buena administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el manejo adecuado del personal de la comunidad universitaria en este caso de la carrera de Educación Parvularia, es así que el menor porcentaje de los encuestados indican que si hay una buena administración de recursos humanos y otro porcentaje mayor indican que no hay una buena administración de recursos humanos, todo esto nos muestra que no hay una adecuada administración de recursos humanos.

CUADRO N° 19

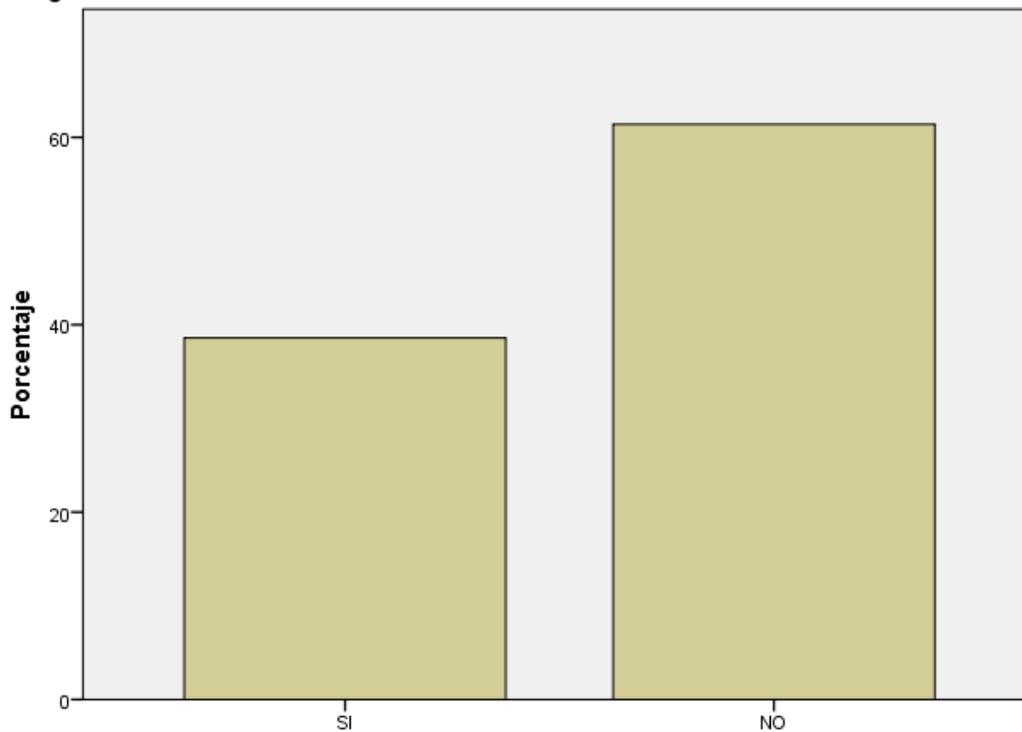
¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	38,6	38,6
	NO	35	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 19

¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?



¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 19

MOTIVACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA CARRERA

Al interrogar de que si existe motivación a los recursos humanos de la carrera en un 38.6% indican que si hay motivación; sin embargo el mayor porcentaje que son el 61.4% dicen que no hay una motivación a los recursos humanos de la carrera.

La motivación a los recursos humanos es una de las tareas que debe tener la administración de la carrera para que todas las actividades se realicen con eficacia, en este sentido los encuestados respondieron en un porcentaje menor dicen que hay motivación a los recursos humanos de la carrera y el mayor porcentaje que son casi la mayoría indican que no hay motivación a los recursos humanos de la carrera de Educación Parvularia, entonces se puede deducir que la administración de la carrera tiene dificultades en el manejo de los recursos humanos.

CUADRO N° 20

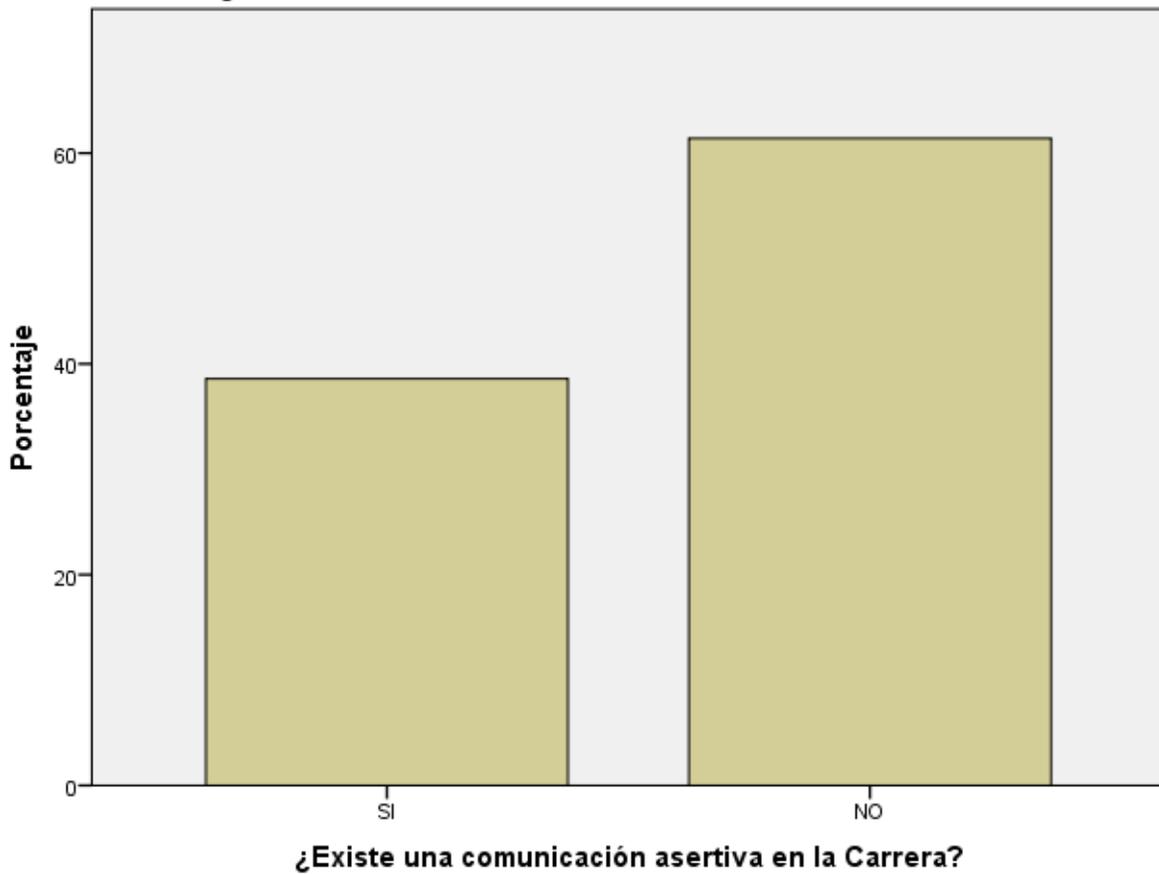
¿Existe una comunicación asertiva en la Carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	38,6	38,6
	NO	35	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 20

¿Existe una comunicación asertiva en la Carrera?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 20

COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA CARRERA

Los estudiantes de la carrera de Educación Parvularia según los resultados cuantitativos manifiestan de la siguiente manera, 38.6% indica que si hay una comunicación asertiva en la carrera y en un 61.4% indican que no hay comunicación.

El cuestionario aplicado a los estudiantes sobre la comunicación asertiva que existe en la carrera de Educación Parvularia, ya que la comunicación es uno de los elementos importantes en la administración, que sin la comunicación no habría una buena gestión y observando los resultados tenemos que la minoría de los estudiantes indican que si hay una comunicación y finalmente hay una mayoría de la estudiantes mencionan que no hay una comunicación asertiva en la carrera, todo esto nos llama la atención de que se debe trabajar en el tema de comunicación con todas las personas que están inmersos en la carrera.

