

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**INFLUENCIA DE LOS MECANISMOS DE LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA DE DIRECTORES EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR**

Caso: Unidades Educativas Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés  
de Santa Cruz y República de Brasil.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA**

**UNIVERSITARIA:** Sirley Isabel Mercado Aguirre

**TUTOR:** Dr. Rolando Barral Zegarra

**La Paz– Bolivia**

**2019**

## **Resumen de la tesis**

La influencia de los mecanismos de la planeación y organización administrativa de directores en el rendimiento escolar es un tema poco profundizado en la actualidad, debido a ello se ha definido esa temática como el título de la investigación, siendo el objeto de estudio la administración escolar.

Se planteó un diseño metodológico característico de este tipo de ciencia el cual fue guía para todo el proceso investigativo. El método, el enfoque se cumplieron durante el momento del análisis, los instrumentos y la muestra se implementaron para el proceso de recolección de datos los cuales fueron esquematizados en los capítulos posteriores del trabajo.

Concluido el trabajo se analizó la forma de fortalecer los procesos de Administración y Gestión Educativa en los mecanismos de planeación y organización que deben emprender los directores de las Unidades Educativas. Mostrando la inminente necesidad de implementar y desarrollar la gerencia educativa y administrativa bajo un enfoque que exprese la calidad para el desenvolvimiento de las actividades propias de quienes ejercen las funciones de administrador educativo.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. SUB PROBLEMAS .....	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS .....	8
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.7. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL.....	10
1.7.1. Espacial .....	10
1.7.2. Temporal.....	10
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. ANTECEDENTES.....	12
2.2. SUSTENTO TEÓRICO .....	16
2.2.1. Paradigmas de la Educación y su Conocimiento .....	16
2.2.2. La Innovación de los Paradigmas en la Educación Boliviana .....	18
2.3. La Administración Educativa.....	21
2.3.1. Técnicas y Métodos de Administración Educativa .....	27
2.4. Los mecanismos de Planeación y Organización en la Administración Educativa .....	31
2.4.1. La Planeación .....	31
2.4.1.1. Los objetivos en la planificación.....	33
2.4.1.2. La Planeación en la labor del Director .....	35
2.4.2. La organización.....	38

2.4.2.1. La Organización Educativa .....	39
2.5. Gestión Educativa Estratégica .....	41
2.5.1. Tipos de Gestión Educativa Estratégica .....	43
2.5.2. Etapas de la Gestión Educativa .....	47
2.5.3. El Elemento Importante de la Gestión Educativa.....	48
2.5.3.1. El Director .....	48
2.5.3.2. Las Unidades Educativas y su Dirección .....	49
2.5.3.3. Director y su Liderazgo .....	50
2.5.3.4. El Liderazgo Eficiente del Director Escolar .....	54
2.6. Labor del Director en la Calidad Directiva.....	56
2.6.1. Los Factores de la Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño del Director .....	58
2.7. Calidad y Gestión Educativa .....	63
2.7.1. La Concepción de la Calidad Educativa .....	64
2.8. La Ley Educativa y el mejoramiento de la Calidad .....	65
<i>CAPÍTULO I</i> .....	66
2.9. La Calidad Escolar y su Rendimiento .....	68
2.9.1. Rendimiento Escolar y su significado .....	69
2.9.2. Alcances del Rendimiento Escolar.....	71
2.9.3. Rendimiento Escolar y la Calidad Educativa .....	75
2.10. MARCO CONCEPTUAL .....	77
2.10.1. Administración .....	77
2.10.2. Eficiencia.....	78
2.10.3. Calidad Directiva .....	79
2.10.4. Concepto e Importancia de la Planeación.....	79
2.10.5. Concepto e Importancia de la Organización .....	80
2.10.6. Eficacia .....	80
2.10.7. Factores Asociables al Rendimiento .....	81
2.10.8. Rendimiento Escolar .....	81
2.3.9. Institución Educativa .....	81
2.3.10. Política Educativa .....	82

2.10.11. Comunidad Educativa .....	82
2.3.12. Padres de Familia .....	82
2.3.13. Innovación Educativa .....	83
2.3.14. Profesor .....	83
2.3.15. Análisis de Necesidades .....	83
CAPITULO III .....	85
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	85
3.1. Tipo de Investigación .....	85
3.2. Diseño de la Investigación .....	86
3.3. Enfoque de la Investigación .....	86
3.4. Método de investigación .....	87
3.4.1 Método analítico .....	87
3.5. Variables .....	88
3.5.1. Variable Dependiente .....	88
3.5.2. Variable Independiente .....	88
3.6. Operacionalización de Variables.....	89
3.7. Población y Muestra.....	90
3.7.1. Población .....	90
3.7.2. Muestra.....	91
3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	93
3.9. Validez del Instrumento.....	94
3.10. Confiabilidad del Instrumento .....	96
CAPÍTULO IV.....	100
MARCO PRÁCTICO DE RESULTADOS .....	100
4.1. Explicación de los datos recabados y manejo de la información .....	100
4.2. Contextualización de los puntajes obtenidos por las unidades educativas	101
4.3. RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	103
4.3.1. Características Generales .....	103
CAPITULO V .....	122
APORTES Y RECOMENDACIONES.....	122

5.1. Aportes.....	122
5.1.1. Aportes Generales.....	122
5.1.2. Aportes Específicas .....	123
5.2. Recomendaciones .....	126
BIBLIOGRAFÍA .....	127
WEBGRAFIA.....	130
ANEXO .....	133
CUESTIONARIO.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

### GRÁFICOS

Gráfico N° 1Proceso de la Administración .....	26
Gráfico N° 2Características de las escuelas efectivas .....	59
Gráfico N° 3Puntajes de Unidades Educativas .....	102
Gráfico N° 4Edad de los Directores.....	103
Gráfico N° 5Años de servicio de los Directores.....	104
Gráfico N° 6Mecanismo Planeación.....	105
Gráfico N°7Mecanismo de Planeación en laAplicabilidad de la Directora en “Unidad Eduardo Idiáquez” .....	106
Gráfico N°8Mecanismo de organización de la directora .....	107
Gráfico N° 9Mecanismo de Organización en la Aplicabilidad de la Directora en “Unidad Eduardo Idiáquez” .....	108
Grafico N° 10Mecanismo: Planeación.....	109
Gráfico N° 11Mecanismo de Planeación en la Aplicabilidad del Director “Unidad Primero de Mayo”.....	110
Gráfico N° 12Mecanismo de Organización del Director Unidad Educativa“Primero de Mayo” .....	111
Gráfico N° 13Mecanismo de organización en la aplicabilidad del director “Unidad educativa primero de mayo” .....	112

Gráfico N° 14Mecanismo planeación .....	113
Gráfico N° 15Mecanismo de planeación en la aplicabilidad del Director de la Unidad Educativa “República de Brasil” .....	114
Gráfico N° 16Mecanismos de organización del director de la unidad educativa “República de Brasil” .....	115
Gráfico N° 17Mecanismo de organización en la aplicabilidad del director en % “Unidad República de Brasil” .....	116
Gráfico N° 18Mecanismo Planeación.....	117
Gráfico N° 19.....	118
Mecanismo de planeación en la aplicabilidad de la directora en % de la unidad educativa “Mcal. Andrés de Santa Cruz” .....	118
Gráfico N° 20Mecanismo de organización en la aplicabilidad de la directora en % “Unidad Mcal. Andrés de Santa Cruz” .....	119
Gráfico N° 21Mecanismo de organización en la aplicabilidad de la Directora en % de la “Unidad Mcal. Andrés de Santa Cruz” .....	120

## CUADROS

Cuadro N° 1Operacionalizacion de Variables .....	89
Cuadro N° 2Población.....	91
Cuadro N° 3Muestra.....	92
Cuadro N° 4Validez del Instrumento Inicial .....	95
Cuadro N° 5Rendimiento Escolar por Unidad Educativa .....	101
en la asignatura de Matemáticas .....	101
Cuadro N° 6Genero de los Directores.....	104

## *Dedicatorias*

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a mis queridos padres por ser los principales promotores de mis sueños, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar a ser un profesional de bien.