CUADRO N° 21

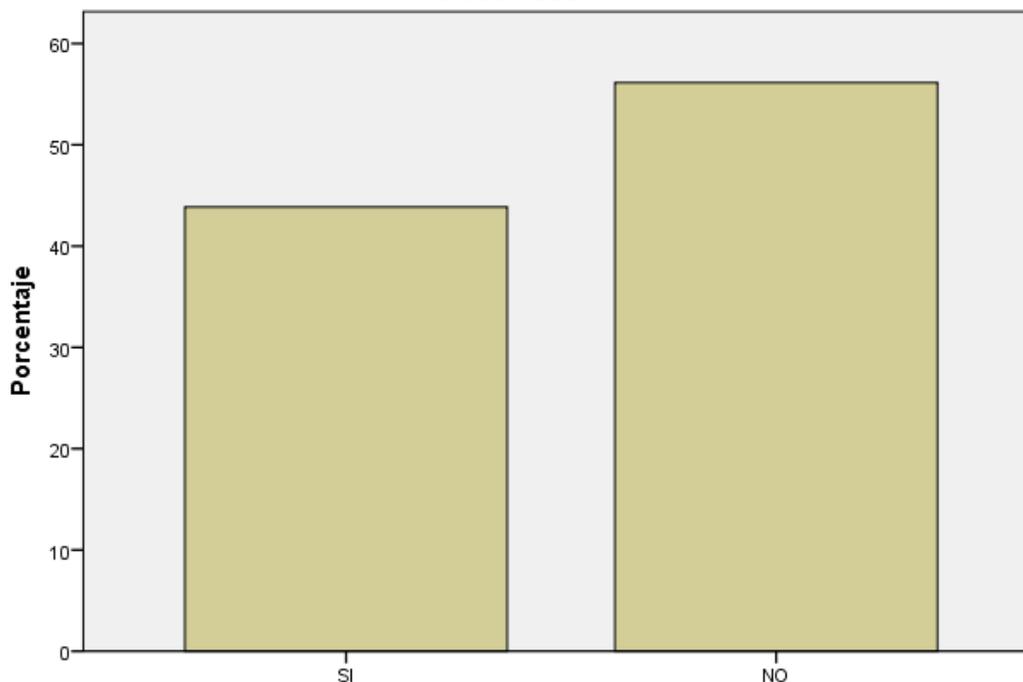
¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	25	43,9	43,9
	NO	32	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 21

¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?



¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 21

EJECUCIÓN DE LA OBJETIVOS CON EFECTIVIDAD EN LA CARRERA

La descripción que puede hacer de manera cuantitativa es: en un 43.9% indican que si se cumplen los objetivos y la mayoría de los estudiantes que son el 56.1% indica que no se cumplen los objetivos con efectividad.

El trabajo de campo que se realizo con los estudiantes sobre la ejecución de los objetivos que se plantea son cumplidos con efectividad, ya que todas las instituciones tienes sus objetivos que cumplir ya sea a corto, mediano y largo plazo, entonces observando los resultados tenemos en un porcentaje menor indican que si se cumplen los objetivos y en un porcentaje mayor indican que no se cumplen los objetivos con efectividad en la carrera de Educación Parvularia.

CUADRO N° 22

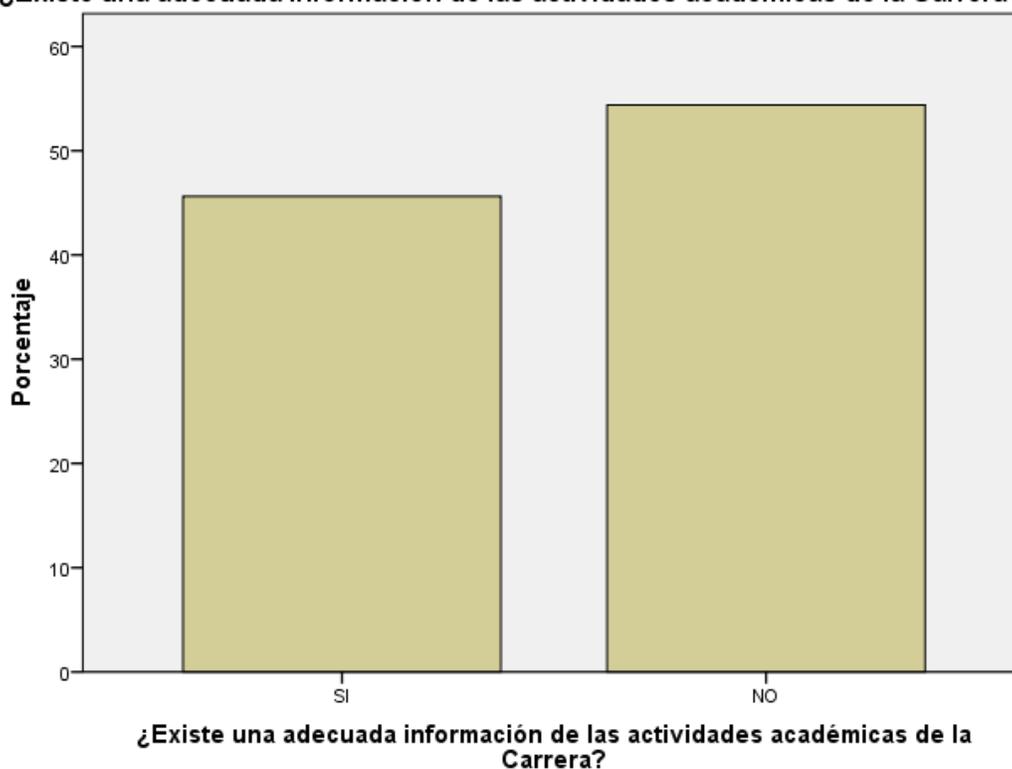
¿Existe una adecuada información de las actividades académicas de la Carrera?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	45,6	45,6
	NO	31	54,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del anexo 1

GRÁFICO N° 22

¿Existe una adecuada información de las actividades académicas de la Carrera?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN No. 22

INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA CARRERA

Al interrogar de que si hay una buena información sobre las actividades académicas en la carrera el 45.6% de los estudiantes indican que si hay una información y el 54.4% indican que no hay información.

Los resultados que se observa del trabajo de campo, de que si desde la administración de la carrera hay un información de las actividades que realiza los estudiantes indican en un porcentaje menor dicen que si hay una información; sin embargo el mayor porcentaje de los estudiantes mencionan que no hay una información adecuada sobre las actividades de la carrera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado y concluido el proceso de indagación se llega a las siguientes conclusiones:

Tomando en cuenta los resultados del proceso estadístico se deduce que en la Carrera de Educación Parvularia. El enfrentamiento con el poder político es inevitable y necesario, está en los orígenes de la Universidad y en el desarrollo histórico de la misma, especialmente en América Latina y Bolivia. En este horizonte se necesitan cambios estructurales en nuestra carrera, de no ser así la carrera seguirá siendo cuestionada y catalogada la gestión académica como regular.

Habida cuenta de los resultados del proceso investigativo se deduce que la administración tradicional mejore con la gestión académica estratégica, frente a esta realidad se debe mejorar la gestión de la carrera; porque la sociedad infantil tiene diferentes problemáticas y necesidades, y que requiere de los profesionales en parvularia para poder responder al encargo social.

La Carrera Educación Parvularia como institución social está llamada a formar profesionales con elevado nivel de conocimiento, habilidades profesionales y sobre todo con niveles óptimos de conocimiento en la investigación; sin embargo, con la indagación que se hizo, los resultados que se obtuvieron son preocupantes, que no hay una buena administración académica, no hay una coordinación de co-gobierno.

Con los resultados del trabajo de campo se evidencia la deficiencia en la administración, por lo que las autoridades, docentes y estudiantes deben reponer actitudes y trabajar por mejorar la calidad académica.

Se requiere un honesto análisis tanto por parte de la Administración Universitaria como de las instituciones de educación superior autónomas por ley, para conocer las razones que subyacen al limitar en los hechos, el gobierno, el ejercicio de la autonomía universitaria; y por otro lado, las causas por las que no han ejercido dichas Universidades públicas, a plenitud, la autonomía y han hecho una interpretación que va más allá de los alcances jurídicos del concepto.

RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado y concluido el proceso de indagación se llega a las siguientes recomendaciones.

El sistema de administración en educación superior debe mejorar con propuestas serias deben propiciar al interior de las carreras, la producción, reproducción y difusión del conocimiento y el análisis de cómo se ejercieron las atribuciones que la autonomía les otorga, ha de enmendar o corregir el camino en su casa, y garantizar que estas libertades se ejerzan plenamente y con responsabilidad.

A partir de esta investigación ampliar y profundizar la ejecución del trabajo de investigación desarrollado a ámbitos de mayor amplitud que abarque a docentes, estudiantes y la administración de la Carrera de Educación Parvularia, de tal manera que se pueda obtener un mayor nivel de información, que permita profundizar en los factores externos e internos que afectan a la buena gestión, y en virtud de ello, desarrollar y/o perfeccionar el modelo de gestión académica estratégica.

Crear y fortalecer estrategias y programas permanentes de apoyo a la docencia en pro de una excelencia académica, posible de ser evaluada permanentemente. Aunar esfuerzos reuniendo distintas iniciativas que se encaminen en el sentido señalado teniendo como propósito imbuir a los y las estudiantes de una clara conciencia de la calidad de la formación que reciben, mejorar la valoración de sí mismos, su cultura general, su formación integral como un claro y constante esfuerzo por elevar la calidad de la docencia.

El Docente, agente importante y necesario en los procesos de enseñanza-aprendizaje, como profesional de la educación debe aceptar su papel, y ello implica la necesidad de asumir su cultura profesional, con la obligación de una dedicación seria, científica y formal hacia su trabajo.

Las Universidades deben crear o en su caso, fortalecer, su propio sistema de fiscalización, que les permita contar con un adecuado control del ejercicio del gasto y que garantice la facilidad de fiscalizar que éste haya sido destinado para lo que fue presupuestado de conformidad con los fines de la institución.

Deben crearse y en su caso mejorarse los mecanismos de comunicación social, mediante los cuales las instituciones educativas informen de su quehacer, así como del adecuado ejercicio del gasto, para garantizar a la población el manejo correcto y transparente de los recursos que recibió, fortaleciendo la confianza del pueblo boliviano en sus Universidades públicas autónomas por ley.

Las investigaciones que se realizan se deben poner en práctica, mediante soluciones a los problemas de la población, analizando con toda objetividad si todas las investigaciones científicas que se realizan, llegan a las poblaciones más alejadas de nuestro país.

La libertad de cátedra en la autonomía universitaria, se debe mejorar con la actualización de los docentes y con la investigación, de lo contrario seguiremos cuestionados con la sociedad.

Las funciones de las Universidades van más allá de la autonomía, pues deben trascender sus fronteras, por ello se requieren mejorar la interacción social; es decir estar en contacto con los problemas de la sociedad; se requiere también promover la celebración de convenios internacionales para fortalecer la formación profesional, se requiere revisar la propia normatividad de las instituciones superiores.

Los retos de las Universidades deben ser cada vez mayores, por lo que es necesario unir esfuerzos entre la sociedad, el poder público y las instituciones de educación superior, este trinomio beneficiará a todos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICA ESTRATEGICA PARA LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

5.1 PRESENTACIÓN

El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), desarrolla sus actividades de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Universitario cuya misión es formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y la tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso, la integración nacional y la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social.

Es por eso que esta propuesta de modelo de gestión académica estratégica para la Carrera Educación Parvularia es de mucha importancia para mejorar la administración tradicional, en el que las dimensiones deben tener una coordinación mutua.

Dadas las dificultades de los actuales escenarios de la educación superior persiste la necesidad de recobrar un nuevo sentido educativo y pedagógico de la función de enseñanza, abrir al currículo a nuevas necesidades formativas, encontrar nuevos roles de acompañamiento de los estudiantes, tener la capacidad de dialogar y articular con el resto del sistema para promover en ellos la amplitud de

formas de conocer, pensar e interpretar el mundo, encontrar el perdido sentido reflexivo de la evaluación permanente.

Una gestión académica estratégica debe recuperar el sentido público del conocimiento; es decir compartir y aplicar todos los conocimientos adquiridos en las aulas con la comunidad, y así democratizar el conocimiento y el aprendizaje que en la actualidad no se practica.

Entonces es necesario una reconfiguración de los dispositivos de mejorar una administración tradicional, las modalidades de financiamiento, la reformulación del marco normativo, la constitución de nuevas instancias y organismos evaluadores de distintos resultados del sistema, el replanteamiento de teorías y prácticas de administración y gestión en el ámbito institucional y el readecuar los planes curriculares.

Estos cambios que se necesita la educación superior, primero debe ser mediante la constitución de un diagnóstico del sistema de educación superior, y segundo, por medio de la programación de estrategias políticas acordes con dicho diagnóstico.

La gestión académica estratégica es una de las estrategias para mejorar la formación académica y así tener profesionales que sean competentes en cualquier ámbito laboral y lograr el cumplimiento de las metas en el corto plazo, el mediano y el largo plazo. Abarcando todas las áreas y funciones de la universidad, no sólo en el área académica, sino también en otras funciones, la investigación y la extensión.

5.2 JUSTIFICACIÓN

El modelo que se presenta es importante para realizar una adecuada planificación académica que resulte estratégica y sirva como base para una correcta planificación y gestión del personal académico es necesario considerar los distintos niveles de pregrado y postgrado, e incorporar, asimismo, el concepto de la educación continua. Se ocupa de la planificar la totalidad de los planes y

programas como así también la creación y diseño de cursos que completen su oferta.

La efectividad de una universidad depende esencialmente de la eficiencia y calidad de su personal, y especialmente de su personal académico (Sanyal, 1998).

El uso de los indicadores resulta un apoyo constante, ya que proporcionan un marco de análisis, brindando la información necesaria sobre qué cambios implementar, que ajustes realizar, y permitiendo, a la vez un monitoreo de la situación (Sanyal, 1998).

La diversificación de las funciones de la educación universitaria, implica un gran desafío para el desarrollo de la gestión académica. Debe considerarse la capacitación permanente en nuevas tecnologías, así como la realización de cursos que permitan cubrir las necesidades de formación de los recursos académicos. En este contexto, debe tenerse en cuenta que muchos de los programas curriculares que se desarrollan en forma presencial, pueden ser gradualmente sustituidos por mecanismos de educación a distancia, y otros sistemas y metodologías como sistemas satelitales y mecanismos informáticos. (Sanyal, 1998).

La evaluación del personal académico comprende la aplicación de criterios e indicadores, como así también la adecuada evaluación de desempeño en distintos aspectos como la investigación, la docencia y la interacción social. La evaluación nos proporcionará una estimación de la calidad. Se contempla distintos tipos de evaluaciones, desde las autoevaluaciones, las coevaluaciones, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de los estudiantes. Los instrumentos deben estar en relación a las distintas áreas que desempeña: docencia, investigación, gestión, extensión y finalmente el currículo; en cuanto a los temas de coordinación, cumplimiento del cronograma.