A mis hijos por ser la fuente de mi esfuerzo y todas las energías requeridas, gracias por ser el motor de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida de fuerza para poder cumplir con mi meta profesional.

Gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida, gracias a mi madre por el apoyo incondicional y palabras de aliento para seguir.

También mis agradecimientos al DR. ROLANDO BARRAL ZEGARRA, por su apoyo incondicional como tutor en la elaboración del presente trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de fortalecer los procesos de Administración y Gestión Educativa en los mecanismos de planeación y organización que deben emprender los directores de las Unidades Educativas.

Asimismo, busca mostrar la inminente necesidad de implementar y desarrollar la gerencia educativa y administrativa bajo un enfoque que exprese la calidad para el desenvolvimiento de las actividades propias de quienes ejercen las funciones de administrador educativo.

Esta situación se da debido a los cambios rápidos y acelerados, no sólo de la ciencia y la tecnología sino del fenómeno de globalización y mundialización en todo orden, en particular en los sistemas educativos. Todo esto obliga a las entidades que ofertan servicios internos y externos considerando, justamente, elementos de la modernización que exige la realidad actual.

En este sentido, la gestión educativa cumple una labor importante fortaleciendo la capacidad de organización, planeación y diseño de estrategias institucionales que optimicen directamente a la administración educativa. Esta realidad converge frente a otro escenario en nuestro medio particularmente vinculado a los cambios estructurales que se están dando tras la aprobación y aplicación de una serie de nuevas leyes. Tal es el caso de la Ley Educativa N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” que impulsa procesos de cambio en la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida.

La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva y así mejorar la calidad educativa en Bolivia.

El manejo administrativo y gestión educacional de las unidades educativas resulta complejo y no deja de ser un problema. Sobre todo cuando se trata de reorientar

las nuevas visiones del pensamiento y la práctica de quienes ejercen la actividad administrativa.

En este sentido, teniendo en cuenta que la administración y la gestión de la Unidades Educativas presentan una serie de problemas, se abordará aquellos referidos a los factores que dificultan desarrollar y cumplir, adecuadamente las actividades pedagógicas de los directores, dentro de sus funciones administrativas y de gestión educativa. Por ello se pretende determinar y analizar cuáles son dichos factores, a partir de ello existe la necesidad de proponer, mejorar, cambiar los roles y funciones del director en el ámbito pedagógico.

Por lo tanto, las nuevas dimensiones y concepciones deben estar dirigidas a la modernización de los sistemas de administración y deberán responder a las demandas actuales del conjunto de los actores educativos y a la sociedad en su conjunto. De ahí surge la necesidad de que las Unidades Educativas de pasos progresivos para su transformación, hasta alcanzar un alto nivel de gerencia administrativa, esto justifica el desarrollo de la presente investigación.

Por todo lo mencionado, la presente Tesis contempla cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, contiene el planteamiento del problema que se aborda desde distintas ópticas para llegar a formular un problema en específico, la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y la relevancia de la investigación; además de la delimitación de la interrogante a investigar se plantea la justificación resaltando la importancia de la gestión institucional educativa; por otro lado se plantea la hipótesis de investigación como respuesta tentativa al problema.

En el segundo capítulo se realiza un análisis retrospectivo a través de los antecedentes a la Ley 070, seguidamente se aborda el sustento teórico en el análisis de los paradigmas de la educación, la gestión educativa y sus etapas, la función de la planificación en el ámbito de la dirección, su influencia en la calidad

educativa, y un marco conceptual que detalla todos los elementos que influyen en la dirección educativa.

En el tercer capítulo se contempla los aspectos metodológicos de la investigación que fundamentan el enfoque y la operativización del proceso investigativo mediante la elección del tipo y diseño de investigación, la población, los instrumentos de investigación, el tamaño de la población, la muestra y los sujetos seleccionados y la delimitación espacio-temporal, que especifica el contexto en el que se desarrolló la investigación.

En el cuarto capítulo se observará la recolección y análisis de datos de la investigación a las cuales se llegaron mediante la aplicación de un instrumento, dirigido al mecanismo de planeación en la dirección de la unidad educativa, enfatizando en las áreas de táctica del director, la descripción organizativa, los medios, esfuerzos, entre otros.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones y recomendaciones que aportan sugerencias respecto al proceso de la investigación y el abordaje de esta temática.

Finalmente, se muestra el contenido de una amplia referencia bibliográfica y los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DE LA**

### **INVESTIGACIÓN**

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al referirnos a la educación, se debe tener en cuenta que existen diversos cambios producidos en los últimos años fundamentalmente referidos al enfoque e implementación de una nueva forma y concepción de gestión, estrategias y procedimientos que avanzan más allá de la administración.

La Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez, promulgada por Evo Morales el año 2010, genera una discusión nacional y un gran interés por abordar problemas concretos. En este sentido, el tema de la administración educativa y específicamente la gestión educativa ha pasado a formar parte de las políticas nacionales a fin de desarrollar nuevas formas de planeación, organización, toma de decisiones con la comunidad, trabajo participativo y flexibilidad en el manejo de las Unidades Educativas con el propósito de obtener mejores resultados a los rendimientos escolares (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Unidad de Formación: Gestión y Planificación Educativa, 2012).

El líder educativo o director de una unidad educativa es un intelectual que posee una visión crítica, la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación, el cambio. De ellos depende el adecuado rendimiento del plantel docente.

Es importante que el director de la unidad educativa tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas.

Lamentablemente, por diversas situaciones, la mayoría de los directores de las unidades educativas de nuestro medio han desarrollado actividades tendientes a

otros ámbitos y no tanto a los aspectos relacionados con el rendimiento y las competencias de los directores, beneficiarios de la educación pública. Asimismo, el Sistema Educativo Plurinacional no ha señalado programas de preparación y desarrollo de líderes educativos que no solo provean conocimientos y habilidades necesarias para el funcionamiento efectivo de las unidades educativas.

La presente investigación tomó en cuenta los puntajes, promedios más altos de cuatro Unidades Educativas de la ciudad de La Paz. Obteniendo datos para su análisis sobre la aplicación de los mecanismos de calidad Administrativa que realizan los directores de las unidades educativas en el ejercicio de las funciones y su relación con los promedios de puntajes obtenidos en la evaluación del rendimiento escolar el cual fue realizado al finalizar la gestión 2012. Para esto se tomó en cuenta cuatro unidades educativas: Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil situadas en la Ciudad de La Paz.