5.3 MARCO INSTITUCIONAL

5.3.1 Marco Estructural de la Carrera Educación Parvularia

a) Misión

Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas del quehacer educativo con conocimientos tecnológicos, científicos teóricos y prácticos; con conciencia crítica y propositiva, que responda al encargo social, a las necesidades del Estado Plurinacional y al desarrollo de una educación liberadora basada en un enfoque productivo.

b) Visión

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

5.3.2 Objetivos

La Carrera de Educación Parvularia tiene como objetivos básicos:

a) Objetivos generales

Formar profesionales capaces de responder a la realidad educativa en el contexto plurinacional, haciendo uso de las metodologías y recursos científico-tecnológicos para conocer, interpretar, proponer soluciones y transformar la sociedad, construyendo nuestra conciencia crítica, creativa y reflexiva en función a los cambios sociales.

b) Objetivos específicos

- ✓ Formar profesionales fortaleciendo los valores y principios éticos, académicos y autonomistas buscando la construcción de una conciencia social constructiva y solidaria.
- ✓ Promover la creación de nuestras teorías y prácticas pedagógicas, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación, con la participación plena de la sociedad.
- ✓ Desarrollar el proceso de cambio y transformación dialéctico, para que los profesionales desarrollen la mentalidad de cambio e innovaciones permanentes en los contenidos curriculares y prácticas académicas.
- ✓ Formar líderes sociales comprometidos con los ideales del pueblo trabajador y los sectores sociales marginados y discriminados para lograr la libertad, la democracia participativa y la justicia social.
- ✓ Propiciar una formación humanística y ecológica valorando la preservación de nuestros recursos naturales y la Biodiversidad, en la perspectiva de lograr una armonía entre el hombre y la naturaleza.
- ✓ Desarrollar en los docentes y estudiantes de la carrera hábitos, actitudes y estrategias dirigidas a la productividad, la producción de bienes educativos y servicios de calidad.

5.3.3 Mercado Laboral de los profesionales en Educación Parvularia.

El profesional en Educación Parvularia se desempeña en organismos, entidades y establecimientos educativos del ámbito de la educación no escolarizada y educación escolarizada, gubernamentales y no gubernamentales y en todas las organizaciones o entidades que realizan actividades vinculadas con la educación,

los procesos educativos en sus modalidades presencial, semipresencial o a distancia y virtual, como ser:

- ✓ Instituciones educativas: Docencia, administración, asesoría y evaluación, investigación, dirección, creación de jardines, programas de educación especial, inicial, además de realizar consultorías.
- ✓ Centros de servicio para la comunidad: Investigación, desarrollo comunitario, diseño de planes, programas y proyectos educativos y elaboración de diagnósticos.
- ✓ Instituciones de educación especial: Investigación, programas de rehabilitación, terapia ocupacional, elaboración de diagnósticos personales, y para elaborar programas educativos, así como asesoría y orientación en educación especial, también la elaboración de materiales didácticos y educacionales.
- ✓ Instituciones de asistencia social: con la implementación de programas educativos gubernamentales y no gubernamentales, públicos o privados tanto en hospitales, clínicas, defensorías, brigadas de protección familiar, centros de desarrollo infantil, asociaciones y organizaciones populares y de base, cortes electorales, centros de reclusión, centros de rehabilitación, también en el poder judicial.

5.4 MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICA ESTRATÉGICA

En la actualidad, la Educación Superior asume el desafío de responder a los cambios que se dan a nivel mundial y local en diferentes ámbitos: laboral, político, social, cultural y económico. Los titulados de la Universidad son quienes deben responder de manera asertiva y pertinente a estas exigencias y necesidades. Para ello, la tendencia educativa es: aportar profesionales con una formación integral.

La Carrera de Educación Parvularia no cuenta con un modelo académico, es así que se plantea un Modelo de Gestión Académica Estratégica que refleja su compromiso y visión institucional a fin de promover en los estudiantes la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores esenciales para un

desempeño profesional de alto nivel.

Las fortalezas de la carrera, así como su historia y experiencia institucional, es posible afianzar en el Modelo de Gestión Académica Estratégica como respuesta a las exigencias del actual contexto regional, nacional y mundial, educando para la vida y para construir espacios de desarrollo humano más justos, más solidarios, en comunión con el entorno ambiental desde cada especialidad de formación.

La Carrera de Educación Parvularia, tiene la facultad para decidir su orientación filosófica y diseñar sus propios planes y programas de estudio. La libertad, el humanismo, la democracia, la justicia social y una postura crítica y científica han sido aspiración constante de la vida académica de la carrera, la cual se advierte en la libertad que han tenido para modificar y actualizar sus planes de estudio y resolver los retos que les plantea su función educativa.

5.4.1 Conceptualización del modelo

El Modelo de Gestión Académica Estratégica que se propone para la Carrera Educación Parvularia de la Universidad Pública de El Alto se define tomando en cuenta los más avanzados aportes de la investigación, psicopedagogía, de las ciencias cognitivas y de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, en la medida en que sean coherentes con su Visión y su Misión.

El Modelo de Gestión Académica Estratégica es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirven de referencia para todas las funciones que cumple (formación profesional, investigación e innovación e interacción social), a fin de hacer realidad su proyecto educativo.

El modelo de gestión académica estratégica de la Carrera de Educación Parvularia se centra fundamentalmente en el estudiante, en su aprendizaje y su

formación a nivel profesional y personal. En tanto se basa en la formación integral y humanística de sus futuros profesionales, se inspira en los documentos de los paradigmas actuales de la educación y en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, permite que, en este proceso, se construyan comunidades participativas de saberes entre compañeros, y con los docentes como facilitadores de aprendizajes significativos, humanistas y estratégicos, de manera que puedan ser transferidos a la vida cotidiana en sus diferentes especialidades y contextos laborales.

Desde esta perspectiva, reconoce el desarrollo de formas de aprendizaje basados en la participación docente – estudiantil, búsqueda y la producción de conocimientos, en la generación de habilidades complejas que den respuesta a las diferentes problemáticas educativas y en el desarrollo personal.

5.4.2 Enfoque del Modelo de Gestión Académica Estratégica

El Modelo de Gestión Académica Estratégica es un conjunto de conceptos, principios y procedimientos, que orientan la vida académica de la Carrera Educación Parvularia.

Este Modelo tiene como finalidad establecer las bases que guiarán la función educativa; articula y proyecta las estrategias y procedimientos de las áreas sustantivas y adjetivas, para que las Sedes Universitarias de la carrera, en un marco de mejora continua de sus servicios, logre la formación integral de excelencia de sus estudiantes. Así pues, el Modelo Educativo de la carrera busca perfilar una identidad educativa distintiva, bajo una visión de educación participativa de la vida y para la vida.

El modelo se fundamenta en los cuatro saberes propuestos por la UNESCO y que se abordarán en este mismo capítulo, los que dan lugar a la propuesta pedagógica.

El proceso de cambio de un modelo académico estratégico centrado en la enseñanza a otro centrado en el aprendizaje e investigación requiere del desarrollo de nuevas habilidades por parte de los estudiantes y los docentes, puesto que se busca que los primeros sean autónomos, críticos, y que tengan la capacidad de saber aprender. Por su parte los segundos deberán de tener una actitud abierta, asumiendo el rol de facilitadores del aprendizaje.

El enfoque educativo estratégico centrado en el estudiante considera su individualidad en el proceso de aprendizaje. Toma en cuenta a cada educando con sus propios rasgos, sus perspectivas, experiencia, talentos, intereses, capacidades y necesidades.

La función educativa de la carrera se orienta hacia la formación integral de estudiantes responsables, participativos y solidarios, y asume un compromiso irrenunciable con los valores de la sociedad. Para contribuir al logro de este anhelo, la Carrera debe desarrollar diversas acciones que delimitan su quehacer a través del Modelo Educativo.

Este Modelo pretende formar al estudiante y transformar su realidad. Parte del postulado de que *nadie se educa solo, sino que los seres humanos se educan entre sí, influidos por el mundo.*

5.4.3 Modelo de Gestión Académica Estratégica

El modelo que se presenta a continuación se caracteriza por ser flexible y argumentado en una perspectiva investigativa, psicopedagógica, identificada con la construcción de significados en el proceso de aprendizaje. De esta manera, la Carrera responde a características de formación con pertinencia social y contextual.

Línea N° 1

FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA PARA LOS DOCENTES DE LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA

La línea número uno que es la Formación Profesional Continúa se organiza en cuatro dimensiones como: Dimensión de la Formación, Dimensión Pedagógica, Dimensión Curricular, Dimensión de la Formación y la Actualización Docente.

1.1 DIMENSIÓN DE FORMACIÓN

Esta dimensión toma en cuenta el enfoque para la formación profesional continua que se plasma en directrices teórico-metodológicas de la formación de los docentes de la Carrera Ciencias de la Educación. Luego, se presentan las características de la formación profesional que están referidas a las relaciones que se articulan entre las directrices, traduciéndose en cualidades y particularidades de la formación que otorgan una identidad propia a la carrera.

1.1.1 Enfoque para la formación profesional continúa

El enfoque para la formación profesional continua articula la dimensión pedagógica y la dimensión curricular. Este enfoque se convierte en el integrador de los elementos curriculares.

La propuesta de la Carrera Educación Parvularia se orienta a impulsar la formación integral del estudiante, expresado en la noción de competencias integrales, que son aquellos saberes de alta complejidad que articulan conocimientos globales y movilizan recursos cognitivos, afectivos y valórico-actitudinales.

La formación integral implica la inclusión de innovaciones importantes en la educación, tales como:

- Una formación acorde con el contexto histórico, socio-cultural económico y político.
- Diseños curriculares centrados en el estudiante y su aprendizaje.
- La generación de aprendizajes significativos, humanísticos y estratégicos.
- Desarrollo de competencias generales y específicas.
- Aprendizaje de conocimientos, habilidades, actitudes y valores desde una perspectiva interdisciplinaria.

Cabe tomar en cuenta que la “formación centrado en el estudiante” implica que el estudiante es considerado, desde la perspectiva humanística, como una totalidad poseedora de emociones, intelecto, afecto, razón, valores, aptitudes y actitudes. Esta visión lleva a comprender que el “aprendizaje” involucra al conjunto de características humanas, teniendo en cuenta que el individuo aprende aquello que encuentra altamente significativo.

1.1.2 Características de la Formación Profesional

Las características de la formación profesional están orientadas a:

- ✓ Una concepción del aprendizaje holístico, integral y de humanización plena.
- ✓ Una formación basada en el aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y a pensar en la sociedad del conocimiento y de la información.

- ✓ Una formación que permita desarrollar habilidades y aptitudes para adquirir la información conceptual pertinente y oportuna.
- ✓ Una formación que promueva la investigación, la innovación y la interacción social.
- ✓ Una formación orientada a la inserción de los estudiantes en el mundo laboral.
- ✓ Una formación enfocada a rescatar y revalorizar los conocimientos y saberes originarios de nuestro país.

1.2 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

1.2.1 Enfoque Pedagógico

El enfoque pedagógico de la Carrera Educación Parvularia se basa, como ya se ha indicado, en una formación integral del estudiante, con un aprendizaje significativo, humanista y estratégico, siguiendo la línea de la formación profesional.

En lo pedagógico, este enfoque se centra en el papel activo y participativo de los estudiantes en su formación, en tanto son constructores del conocimiento. Construyen su conocimiento a partir de sus experiencias, estos son procesos de contextualización que permiten integrar la nueva información en conocimientos, habilidades, actitudes y valores con la guía y facilitación de sus docentes.

También se centra en un aprendizaje cooperativo que posibilita el desarrollo del ser humano en sociedad y para la sociedad. Además, reconoce el aprendizaje contextualizado, haciendo que el ambiente de aprendizaje no solamente sea el aula, sino el ambiente real de desenvolvimiento, en donde docentes y compañeros de aprendizaje permiten el aprendizaje cooperativo en las comunidades donde están las Sedes Universitarias, promoviendo el desarrollo de las potencialidades individuales y personales para coadyuvar también la transformación del contexto.

En este sentido, la práctica pedagógica se centra en el enfoque socio-cultural donde el estudiante reconoce sus conocimientos previos, los reestructura y los hace propios. Esto se aplica cuando el docente organiza trabajos grupales y de cooperación, aquí la interacción social interpersonal, la comunicación, los cuestionamientos, el diálogo y la intersubjetividad lograda favorecen la mediación y, por tanto, la internalización.

1.2.2 Formación y Evaluación de aprendizaje

Tomando en cuenta el enfoque de formación profesional, sus características y el enfoque pedagógico, la formación y evaluación de aprendizaje debe utilizar métodos didácticos acordes a estos criterios. En este sentido, si la formación es integral con un aprendizaje significativo, humanista y estratégico, los dispositivos pedagógicos serán parte de la didáctica y estarán inmersos en problemas complejos del mundo real y del espacio laboral, que permitan analizar y resolver situaciones problemáticas de la sociedad.

Todo ello se traducirá en los planes de trabajo de cada asignatura que deberán partir del perfil curricular y de un escenario crítico relacionado con la vida profesional. Algunas de las estrategias didácticas sugeridas en el proceso formativo son: el Aprendizaje Cooperativo, el Aprendizaje basado en Problemas y el Aprendizaje orientado a Proyectos.

1.2.3 Evaluación

La evaluación educativa es un proceso dirigido a comprobar y juzgar el grado de eficacia y calidad de todos los elementos que convergen en la realización del hecho educativo, frente a las dimensiones como:

Dimensiones:

Ser: (valores - espiritualidad)

Fortalecemos el pensamiento crítico y propositivo con valores de complementariedad y reciprocidad

Saber: (procesos mentales)

En todo proceso educativo se espera que alguien adquiera conocimientos, técnicas, habilidades, actitudes, destrezas, comportamientos y estrategias que permitan la búsqueda y la adquisición del saber.

Hacer: (aplicación - producción)

Mediante la reflexión y discusión en espacios de participación activa y comunitaria

Decidir: (autodeterminación con impacto social)

Para transformar la práctica educativa bajo el nuevo modelo de educación

Además la evaluación educativa demanda cuatro niveles que son :

- Evaluación del sistema.
- Evaluación del programa (currículum).
- Evaluación del docente.
- Evaluación del estudiante.

Este sistema deberá contemplar los siguientes aspectos:

- a. Evaluación Diagnóstica: este proceso de diagnóstico implica, además, establecer necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes construyendo conjuntamente con ellos la propuesta programática del periodo correspondiente.
- b. Evaluación Formativa: esta evaluación, relacionada con el proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, debe llevarse a cabo de manera permanente

retroalimentando la ejecución y el logro de competencias de las(los) estudiantes y las estrategias didácticas aplicadas por el docente.

- c. Evaluación Final, Certificativa: permite valorar y certificar las competencias o intenciones educativas propuestas y exige la integración de los aprendizajes, corroborando lo logrado en la evaluación formativa. Proporciona, además, conclusiones sobre el éxito de la experiencia educativa.

1.3 DIMENSIÓN CURRICULAR

1.3.1 Currículum y sus características

El currículum de la Carrera Educación Parvularia se caracteriza por:

- ✓ Es inclusiva, a todos los sectores sociales, sin discriminación alguna para que todos tengan las mismas oportunidades de acceso, permanencia y transitabilidad en el marco del respeto de la diversidad.
- ✓ Es promotora de la educación permanente, creando los espacios necesarios de movilidad para que la persona pueda estudiar y desarrollarse a lo largo de la vida.
- ✓ Es impulsora del proceso de descolonización y revalorización cultural, creando las instancias requeridas para el fortalecimiento y desarrollo de la heterogeneidad de las culturas originarias, afro descendientes y urbanos del país.
- ✓ Es unificadora a través de un sistema educativo plurinacional sujeto a una normativa común, garantizando la unidad en la diversidad del país.

1.4 DIMENSIÓN FORMACIÓN

1.4.1 Actualización docente

La formación y la actualización docente son de suma importancia por la naturaleza de la Carrera Educación Parvularia y las funciones sustantivas que realiza. En este sentido, los procesos de vinculación, formación y evaluación docente, resultan especialmente importantes para la gestión académica. Tomando en consideración estos procesos, la Institución define:

- ✓ Incentivar la formación continua de los docentes con seminarios talleres con temáticas de la actualidad.
- ✓ Formular, implementar y hacer seguimiento diplomados donde fortalezcan la formación académica en las diferentes áreas o especialidades.
- ✓ Formular, implementar y hacer seguimiento de programas de maestrías para los docentes de la Carrera.
- ✓ Formular, implementar y hacer seguimiento de los programas doctorales para tener una calidad académica a la par de otras universidades del Sistema Universitario.