Por otro lado, se analizó el rendimiento escolar como efecto de la aplicación de ciertos mecanismos de calidad directiva, la planeación y la organización del trabajo directivo; entendiendo por planeación la capacidad del director para alcanzar objetivos, procedimientos, métodos y su organización como capacidad para conseguir los mismos con el menor costo en su amplia acepción posible para satisfacer las exigencias de su entorno y el de la comunidad a la que sirve. El mismo que se estructura bajo un parámetro investigativo de selección de criterios imprescindibles en la administración educativa a través de un cuestionario, selección de las cuatro mejores unidades educativas de la gestión 2012.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A partir de los elementos planteados anteriormente, se generó el siguiente problema:

¿De qué manera influyen los mecanismos de planeación y organización administrativa de los directores en el rendimiento escolar de estudiantes de las Unidades Educativas Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil dependientes de la Dirección Distrital de Educación La Paz 2 durante la gestión 2012?

### **1.3. SUB PROBLEMAS**

- ¿Cuáles son las estrategias en Gestión Administrativa que aplican las unidades educativas a partir de los procesos que establece la Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez?
- ¿Qué mecanismos de planeación y organización son utilizados en la tarea administrativa por los Directores de las Unidades Educativas?
- ¿Cuáles son factores que impiden el empleo de una gestión educativa holística centrada en los actores?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ofrece la optimización del desempeño administrativo para una eficaz gestión educativa?

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Objetivo General**

- Analizar los mecanismos de planeación y organización administrativa aplicados por los directores como influencia en el rendimiento escolar de estudiantes de las Unidades Educativas Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil

dependientes de la Dirección Distrital de Educación La Paz 2 durante el periodo 2012

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las estrategias de Gestión Administrativa de las Unidades Educativas a partir de los procesos que establece la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez.
- Identificar los factores que impiden el empleo de una gestión educativa holística centrada en los actores
- Describir las posibilidades que ofrece la optimización del desempeño administrativo para una eficaz gestión educativa
- Describir las características de los miembros de la comunidad educativa en las Unidades Escolares
- Evaluar el clima institucional de los centros educativos en relación a la Ley Avelino Siñani- Elizardo Pérez.

#### **1.5. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis desempeña un papel fundamental en el proceso de la investigación, ya que es la guía del investigador en el cual se plantea una posible solución a un determinado problema.

Por tanto, la hipótesis es aquella *“formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, aquellos*

*fenómenos de una parcela determinada de la realidad en caso de comprobarse la relación establecida” (Rojas, 1995.:107)*

Bajo este referente teórico se establece la siguiente hipótesis de investigación:

La aplicación de los mecanismos de planeación y organización de los directores influye significativamente en el rendimiento escolar de los (as) estudiantes de las Unidades Educativa Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mcal. Andrés de Santa Cruz y República de Brasil. De la ciudad de La Paz durante la gestión 2012.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los principales motivos que induce a llevar adelante la presente investigación es la necesidad de buscar mecanismos que nos permitan mejorar procesos de calidad de la educación.

Las políticas educativas en actual vigencia deberán situarse en la optimización del desempeño de los directores en procura de aumentar el rendimiento de los docentes lo cual a su vez incidirá en la calidad de aprendizaje de los educandos. Uno de los aspectos que puede coadyuvar a esto, es el desarrollo y desempeño de la actividad administrativa y gestión educativa de los directores en cada una de las Unidades Educativas. Lo cual se hace evidente en la implementación del nuevo enfoque del proceso de planeación y organización que plantea cambios e innovaciones de las prácticas educativas en el nuevo milenio.

Autores como Caminero Melero y Joan Teixidó Saballs(2012) demuestran la importancia de la dirección escolar en la gestión educativa a través de una serie de competencias necesarias que influirían a alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Frente a este escenario, la realidad educativa requiere que la formación direccional posea liderazgo, formación superior, habilidad administrativa, y gestión

educativa para alcanzar con efectividad los objetivos de la institución escolar, sin embargo estas capacidades generalmente no son reflejadas traduciéndose en un trabajo rutinario y monótono que detiene la gestión educativa.

De esta manera, *“el director del centro educativo para ejercer su función de supervisor, más que de jefe necesita ser líder y como tal preocuparse por su preparación de cultura general, profesional y especializada, además, de reforzar su amor y orgullo por su profesión. El liderazgo del director tiene que nacer de su formación y fuerza moral, para exigir a otros un comportamiento similar”*. (Calero ,2003)

Por lo que esta función converge con otro concepto relacionado a la gerencia educativa. Esta es dada sobre la base de compromiso que permita a un trabajo en equipo, lo importante es lograr los objetivos que se definen colectivamente, fruto de una amplia visión del trabajo cooperativo y participativo. En consecuencia, los directores deben tener ciertas cualidades personales y profesionales de tal manera que asuman responsablemente sus funciones específicas. Ello facilitara el cambio a mejorar la calidad de la educación.

## **1.7. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL**

### **1.7.1. Espacial**

La investigación se realizó en 4 Unidades Educativas (Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil) dependientes de la Dirección Distrital de Educación La Paz 2.

### **1.7.2. Temporal**

El tiempo previsto para el desarrollo de la investigación es la gestión 2012, de acuerdo al cronograma establecido y aprobado por las autoridades pertinentes del Ministerio de Educación y Unidades Educativas correspondientes.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

En Bolivia se han realizado profundas transformaciones en el ámbito educativo desde la década de los cincuenta. Una de ellas es el establecimiento de la educación universal de 1955, en ese entonces, la educación estaba normada por el Código de la Educación Boliviana. Posteriormente, después de un largo periodo, se presentó un ambicioso proyecto educativo que vendría a ser la Reforma Educativa de 1994. En el gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada se implantan una serie de políticas con el afán de transformar algunas estructuras del Estado, políticas que pretendían controlar y, subsiguientemente, mejorar la distribución de los recursos económicos, buscando dar una participación real a la ciudadanía en la administración de los mismos a través de distintos canales. (VELIZ Cordoba, s/f)

Después de más de una década de la implementación de la anterior Reforma Educativa en Bolivia, con la Ley 1565 de julio de 1994, comienza el último proceso de transformación de la educación boliviana en el marco de cambios estructurales que se dieron en el país con bases y lineamientos de acciones en procura de lograr la formación del nuevo hombre boliviano.

En la actualidad se tiene una autodeterminación pedagógica expresada en la nueva política educativa, que entre otras significa: descolonización, producción, trilingüismo y democratización real de la educación (alfabetización).

Una vez que se ha realizado el Congreso Nacional de Educación, el desafío es la integración nacional por medio de la nueva política educativa, incluyente e

integradora, para toda la sociedad boliviana con una nueva Ley se habla más concretamente de la Ley 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” promulgada el 21 de diciembre del 2010 que dispone que la educación en Bolivia sea laica, centralizada y antiimperialista.

La Ley de la Educación Plurinacional plantea la gestión institucional a partir de las características del contexto donde se encuentra la unidad educativa, en la mayoría de los casos, los directores encargados de realizar una articulación interna y externa en la institución, aún mantiene vigente el uso de metodologías y estrategias de gestión tradicionales y unilaterales.