1.4.2 Perfil del Docente de la Carrera Educación Parvularia

El docente de la Carrera Educación Parvularia:

- ✓ Conoce y se identifica con la misión institucional.
- ✓ Se compromete activamente con el proyecto institucional y con el plan de desarrollo de la carrera y el sistema universitario.
- ✓ Orienta a los estudiantes con relación a cómo se integran los objetivos de aprendizaje de su asignatura en la formación de las características del perfil profesional.
- ✓ Participa proactivamente en las actividades de cada sede académica.
- ✓ Interactúa con docentes de la carrera y del área, de manera

interdisciplinariamente.

- ✓ Se actualiza permanentemente en su área de conocimiento.
- ✓ Hace del ejercicio de la docencia un espacio para desarrollar investigaciones orientadas al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ Facilita la adquisición de instrumentos cognitivos para favorecer los aprendizajes.
- ✓ Promueve el desarrollo del pensamiento crítico, creativo e innovador en los estudiantes.
- ✓ Evalúa equitativamente reconociendo los esfuerzos individuales y grupales durante el proceso de aprendizaje.
- ✓ Se comunica de manera horizontal con estudiantes, colegas y personal de apoyo académico y administrativo.

1.4.3 Régimen docente

Los docentes son seleccionados a la Institución en el marco del reglamento del Estatuto Orgánico de la Universidad Pública de El Alto que responde a las siguientes políticas de selección:

- ✓ La selección de postulantes a la docencia se realizará sobre la base de un perfil profesional definido en la convocatoria.
- ✓ La selección tomará en cuenta la formación en Educación Superior como indicador de que el postulante tiene las competencias esenciales para la docencia universitaria.
- ✓ El proceso de selección de postulantes a la docencia comprenderá evaluaciones curriculares, examen de suficiencia y entrevistas personales.
- ✓ Para que el proceso de evaluación de postulantes sea ecuánime y transparente, se conformará una comisión evaluadora en co-gobierno.
- ✓ El proceso de selección de docentes privilegiará la invitación a las personas que se hayan destacado en el ámbito nacional o regional, por sus méritos profesionales.

La evaluación docente tiene como finalidad el mejoramiento del profesorado respecto de las funciones por las que ha sido vinculado a la institución. En este sentido, la evaluación está orientada a las actividades de formación profesional, investigación e innovación e interacción social.

1.4.4 Producción Intelectual

Esta debe ser el pilar fundamental en atención al cumplimiento de la misión y del principio institucional respondiendo a la política de investigación, la Carrera genera y mantiene los espacios académicos de divulgación de las investigaciones realizadas por docentes mediante el Instituto de Investigación de Post-Grado.

Línea N° 2

IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN EN LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA

La investigación es uno de los pilares fundamentales de la actividad académica de la Carrera que se hace realidad mediante el Instituto de Post-grado e Investigación (I.P.I). Es por eso tiene la siguiente caracterización:

2.1 Visión

Institución referente en el campo de la investigación educacional capaz de intervenir en el ámbito local, regional y nacional.

2.2 Misión

Formar docentes y estudiantes investigadores, comprometidos en el quehacer educativo que generen conocimientos científicos para dar respuesta a las necesidades y demandas de la sociedad.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general

Desarrollar investigación científica de manera conjunta entre docentes y estudiantes con el propósito de coadyuvar al desarrollo socioeducativo.

2.3.2 Objetivos específicos

- Definir líneas de investigación en diferentes áreas del contexto educativo
- Elaborar programas y proyectos de investigación
- Diseñar y aprobar proyectos de investigación para su aprobación
- Fortalecer la conciencia crítica, reflexiva sobre la importancia y la utilidad de la investigación tanto a docentes y estudiantes para la presentación de Proyectos de Investigación.

2.4 Propuestas

- Elaborar un plan estratégico sobre la investigación en educación parvularia, en función a las necesidades y aspiraciones de nuestra sociedad a través del I.P.I.
- Crear la Unidad de publicación del I.P.I. de la Carrera, para este efecto se requiere una inversión que permita funcionar la imprenta a cabalidad y la dotación de equipo técnico necesario.

2.5 Políticas para el desarrollo de la investigación

La investigación debe forjar y reflejar áreas de fortaleza de la Carrera, en función de la contribución continua de sus docentes a una base de conocimiento pertinente para el país.

- Construir el instrumento de articulación e interacción entre la Carrera y la sociedad para la interacción y aplicación de conocimientos científicos de acuerdo a las características de la realidad social.
- Incentivar el fomento al desarrollo de la investigación aplicada en el área educativa para ofrecer propuestas, soluciones alternativas a los diferentes problemas y necesidades sociales.
- Coadyuvar de manera permanente en la creación de una cultura de investigación en los estamentos docente estudiantil para que la universidad se constituya en un referente de centro de investigaciones científicas.
- El Instituto como Centro de Investigaciones, debe buscar de manera permanente la coordinación y el trabajo en redes de apoyo entre las diferentes instituciones sean estatales o privadas del contexto local (municipio), regional, nacional e internacional.
- El fomento al uso de sistemas de información y medios tecnológicos que permitan agilizar la realización de las investigaciones y su difusión.
- Tener presente constantemente que uno de los insumos principales de la investigación es la realidad social circundante.
- Se constituirá en un centro de documentación de investigaciones educativas.
- El desarrollo de las actividades de pregrado, postgrado y de especialización, es otra de las actividades prioritarias del Instituto.
- Formular, implementar y hacer seguimiento a un plan de desarrollo de los grupos de investigación de la Carrera.
- Evaluación de las líneas de investigación existentes y estudios de factibilidad para la formulación de nuevas líneas de investigación.
- Establecimiento de políticas claras de participación de docentes (invitados, interinos y contratados) en proyectos de investigación.
- Creación del fondo de cofinanciación de la investigación estudiantil, al desarrollo de semilleros y al fortalecimiento de las revistas de divulgación académica.

- Creación de una publicación semestral con los resultados de investigación de la Carrera y con los hallazgos más significativos de los estudios sobre la disciplina.
- Publicar las tesis más sobresalientes, previa una evaluación del instituto de investigación.

2.6 Lineamientos de la investigación de la Carrera

Los lineamientos de investigación deberán cubrir las áreas y Pre-especialidades de la Carrera.

Para enunciar los lineamientos consideramos que previamente se debe seleccionar una perspectiva que oriente la formulación de los mismos. En ese sentido creemos que las líneas de investigación deben corresponder con los universos conceptuales de las disciplinas que configuran el plan de estudios de nuestra Carrera, con necesidades y aspiraciones de la sociedad en el contexto local, regional y nacional. Esta tesis enfatiza que la fuente de donde se deriva el afán de indagación son las áreas de conocimiento a las que pertenecen las disciplinas particulares y que el elemento que aglutina a los investigadores son los objetos de estudio seleccionados por su relevancia para nuestra sociedad.

El determinar cuáles puedan ser los lineamientos de la investigación a corto, mediano y largo plazo. No es tarea sencilla, pues ello dependerá de las variadas formas de configuración de dichos universos conceptuales y al propio desarrollo y transformación de la sociedad.

En este contexto, las líneas de investigación que se propone son enunciados que abren amplias y entrelazadas perspectivas de investigación. Su misma enunciación no puede estatuirse como caminos fijos y perfectamente circunscritos, sino estaría sujeta a permanente revisión y cambio.

De acuerdo a la actual coyuntura que atraviesa nuestro país y las demandas de la sociedad en nuestro contexto se sugieren las siguientes líneas de investigación:

- Desarrollo educativo socio comunitario y productivo.
- Sistema educativo plurinacional
- Transición de la educación secundaria a la superior
- Educación inclusiva y educación especial
- Metodología, estrategia y la didáctica de enseñanza en educación superior con población de aprendizajes diferentes.
- Investigación del impacto de la inestabilidad de cargos en instituciones
- Calidad y formación de la educación escolarizada y la no escolarizada
- Inclusión social de las necesidades especiales en educación formal
- Intervención en las Adaptaciones curriculares en la educación regular.

Línea N° 3

INTERACCIÓN SOCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA

Esta relación Universidad-Sociedad a través de programas de extensión se constituye en tarea interdependiente. Por una parte, se propone ofrecer al conjunto de la sociedad programas de interacción social universitaria, por otra, prestar diversos servicios a la comunidad educativa, especialmente a los grupos sociales en desventaja.

3.1 IMPLEMENTACION DE LA JEFATURA DE PRÁCTICAS

3.1.1 Características de la práctica profesional

Con relación a la práctica profesional I es necesario señalar y puntualizar que se necesita realizar la inserción, el diagnóstico y la elaboración del proyecto.

La práctica profesional II es la implementación del proyecto en su ejecución control y seguimiento. En un segundo momento la evaluación y la preparación del informe final de la práctica.

3.1.2 Evaluación

Para la evaluación de la práctica profesional a fin de otorgar la calificación a los estudiantes se considera los siguientes criterios de evaluación:

D = Deficiente

R = Regular

B = Bueno

E = Excelente

3.2 CENTRO PSICOPEDAGOGICO INTEGRAL

3.2.1 Misión

El Centro Psicopedagógico Integral tiene como misión brindar servicios de calidad con resultados y productos concretos, para apoyar las demandas educativas y necesidades psicopedagógicas en la población universitaria de la UPEA, la ciudad de El Alto, provincias del departamento de La Paz y demandas de carácter público.

3.2.2 Visión

Promover el apoyo y mejora a la educación, a partir de propuestas integrales, en relación a Diagnóstico, Asesoramiento, Capacitación, Prevención, Evaluación e Intervención de demandas educativas, necesidades psicopedagógicas.

3.2.3 Objetivo general

Promover la interacción social con la comunidad de la ciudad de El Alto y sus provincias del departamento de La Paz mediante la orientación, diagnóstico, evaluación, intervención, seguimiento y derivación en el área psicopedagógica.

3.2.4 Objetivos específicos

A nivel educativo

- Brinda orientación, capacitación y asesoramientos psicopedagógica a instituciones educativas formales y no formales, público en general de la Ciudad de El Alto y provincias del departamento de La Paz.
- Elaborar, diseñar y difundir materiales educativos para coadyuvar a la mejora de las problemáticas psicopedagógicas.

A nivel terapéutico

- Realiza diagnóstico, evaluación, intervención, seguimiento en el área psicopedagógica a requerimiento de instituciones educativas formales y no formales, público en general de la Ciudad de El Alto y provincias del departamento de La Paz.

A nivel de Investigación

- Promover investigaciones teóricas y/o empíricas que permitan validar y fortalecer las acciones del Área de prevención, diagnóstico, evaluación e intervención psicopedagógica.

El centro psicopedagógico tendrá la siguiente composición:

- Coordinador de centro psicopedagógico
- Coordinadores por áreas
- Asesoramiento y capacitación

- Prevención
- Diagnostico
- Evaluación
- Intervención

- Equipo Multidisciplinario
 - Psicopedagoga (o)
 - Psicólogo educativo (a)
 - Fonoaudióloga (o)
 - Especialista en psicomotricidad
 - Especialista en estimulación temprana
 - Fisioterapeuta
 - Educador (a) Especial
 - Medico general
 - Médico Pediatra
 - Nutricionista
 - Neurólogo (a)

- Personal administrativo
- Personal auxiliar (estudiantes en etapa de prácticas profesionales)

3.3 CENTRO INFANTIL DE LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA - UPEA

La Carrera plantea el CENTRO INFANTIL para niños y niñas de 0 a 6 años, desde la convicción de educar a las nuevas generaciones desde la visión pedagógica educativa liberadora, crítica, reflexiva y de compromiso social. Respondiendo a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en su conjunto.

3.3.1 Directora

- Profesional en Educación Parvularia

- Asume el cargo dos años.

- Organizar: los Equipos Pedagógico. Equipo Multidisciplinarios y Equipo Administrativo.
- Preparar y Evaluar al Personal Pedagógico y de Apoyo.
- Garantizar el funcionamiento del Centro de educación inicial con principios Éticos, Democráticos, Participativos y de Interacción/compromiso social.
- Garantizar el trabajo educativo de las niñas y los niños en los ejes educativos, de seguridad y de calidez humana.

3.3.2 Educadoras

- Profesional egresadas/os de Educación Parvularia
- Tengan compromiso social.
- Cuenta con contrato de trabajo, renovable cada año según su desempeño.
- Garantizar el proceso educativo con las niñas y los niños con calidad y calidez.
- Elaboran programas educativos.
- Elaboran informes y evaluaciones de los programas educativos.

3.3.3 Infraestructura

Es importante poner atención en la iluminación, los servicios de higiene, la calefacción del recinto, el sistema de ventilación, los patios y las condiciones de seguridad para de la población atendida y del personal que trabajará.

Para llevar adelante el centro de educación Inicial como una de las tareas que se ha propuesto la Carrera y promoviendo la extensión social es brindar atención a niños y niñas de 0 a 6 años de edad, hijos no sólo de docentes, sino de universitarios y administrativos. Lo que requiere de una serie de materiales didácticos, muebles, juegos creativos, ambientes con rincones de aprendizaje,

salas de recreación y de audiovisual, bibliotecas infantiles, etc. Sin los cuales es imposible realizar los objetivos buscados.

Necesitamos entonces un espacio físico amplio, dotado de una infraestructura básica y adecuada para cumplir la tarea de atender a unos 30 a 40 niños en dos turnos, mañana y tarde.

Se necesita un terreno de por lo menos unos 500 metros cuadrados, en el mismo se necesita la edificación de algunos ambientes imprescindibles como ser: una sala de juegos didácticos, una cocina, dos servicios higiénicos, dos ambientes pequeños para el descanso de algunos bebés y niños, un patio que contenga infraestructura mínima con algunos recursos propios de un pequeño jardín de niños, dotado de vegetación, algunos árboles que permita el aclimatar el frío.

Línea 4

GESTIÓN ADMINISTRATIVA TRANSPARENTE E INCLUYENTE DE LA CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA

La organización y gestión institucional se ajustarán necesariamente al Modelo Académico que tomará en cuenta los recursos humanos, los financieros, la tecnología, la infraestructura, los sistemas académicos y administrativos, sistemas de seguimiento, control y evaluación.

4.1 Bienestar Estudiantil

El Bienestar Estudiantil en la Carrera está sujeto a la norma del Estatuto de la Universidad Pública de El Alto, que son:

- ✓ Beca auxiliatura
- ✓ Beca trabajo
- ✓ Beca comedor
- ✓ Beca tesis

4.2 Extensión pertinente y trabajo colaborativo con los egresados

- Establecer una estrategia de movilización académica con las fundaciones, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas, orientada a la promoción del trabajo digno y el salario justo de nuestros egresados.

El Sistema de interrelaciones permite a los estudiantes y docentes promover una fluida colaboración con distintas instituciones tanto en el ámbito local y nacional para ofrecer mejores y mayores ventajas a toda la comunidad universitaria.

4.3 Autoevaluación y Acreditación

La acreditación de programas académicos comienza con el proceso de autoevaluación de programas, la evaluación externa y la acreditación por pares académicos. Este proceso forma parte de la cultura institucional, en este sentido, la acreditación es un proceso de certificación que concluye con un reconocimiento público de su calidad, basado en estándares internacionales. El objetivo es el mejoramiento de la calidad académica y la implantación y preservación de la cultura de calidad de la institución.

- a. Autoevaluación.
- b. Evaluación por pares.
- c. Acreditación.

4.4 Estamentos comprometidos con la calidad, la pertinencia y la cobertura de los programas académicos.

- Liderar la formación, implementación y seguimiento del plan de mejoramiento de la calidad académica desde del Honorable Concejo de Carrera de los programas de pregrado, postgrado y extensión, a partir de una autoevaluación.
- Liderar la formulación, implementación y seguimiento del plan de revisión y readecuación curricular de los programas de pregrado a través del fortalecimiento de la comisión académica de currículo.