En este sentido, el Sistema Educativo Plurinacional de hoy en día merece una orientación adecuada en cuanto al desarrollo mismo de la gestión y administración educativa, especialmente, en aquello que tiene relación con los directores de las unidades educativas.

En este caso, se refiere al desempeño y liderazgo de los directores a partir de ciertas características enmarcadas en los mecanismos de planeación y organización. Lamentablemente se dejaron de lado aspectos cruciales, como la organización de los núcleos escolares, cuyos alcances en la vida diaria de las escuelas todavía necesitaban ser precisados. Tampoco se dio paso a un proceso de acercamiento entre los asesores pedagógicos, núcleos escolares y directores de escuelas.

Hacemos una observación de la realidad educativa en las unidades educativas de la ciudad de La Paz, establece que el tipo de administración desarrollado por los directores aún muestra varias características de su sentido tradicional al no corresponder a los intereses y necesidades de la misma institución. Esto, debido

fundamentalmente a que los directores no han desarrollado estrategias innovadoras eficaces en el estilo y modelo de gestión que aplican.

Ahora bien para analizar el tema es necesario enmarcarlo bajo premisas de la administración empresarial ya que esta es la que articula la planeación y organización del cual devienen ambos términos, los cuales se trataran a nivel educativo. En este sentido, la administración empresarial se fue constituyendo en parte esencial de la organización del proceso productivo hasta evolucionar al nivel de proceso administrativo científico en la empresa capitalista. Desarrollar una administración eficaz y eficiente, con efectividad administrativa fue y es preocupación de los directivos de la empresa y de todas las organizaciones sociales.

Históricamente se han diseñado diversos modelos de administración empresarial, entre estos se destacan: La administración científica, la administración a partir de las relaciones humanas y el pensamiento administrativo basado en sistemas. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, s/f, pág. 14)

La escuela como cualquier otra institución adopta no solo el modelo de administración sino también la ideología que sustenta el modelo capitalista de producción. La diferencia es que su rol no es la producción de mercancías (por ejemplo, automóviles con el caso de la fábrica Ford), sino la producción de personas obedientes y aptas para la reproducción del proyecto modernizante basado en la lógica del poder, la propiedad y el mercado, y por ende la explotación de la naturaleza.

Por tanto, planear y organizar se establecen a partir de la administración relacionada a la misma vez con la dirección y control de diversas actividades que

permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos.

De manera resumida podemos expresar que la administración es la organización y uso eficiente de los recursos productivos. Siendo que el modelo de administración de la fábrica se replica en la escuela: en el modelo de escuela-empresa, las personas pasan a ser “recursos humanos”, en la lógica de la división del trabajo, todos tienen roles definidos. Por ejemplo, un anciano de la comunidad no puede entrar a un aula a enseñar. Gran parte de las actividades de la escuela están separadas de la vida. La escuela es el lugar específico para aprender mediante los libros y otros materiales, no así de la práctica y de las vivencias. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, s/f, pág. 16)

El escenario físico conserva el modelo de la fábrica. La disposición de los pupitres en el aula es igual que en la fábrica, organizado en filas. Los alumnos están sentados unos tras de otros, esto en la fábrica se dispone así porque los empresarios quieren evitar que los obreros se distraigan conversando (se prohíbe voltear la cabeza hacia atrás), para garantizar un trabajo eficiente. La escuela como toda empresa presenta una serie de objetivos a cumplir mediante planificaciones programadas a largo, mediano y corto plazo, en las cuales deben intervenir sobre todo el director que es el encargado de administrar la distribución de las tareas, las responsabilidades, compromisos, normas, etc., además deben estar capacitado para resolver los conflictos. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, s/f, pág. 20)

De esta manera, desde este enfoque, la persona que está a cargo de la institución educativa es considerada como “el gerente”, quien tiene la potestad de dirigir, ordenar, disponer, organizar, y sobre todo vigilar y sancionar cualquier anomalía en el funcionamiento de la institución-escuela. Lo que se busca entonces es al igual que en la fábrica docentes y estudiantes obedientes funcionales al sistema

dominante. Ligado a lo anterior, la disciplina es un valor muy importante. La disciplina escolar es el código de conducta que deberán observar y cumplir tanto alumnos como maestros, que se encuentra dispuesto en cualquier reglamento escolar. En éste no solamente se fijará y estipulará, los horarios de entrada, salida, de finalización de las clases, de recreación, el uniforme que deben vestir los alumnos, etc., sino también el modelo de comportamiento que se espera que los alumnos cumplan mientras estén en el establecimiento. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, s/f)

Sin embargo, la planeación y organización son herramientas indiscutibles para atacar las debilidades que se pueden encontrar en la escuela respecto a su funcionamiento, es decir, tener una idea previa de lo que se quiere enseñar y generar.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.2.1. Paradigmas de la Educación y su Conocimiento**

Para comprender la situación actual en que se desenvuelve la educación boliviana se requiere inicialmente conocer y entender la génesis histórica de su aparición evolución y desarrollo. Las dos últimas décadas han significado un desarrollo notable de la ciencia y la tecnología en todo el orbe. En el inicio de un nuevo siglo la riqueza de las naciones empieza a focalizarse ya no en los bienes materiales sino en la educación y el conocimiento.

Para Tedesco, (1996) *"Las transformaciones globales que se vienen dando en el orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales y nacionales alrededor del valor de la tecnología han puesto en el centro de las agendas sociales a los sistemas educativos* Ciertamente, el conocimiento y su

posterior desarrollo serán las bases de un futuro promisorio y avance de nuestra humanidad.

Como lo expresa Aguerro, (1998):

*“ La expansión sufrida por los sistemas educativos a partir de la segunda guerra mundial, sobrepuesta a un modelo de gestión pensando para grupos poblacionales totalmente diferentes y las restricciones materiales que acompañaron los procesos de endeudamiento y ajuste, han hecho no-permitentes tanto los objetivos y contenidos como los modelos de organización y gestión tradicionales, cuyas características artesanales y basadas en las relaciones primarias no han podido sostenerse frente a la complejidad de las sociedades actuales”.*

La misma autora plantea que el *“Crecimiento y la expansión educativa no presenta a la decisión política sólo un problema de escala, sino que plantea desafíos cualitativos que suponen volver a pensar hacia dónde debe ir, qué debe enseñar, y cómo debe organizarse y conducirse una escuela, un grupo de escuelas, un sistema educativo”.*

Sin duda, en este proceso de desarrollo y crecimiento universal la educación es el pilar importante en cualquier contexto.

Las génesis de la educación boliviana funcional se localizan en el año de 1999 es importante destacar que la educación es un componente importante del subsistema, desarrollado en su proceso histórico determinadas características como son:

- Liderazgo continuo y sostenido en el ámbito de la Educación del país con tradición reconocida.