- Poner en marcha los nuevos programas de postgrado: diplomados, maestrías y porque no el doctorado en Educación Parvularia y liderar la extensión regional de los programas de postgrado.
- Incrementar el apoyo económico y académico para la formación de postgrado de los docentes vinculados a la cátedra y para la producción intelectual del docente, como también de los estudiantes.
- Incrementar la oferta de cursos virtuales de pregrado y postgrado y el número de recursos y contenidos educativos digitales disponibles en las plataformas tecnológicas de la carrera.

PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO EN BS.	TIEMPO GESTIÓN 2018
Línea N° 1 Formación profesional continua para los docentes	Dirección y Asociación de Docentes	20.000	Enero y Febrero
Línea N° 2 Impulso a la investigación en la carrera de Educación Parvularia	Dirección, Docentes y Estudiantes	30.000	Febrero a Diciembre
Línea N° 3 Interacción social para el fortalecimiento de la formación académica	Dirección, Docentes y Estudiantes	10.000	Febrero a Diciembre
Línea N° 4 Gestión	Dirección, Docentes	10.000	Enero a

administrativa transparente e incluyente de la Carrera de Educación Parvularia	y Estudiantes		Diciembre
TOTAL		70.000	

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, Luis. 2007, Administración por procesos, Caracas Venezuela.
- Alvarado Planas, Javier. 2013, La administración colonial española en el siglo XIX, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Álvarez, Ortega Raúl. Antecedentes históricos de las relaciones entre el Estado, la Universidad y la sociedad en Bolivia (1800 - 1998). La Paz – Bolivia.2002
- Apaza, Sonia. (20 de agosto de 2002). La Autonomía Universitaria. El Alteño, pág. 10.
- Arias, F. “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Trillas, México, 1979
- Arteaga Céspedes, Rodolfo. marzo 2007. Administración Universitaria., La Paz – Bolivia. Primera Edición, Ediciones, CEUB
- Block, Alberto. “Innovación Educativa”, Ed. Trillas, México, 1976.
- Calero Pérez, Mavilo, 1999 “Administración Educativa”, Edición corregida y ampliada Abedul E.I.R.L. Lima
- César Coll, 1999, Administraciones Educativas de los países Iberoamericanos La Habana.
- Ciscar, Concepción y Uría, María Ester. 2013, Estadística para administración y economía, Ed. Sagarosa, Madrid España.
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, autonomía Universitaria ¿Por Qué? Y ¿Para Qué? Ediciones CEUB, 2006
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, Plan Estratégico 2003 – 2007, Ediciones CEUB, Bolivia
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, X Congreso Nacional de Universidades, Ediciones CEUB, Cobija – Pando, 2003.
- Constitución Política del Estado.
- Córdova Ayala, Diego Alonso. 2015, Administración de negocios internacionales, Lima

- Curso de Administración Educativa, 1980, ISER, Instituto Superior de Educación Rural – Tarija – Bolivia
- Desarrollo y Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales, “Derechos Ciudadanos y Participación”, La Paz – Bolivia, 1998.
- Dick, Cheney. 1941, Teoría de la Administración, Ed. Lincoln, Madrid España
- Ferry, George. 2009, Administración en teoría, Madrid España.
- Fiedman, Milton. 2001, Administración económica, Chicago.
- Franco Angeli, 1979. “Principio de organización”, Edición ZerrillaAllén, Mulán, L.A..
- George R. Terry , 1975, “Principio de Administración Educativa”, Editorial Continental, S.A. México.
- Informe Sobre El Desarrollo Humano, Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Instituto de Estudios Economicos y de Organización, I.S.E.O. de Milán “Principios de Dirección”, Bilbao1979.
- Jimenez Castro Wilburg, 1997 “Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa”, Editorial: Fondo de Cultura Económica.
- José Antonio Aguilar, Alberto Block, 1977, “Planificación Escolar y Formulación de Proyectos – Lecturas y Ejercicios”, Editorial Trillas, México
- Maurice R. Hecht, 1994 “Administración Básica”, Ed. Limusa, México
- Mavilo Calero Pérez, 1999, “Administración Educativa” Edición corregida y ampliada Abedul E.I.R.L. Lima Junio de 1999
- Mavilo Calero Perez, Junio,1999 “Gestión Educativo” (Administración Educativa) Ed. E.I.R.L., Lima,.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Abril de 1999, “Administración y Legislación Escolar” Sistema de Educación Boliviana a Distancia S.E.B.A.D. Editorial Qori Llama, Sucre Bolivia.
- Otero Gonzales, Luis. 1970, Administración e dirección de empresas, Colombia.

- Palacios Castilla, Gladis Constanza. 2012, Administración de Empresas, Colombia.
- Revista de Cepal. 1998 “Número extraordinario Naciones Unidas”, Impreso en Santiago de Chile, Octubre – CEPAL.
- Rodríguez, Ostría Gustavo / Crista Weise Vargas, 2006 Educación Superior Universitaria en Bolivia. Primera Edición. © IESALC – UNESCO.
- Salinas, José María. Historia de la Universidad Mayor de San Andrés. Ediciones UMSA. La Paz – Bolivia.
- Sander, Benno. 1996, Gestión educativa y calidad de vida implicaciones para américa latina, Buenos Aires, Editorial Troquel,

- Stoner, James A. F. y otros, 1996 “Administración” Impreso en México.
- Universidad Santo Tomas, 1997 “Administración Análisis Global”, Programa Mejoramiento Docente La Paz – Bolivia.
- Universidad Santo Tomas, 1997, “Administración y Planificación Educativa”, La Paz – Bolivia.
- Universidad Santo Tomas, Programa de Mejoramiento Docente Modulo I “Administración: Análisis Global”, Unidad 1, La Administración. Lección 1 Módulos Teóricos y Prácticos de la Administración”
- Veliz Ocampo Jaime, 1997 “Administración de Empresa”, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba – Bolivia.
- Zorrilla, Pedro. 1973, Administración Federal, Ed. Trillas, México.

ANEXOS

7. ¿Es buena la administración de recursos humanos?

SI

NO

8. ¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?

SI

NO

9. ¿Existe una comunicación asertiva en la Carrera?

SI

NO

10. ¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

SI

NO

11. ¿Existe una adecuada información de las actividades académicas de la Carrera?

SI

NO

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
CARRERA EDUCACIÓN PARVULARIA

CUESTIONARIO

ESTUDIANTES

En mi calidad de postulante a la Maestría U.M.S.A. C.E.P.I.E.S. me veo con la necesidad de recabar datos sobre Administración Académica y la gestión académica estratégica de la Carrera de Educación Parvularia.

Por favor solicitarle muy respetuosamente que responda las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión.

1. ¿Las autoridades de la Carrera de Educación Parvularia tendrán conocimiento sobre las normas de administración?
SI NO

2. ¿Las autoridades hacen participar a las (los) estudiantes
SI NO

3. ¿En la Carrera hay delegación de funciones?
SI NO

4. ¿La Dirección de Carrera forma equipos para desarrollar sus actividades académicas?
SI NO

5. ¿La toma de decisiones en la carrera se la realiza de manera democrática?
SI NO

6. ¿La selección de docentes nuevos es consensuada en co-gobierno?
SI NO

7. ¿Es buena la administración de recursos humanos?

SI

NO

8. ¿Existe motivación en relación con los recursos humanos de la Carrera?

SI

NO

9. ¿Existe una comunicación asertiva en la Carrera?

SI

NO

10. ¿Los objetivos que se plantea en la Dirección de Carrera son ejecutados con efectividad?

SI

NO

11. ¿Existe una adecuada información de las actividades académicas de la Carrera?

SI

NO



TESISTA EN LA DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A UN DOCENTE DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A UN DOCENTE DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A UN DOCENTE DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA



ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE EDUCACIÓN PARVULARIA