- Instancia democrática, participativa y de respeto a todas las corrientes políticas e ideológicas, constituida y estructurada por el empuje de su comunidad.
- Desarrollar a todos los Educandos al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de la educación, pueda ser alcanzada.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
- Obtener armonía en la acción del grupo, en lugar de discordia. (TORO & TALLONA, 2010)

### **2.2.2. La Innovación de los Paradigmas en la Educación Boliviana**

Esta innovación en la educación es imprescindible para vivir nuevos tiempos por medios de mecanismos de planeación y organización. A lo largo del siglo XX fueron varios los intentos por transformar la educación de nuestro país, algunos de ellos se iniciaron y concluyeron en planteamientos estrictamente normativos; otros en cambio, orientaron sus esfuerzos a un ajuste meramente administrativo. (Plan Nacional de Desarrollo, 2007: 67)

Sólo dos intentos innovadores de la educación abordaron la tan pretendida transformación desde la perspectiva integral.

1. En los preludios del presente siglo, se inició el proceso de construcción del sistema educativo boliviano. Para el efecto, se diseñaron una organización administrativa estable y política de formación de recursos humanos para la educación. Por otro lado, se proyectaron edificaciones y equipamiento escolar, una nueva propuesta pedagógica plasmada en un nuevo plan de estudio y un largo etcétera de propuestas novedosas.

Esta transformación logro instalarse en las aulas, aquel preciso lugar donde se concreta sistemáticamente el paradigma pedagógico que la sociedad de ese momento asumió.

2. En las decadencias del siglo XX y a punto de ingresar al próximo milenio, un nuevo intento por transformar la educación empieza a florecer. Este intento del 20 de diciembre del 2010, donde toda la sociedad boliviana lo conoce como Reforma Educativa, el cual asume el desafío de transformar la educación integralmente, con nuevos paradigmas sociales y pedagógicos.

La propuesta de la educación actual siglo XXI sugiere dos principales vías de entrada. Por un lado está la definición de la educación de calidad dada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), dirigido desde el Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) que refleja los siguientes elementos: igualdad de oportunidades; equidad social, étnica y de género; aprendizajes relacionados a las necesidades laborales; aprendizajes relacionados a las necesidades psicológicas y emocionales; competencias para integrarse a la sociedad; etc. Por otro lado, en el mismo PND se desarrolla el concepto de «vivir bien», que puede entenderse en la conjunción de las cuatro grandes estrategias de acción: la Bolivia digna que designa aspectos de justicia social, los valores culturales, la identidad y la lucha por la equidad; la Bolivia democrática que abre camino a la participación política y a nuevas formas de organización del poder; la Bolivia productiva que se refiere a la producción integral de los seres humanos que respeten las cosmovisiones indígenas y el medio ambiente, y la Bolivia soberana que alude a la capacidad de autodeterminación territorial de los grupos humanos y del país. (Plan Nacional de Desarrollo, 2007, : 67)

Del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en la proposición de “Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez” (MEC, 2006), y de la propuesta curricular de MEC, (2008) se sintetiza que la calidad de la educación se refiere:

- *Al modelo de sociedad que se busca, con sus valores, principios y prioridades y que respete la cosmovisión de los pueblos indígenas originarios campesinos.*
- *Al vivir bien en la integración de la cosmovisión indígena de las personas con la naturaleza.*
- *A las políticas educativas como acción sobre los niños relacionados con la cultura, el conocimiento, la información y el trabajo, con objetivos y sistemas de participación y decisión.*
- *A las políticas curriculares que definen el lugar de la cultura y el conocimiento en la escuela para la formación de futuros ciudadanos. Esto implica comprender qué es el conocimiento y su función en la sociedad.*
- *A la visión de ciudadanos que se forman en las escuelas (¿qué se espera del sujeto educado?).*
- *A la escuela como una unidad de varias y diversas dimensiones integradas a la comunidad (la escuela es comunitaria).*
- *A la participación y la función de los padres de familia en la educación y el logro de aprendizaje de sus hijos.*

Lo anteriormente señalado en relación y concepción del trabajo, la producción, la economía, entre otros y el papel que juegan las personas. Finalmente el 21 de diciembre del 2010 es promulgada la Ley N 070 de Educación “Avelino Siñani-Elizardo Pérez”, que dispone que la educación en Bolivia sea laica, centralizada y antiimperialista.

Por otro lado, los directores de centros escolares, como parte importante en esta etapa han sido tomados en cuenta como simples “*cumplidores*” y no así como “*hacedores*” del cambio; los mismos que en muchos casos, aprovechando esta coyuntura han “*creado*” sus propias formas de administración, convirtiendo a sus establecimientos en islas alejadas del cambio.

En este marco, el tema de la Ley N° 070 de Educación “Avelino Siñani Elizardo Pérez” se está desarrollando en dos tiempos claramente manifestados; primero, el momento de concepción y el otro, el de aplicación del actual. (ALBO & ANAYA, 2011)

### **2.3. La Administración Educativa**

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un “*conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve*”

(ALVARADO, 1998:18).

La administración educativa abarca dos niveles, el nivel macro y el nivel micro; el primero comprende el sistema educativo nacional-departamental-municipal y el segundo tiene que ver con la administración en el ámbito institucional o escolar. (Ibídem:19)

En este sentido, se señala dos niveles desde el punto de vista político: el interno o micro política educativa y el estructural; el primero estudia y analiza las escuelas como sistemas de actividad política, mientras que el segundo presenta a la escuela como un aparato del Estado, la misma que determina la producción y reproducción ideológica del sistema. (BARDISA Ruiz, 1997: 18)

Así mismo, se establece la necesidad de tener presentes cuatro niveles en los procesos educativos interdependientes y asimétricos para entender la educación en su real dimensión en contextos diversos como son los de los pueblos indígenas los cuales son:

1. **Políticas educativas.**- Hace referencia a proyectos de los sectores sociales, debates internacionales, objetivos y categorías para definir la naturaleza social y el papel de la educación en el desarrollo de la sociedad indígena. La imagen política de la escuela se centra en los intereses en conflictos entre los miembros de la organización.
2. **Sistema educacional.**- Tiene que ver con la organización y estrategias del gobierno para ejecutar las doctrinas educativas oficiales.
3. **Modelos académicos.**- O de formación de la educación indígena. Diseños curriculares, propuestas metodológicas técnicas didácticas, constitución de la enseñanza y el aprendizaje conforme a las características sociolingüísticas y socioculturales del alumno indígena.
4. **Prácticas escolares.**- Acciones e ideologías educativas de maestros, padres y autoridades comunitarias que constituyen las diferentes realidades escolares. (MENA & otros, 1999: 33)

Los dos primeros corresponden al sistema macro, este último como aparato del Estado; el cuarto al nivel micro o institucional y el tercer nivel que involucra a ambos niveles. A partir de esta clasificación dual (macro –micro) nuestro abordaje se referirá al nivel micro, es decir, a lo que se llama la micro-política de la escuela:

El papel de la dirección y del propio Director es fundamental: como elemento impulsor del cambio, como enlace con la administración educativa y como conductor y árbitro para que las relaciones y negociaciones que se producen entre los diversos intereses de los centros se realicen en ambientes poco conflictivos. (BALL, 1994: 11)

Luego de explicitar la administración educativa en el nivel macro y en el nivel micro, es pertinente caracterizar la administración sobre la base de las definiciones presentadas por muchos estudiosos en el intento de comprender la administración aplicada a la educación:

*“[la administración es un] proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos”* (KNEZEVICH citado en ALVARADO , 1998:19).

*[...] proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos y técnico-pedagógicos o académicos requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema educativo (OEA, citado ALVARADO, 1998).*

*Como [...] crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en la tarea de investigar, enseñar y aprender que realizan investigaciones, maestros y alumnos (PINILLA, 1982)*

*Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr (CORREA de Molina, 1997:11)*

*Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control que coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de sus objetivos y fines siendo dinamizado por un sistema de comunicaciones y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales (CORREA, 1997:12)*

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores dan una serie de categorías aplicables a la gestión administrativa. Entre estas categorías tenemos teorías, técnicas, principios, procedimientos y prácticas, que vienen a constituirse en categorías aplicables a cualquier institución, incluyendo la educación.

Por tanto, podemos señalar que la gestión administrativa es la administración en sí; es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

La educación, al estar inmersa en los procesos y ritmos que la sociedad ha vivido y sigue viviendo, ha ido redefiniendo algunos conceptos teóricos. Dentro de estos están la gestión educativa, la administración educativa, la gestión administrativa, la formación humana sostenible, la gerencia social, las falacias de la descentralización administrativa y la gestión democrática (BENNO Sandde, s/f, :123)

En estos procesos y transformaciones educativas, surge la concepción de gestión, que se remonta a la década de los 70 cuando se agota el periodo de

reconstrucción económica de la posguerra y se observa una disminución del ritmo del crecimiento económico en todo el mundo y la consecuente reducción del gasto público social, con consecuencias catastróficas para los países pobres que, a finales de la llamada "década perdida" de los años 80, comienzan a ejecutar los planes económicos para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna.

A partir de este período se observa una creciente utilización de prácticas neotaylorianistas en la administración del Estado y la gestión de las instituciones sociales en general. En este contexto, la administración educativa es entendida como *"una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así al logro de la misión regional y nacional"* y que tiene en cuenta: **la planeación**, en la que se construyen los escenarios probables y deseables y se seleccionan las mejores estrategias para el logro de los objetivos planteados; **la organización**, referida a la "combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa"; **la ejecución**, fase de la realización de los planes, teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta para tal fin; y, el **control**, fase donde se evalúa y se mide los resultados obtenidos en el proceso(CORREA DE MOLINA, 1997:12; 15).

A éstas tareas, vemos pertinente añadir otros elementos como la coordinación, que apunta a la horizontalidad de la función educativa de todos los sectores y entidades educativas; la innovación, que permite introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos; la participación, como interacción de autoridades, docentes, padres de familia, alumnos, y la sociedad en su conjunto y la interdisciplinariedad, entendida ésta como el esfuerzo, el apoyo y compromiso de diversos especialistas(ALVARADO , 1998: 21).

Por tanto, la administración educativa al igual que cualquier tipo de administración institucional se plantea en un modelo del proceso administrativo, es decir, lo divide en partes bien diferenciadas llamadas “funciones de la administración”. De esa manera se mejora la comprensión de lo que hacen los gerentes, administradores, directores o ejecutivos de las organizaciones, empresas o instituciones públicas o privadas. A pesar de sus limitaciones, los modelos proporcionan un medio útil para aprender un hecho social y no pretenden ser una descripción exacta del mundo real. (STONER , 1989:13)

Es importante destacar que planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

**Gráfico N° 1**  
**Proceso de la Administración**



**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de Stoner (1989, pág. 14)

De esta manera, los procesos administrativos de la educación desde esta óptica se establecen a través de mecanismo de planeación y organización los cuales se interrelacionan a una administración aplicable a la compleja situación de la educación, considerada como un sistema en el cual participan actores y situaciones diversas que caminan a la par del desarrollo social, económico, político, cultural e ideológico, en un contexto local, que en sí viene a constituir la escuela.

### **2.3.1. Técnicas y Métodos de Administración Educativa**

De acuerdo al autor Pérez (1989), el administrador educativo, ya sea Director de Escuela, Director Departamental, Distrital o de núcleo, tiene responsabilidades de naturaleza ejecutiva en lo que se refiere a la manutención, funcionamiento, enseñanza y desempeño de una unidad escolar, por lo que se establecen dentro de la institución educativa funciones específicas de administración, así como también de carácter político administrativo o de sentido pedagógico.

De esta manera, dentro de la administración educativa se establece a la organización de la unidad educativa como la producción de enseñanza, investigación y de desarrollo, imponiendo mayor esfuerzo al personal docente para definir y estudiar a los elementos variables que son los estudiantes.

Por tanto, en la administración el proceso educativo tiene otros insumos y diferentes productos, para aplicar las reglas y principios de la administración. Es innegable que el papel del director de la escuela, es de saber dar cierta importancia a los principios de la administración aplicando otras reglas con mucho cuidado y con actitud crítica.

En sentido, la administración educativa en el sistema educativo no depende de las teorías administrativas aplicadas, pero está sujeta a los tres siguientes elementos:

- a) *Estructura y rendimiento cuantitativo.*
- b) *Calidad.*
- c) *Eficiencia administrativa.*

Por lo que, *“crece la necesidad de capacitar administradores en servicio; para que se reajusten a las realidades nuevas; crece la demanda de formación masiva de personal administrativo y docente consciente de las necesidades reales y corrientes de la sociedad moderna”.* (PEREZ, 1989:56)

Construcción de nuevos edificios, ampliación de locales, adquisición de equipos científicos, diseño de nuevos planes y programas de estudio, introducción de nuevos métodos de enseñanza, son las mayores preocupaciones de los administradores de sistemas educativos.

En el mismo sentido, Poma (2006) señala, que *“los administradores deben conocer e introducir con mayor eficacia, la utilización de todo lo que se pone a nuestra disposición la Tecnología Educativa, para enfrentar las crecientes demandas”.*

Para lograr una administración escolar más eficaz, es necesario, entre otros, asegurar que:

- *Los profesores y los estudiantes se encuentren en el lugar apropiado en el tiempo conveniente.*
- *Las aulas no queden vacías innecesariamente.*
- *La ubicación de las escuelas reduzcan al mínimo la pérdida de tiempo debido al transporte de los estudiantes.*
- *La utilización óptima del mobiliario, del equipamiento, etc.*

*La escuela por sí misma, no es una institución autónoma, que actúa en un vacío; su carácter depende de la estructura política del país y de su situación social y*

*económica, que conjuntamente determinan la posición de la escuela en relación a las autoridades locales, provinciales, nacionales, y dentro de la sociedad. (POMA A., 2006)*

Todas las funciones administrativas necesitan una ejecución de muchas y diferentes tareas de apoyo, dentro del sistema educativo, cuya referencia se da a través de la siguiente relación tentativa:

### **Personal (Educador y administrativo)**

- A. Reclutamiento.*
- B. Formación, perfeccionamiento, actualización.*
- C. Asignación de tareas al personal.*
- D. Evaluación de funcionamiento, promoción profesional.*

### **Equipamientos y Materiales didácticos**

- A. Almacenamiento y cuidado.*
- B. Adquisición.*
- C. Distribución.*
- D. Mantenimiento y reparaciones.*

### **Prestaciones**

- A. Servicios médicos.*
- B. Servicios de alimentación.*
- C. Servicios de bienestar y psicológicos.*
- D. Orientación vocacional.*
- E. Transportación.*

### **Edificaciones**

- A. Construcción (planificación, supervisión de ejecución).*
- B. Utilización.*

- C. Determinación del sitio.*
- D. Cambio y aplicaciones.*
- E. Resarcimientos y mantenimientos.*

### **Factor Económico**

- A. Asignación de recursos financieros al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.*
- B. Distribución de los recursos en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, por partida anual (plan, programa, presupuesto) en el sector fiscal de la educación.*
- C. Control y fiscalización de los recursos económicos.*

### **Organización**

- A. Coordinación y comunicación.*
- B. Marco formal de toma de decisiones.*
- C. Organización en la administración escolar. (Micro-administración).*

### **Codificación**

- A. Codificación detallada de los objetivos.*
- B. Evaluación sistemática de actividades, programas.*
- C. Asegurar que todas las actividades entran en un marco lógico y razonable.*

### **Acciones Legales**

- A. Formulación de las leyes necesarias para el manejo de los sistemas educativos.*

***B. Cambio de las leyes que implican la relación de los planes de desarrollo de la educación.***

Por lo precedentemente referido, es esencial manifestar que el administrador educativo, cualquier que sea el puesto que desempeñe en el sistema escolar, trate de un director de escuela, de supervisor, de jefe o director de servicios, de núcleo, departamental dentro de un sistema de enseñanza moderno, de extensión local, regional o nacional tiene que solucionar fundamentalmente los mismos problemas; solamente a nivel de responsabilidad diferente y en escala diferente.(POMA A., 2006:99)

Por tanto, los problemas de planificación, de financiamiento, de relaciones públicas, de selección de personal, de adquisición de material y otros, pueden ser extremadamente diferentes para un director de unidad escolar o para un director departamental de educación. Al mismo tiempo, existen muchas semejanzas en cuanto a la naturaleza y a la amplitud de los conocimientos y a las habilidades que deben poseer para resolver los problemas vinculados con las actividades del proceso administrativo.

## **2.4. Los mecanismos de Planeación y Organización en la Administración Educativa**

### **2.4.1. La Planeación**

La planeación se utiliza como sinónimo de planificación y planeamiento, aunque hay autores que también utilizan programación, presupuestación, previsión y otros.

Venegas (2006) señala que *“...en el ámbito de la administración general, la planificación se entiende como aquella acción que se emprende para hacer frente de modo más eficaz a las necesidades futuras sobre la base de una evidencia*

*que, en gran medida, se obtiene de la experiencia del pasado*". (Pág. 96). Por tanto, lo concibe como el proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Para López (2002) la planeación reside en establecer la trayectoria específica de acción a realizar, implantando los principios que habrán de guiarlo, la sucesión de procedimientos para realizarlo, la definición de tiempos y números requeridos para su obtención.

En este sentido, la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Para Alvarado (2002) la planificación se entiende como un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes, a fin de lograr exitosamente los objetivos propuestos.

En este sentido, los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen las actividades, los objetivos y procedimientos escogidos, y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

En este sentido, la planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores como es el caso de los directores de las unidades educativas comprende períodos mucho más cortos. Por ejemplo, pueden referirse al trabajo del día siguiente a una

reunión de dos horas que celebrará en una semana. Por lo que, planear implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos; es decir, qué hacer y cómo hacerlo, saber dónde estamos y conocer hacia dónde vamos.

De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que busca anticipar su rumbo y si es posible, cambiar su destino (VENEGAS J., 2006). De esta manera, la planificación es el proceso de análisis y cálculo que orienta la toma de decisiones que precede a la gestión. Según el nivel de desagregación que interese, es posible distinguir cualquier tipo de planificación: global, sectorial, espacial e institucional.

Asimismo, en función del criterio de temporalidad, es posible distinguir tres tipos de planificación: de largo, mediano y corto plazo. De igual modo, de acuerdo con la concepción metodológica en que se base la planificación es posible ubicar distintas modalidades. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, con frecuencia se menciona que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

#### **2.4.1.1. Los objetivos en la planificación**

Díaz (2005) define que en el proceso de planificación se requiere establecer los objetivos, planteados como las metas que se persiguen, que abarcan un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye dos conceptos, desde el punto de vista del director, que es importante aclarar:

- **Meta:** es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- **Ámbito de la meta que se persigue:** es la definición de los límites o restricciones precisas que deben observar.

La planificación tiene que ver con la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Los objetivos representan los resultados que la institución espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Estos se clasifican según Díaz (2005) en:

- **Planes estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la institución y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la institución.
- **Planes tácticos o funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos (objetivos y metas) de mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Planes operativos:** se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la institución (en secciones o unidades). Los planes operativos son de corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

En síntesis, uno de los factores más importantes en la administración es el proceso de planeación en el cual cada institución en este caso educativo debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los docentes y de los altos ejecutivos de la organización como es el caso de los directores.

#### **2.4.1.2. La Planeación en la labor del Director**

Asignar valor a cada uno de los posibles elementos que hacen a la calidad de la educación supone implícitamente comprar con un referente social y cultural construido a través de la historia personal. Por esta razón, para juzgar la calidad de la educación y plantearse perspectivas de mejoramiento pasa por discusiones y acuerdos entre diferentes grupos respectivamente de la sociedad, porque cada cual aporte con su dimensión.

Según OCDE (1991) El tema de la calidad de la educación se abre a la discusión.

*La educación se apropia de la Economía de los términos de los mecanismos de planeación y organización para la optimización que hace el sistema escolar de los recursos disponibles y organización para plantearse el grado de cumplimiento del sistema educacional respecto de los objetivos propuestos. De esta manera el sistema no solamente se interesa en asegurarse cuantos ingresan, cuántos son*

*retenidos, fluyen y son promovidos de un grado a otro hasta egresar, sino se interesa en saber cuánto aprenden los educandos en su paso por el sistema, que aspecto afectan en el aprendizaje, que satisfacción tiene la sociedad con el servicio que presta.*

Por tanto, se puede determinar que el “producto escolar” está condicionado por múltiples aspectos denominados factores asociados al rendimiento escolar que subyacen afectándolo positiva o negativamente tanto en el contexto comunitario en el que se inscribe la escuela, ya en insumos educacionales y humanos, como en los procesos técnicos pedagógicos del aula.

Mercedes Muñoz (2006), componente del área de Estudios e Investigación del CIDE – España, recoge los contenidos de algunas investigaciones sobre la gestión de las escuelas y su eficacia, señalando los enfoques que, desde perspectivas diversas, se le ha dado.

*“El descubrimiento de la gran repercusión que tiene los procesos de gestión y organización de las escuelas en la eficacia escolar ha llevado en los últimos tiempos a centrar en ellos los esfuerzos de mejora. El campo de atención preferentemente de las reformas de la última década es el reparto de responsabilidades en la toma de decisiones y en el gobierno de la educación, los cauces de la participación de la sociedad y las formas de gestión y dirección de las unidades educativas. El énfasis se pone más en las cuestiones organizativas que en las curriculares o métodos pedagógicos, que en años antes habrían acaparado de mayor atención”.*

La investigación que se hace mención parece haber conducido a un cierto consenso en algunos grupos de variables, que a veces expresadas con formulaciones distintas, aparecen con insistencia asociados a la calidad escolar.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (1991) plantea las diez características de una gestión eficaz:

- i. *Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.*
- ii. *Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado (de los profesores).*
- iii. *Dirección positiva.*
- iv. *Estabilidad laboral.*
- v. *Una estrategia para el desarrollo del personal acorde con las necesidades pedagógicas de cada escuela.*
- vi. *La elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado.*
- vii. *Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.*
- viii. *La búsqueda y reconocimiento de unos valores propios de la escuela.*
- ix. *Buen empleo del tiempo de aprendizaje.*
- x. *Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa.*

Con relación a lo anterior, el tema de la dirección o liderazgo escolar merece especial atención porque constituye en clásico dentro de la investigación sobre la eficacia de las escuelas. Los primeros estudios analizan la capacidad de liderazgo como habilidad para la interacción personal y su incidencia en los procesos de innovación.

Posteriormente se reconoce la necesidad de conjugar la dirección con la toma de decisiones y se considera al director como coordinador pedagógico que trabaja en equipo. La última línea de investigación *“apunta la necesidad de una aproximación holística al tema, toma en cuenta la complejidad de tareas y aptitudes que se exigen para lo que califica de liderazgo visionario y creativo... Insiste en el papel fundamental de líder para la marcha de la escuela y enuncia las cualidades del*

*director desde un punto de vista más profundo de los habitual, porque normalmente los aspectos organizativos y de control reciben más atención que las sustanciales”.*(CHAPMAN, 2006:34)

#### **2.4.2. La organización**

En el contexto de la administración, la organización se define como la fase del proceso de ordenar la disposición de una organización y de disponer sus métodos gerenciales y uso de los recursos para lograr sus metas (ESCARRA, 2002).

Por otra parte Alvarado (1990), plantea que la organización *“Consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos...”*; por su parte Koontz (1978) expresa: *“Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa ”*; mientras que Chiavenato, (1987) define la organización como: *“La determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”*.

Según Escarrá (2002), una vez que los gerentes y/o directores han establecido, los objetivos y preparado los planes o programa para lograrlos, deberán diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a adecuado término. Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados. Así, una empresa que se propone desarrollar software de computadora tendrá que ser distinta de otra que desea fabricar pantalones de mezclilla.

Como una actividad estrechamente relacionada con esta fase, según Orozco (2002), es la dotación de personal como el reclutamiento, asignación y

adiestramiento del personal calificado para hacer el trabajo de una organización, además, de los procesos de selección, de inducción, nombramiento (salario) y evaluación del desempeño.

Por tanto, las organizaciones son el establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización, de lo anterior se infiere que el proceso organizativo de la administración, se caracteriza porque contempla: actividades, personas, recursos, funciones, infraestructuras y otros, para alcanzar los objetivos institucionales.

#### **2.4.2.1. La Organización Educativa**

*Se establece que “las Unidades Educativas son instituciones que, por naturaleza, tienden a la estabilidad y a los que la inercia de prácticas asentadas hace resistentes al cambio. Las normas organizativas se trasforman en rutinas defensivas súper protectoras que dificultan la mejora y el desarrollo institucional. Los centros escolares –como organizaciones- están compuestos por un conjunto de patrones y rutinas que guían la conducta de sus miembros y ejercen una regulación invisible sobre sus acciones”.*(LUCAS, 1994:26)

En este sentido, una unidad educativa es una organización donde se generan procesos de gestión educativa, lo cual quiere decir que es la unidad operativa de un sistema educativo. Es el ámbito donde se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. Donde las ideas de cooperación, el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y el control de la regulación del conjunto de actividades a realizar, hacen a la escuela una organización, como tal:

*“(...) está formada por un conjunto de personas en interacción mutua duradera y específica, agrupada para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios*

*escasos". En el centro escolar se desarrollan las características mencionadas y esto hace una organización de servicios. La escuela, como organización educativa tiene una serie de fines específicos. Para conseguir los mismos, interactúan personas con responsabilidades, se ejecutan planes, programas y curriculares, se utilizan recursos materiales, financieros, de infraestructura y otros, Además se opta por una modalidad administrativa, un tipo de mentalidad que guía el comportamiento de su personal. El mismo que puede ser burocrático o innovador dependiendo del tipo de cultura organizacional dominante y vigente en la organización".(LUCAS, 1994:26)*

Por otro lado una escuela es una institución social en tanto existe un cuerpo de expectativas ampliamente conocidas y sustentadas (pautas normativas), que gobiernan la relación entre los diferentes status-rol reconocidos: directores, profesores, alumnos, personal de servicios, etc. De esta manera, aparece el concepto de rol como conjunto de deberes adscritos a una determinada posición social; es decir, como obligaciones o expectativas sancionadas de unas posiciones que son, por tanto, derechos de otras posiciones con las tendrán.(LUCAS, 1994:11)

Las normas institucionalizadas que se expresan en la conducta de las personas de la organización, responden a las diferentes modalidades de organización, pudiendo establecerse como organizaciones centralizadas y verticalistas que reflejan las pautas normativas adecuadas a esas características, organizaciones abiertas y participativas que reflejan pautas normativas participativas y democráticas.

Desde el punto de vista de la OREALC (1994) se enfoca a la escuela como aquella unidad que *"agrupa a varias personas, directores, docentes, alumnos, empleados, etc., que cooperan entre sí para cumplir con una tarea que les demanda la*

*sociedad. Esta tarea tiene objetivos, por ejemplo: socialización, formación, comunicación de información, desarrollo de habilidades y destrezas, desarrollo humano, etc.”.*

Para lograr los propósitos organizacionales se definen roles, se distribuyen o dividen las asignaciones de trabajo, unos tendrán la tarea de dirigir, otros de enseñar, otros de revisar u organizar el trabajo, otros de proveer los insumos, mantener las edificaciones, etc. La articulación en forma ordenada de las distintas actividades es controlada de alguna forma.

De hecho, existen normas, pautas normativas conocidas que regulan el comportamiento de los docentes, alumnos y todo el personal

## **2.5. Gestión Educativa Estratégica**

De acuerdo a Calero (1999) se define a la gestión educativa como *“el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar”.*

Si el problema de la gestión es complejo en las organizaciones educativas convencionales, aún más en aquellas que ofrecen modalidades como la educación a distancia, debido a la necesidad de tomar en consideración diferentes tipos de gestión: académica, administrativa y tecnológica, para avanzar en el aseguramiento de la calidad.

Según Lucas (1994) *“La gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden los responsables de una escuela para posibilitar el logro*

*de los propósitos institucionales, con participación plena y activa de la comunidad educativa, tiene, como objetivo centrar la escuela alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Su desafío es dinamizar procesos y la participación de los actores que intervienen en el proceso educativo.*

Asimismo, para el mismo autor la escuela constituye la unidad operativa de un sistema educativo; es el ámbito donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Donde las ideas de cooperación, el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y el control de la regulación del conjunto de actividades a realizar, hacen a la escuela una organización. Por lo que, *“está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupada para con seguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos”*.(LUCAS, 1994:35)

Desde el punto de vista de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC, 1994), *“la escuela agrupa a varias personas, directores, docentes, alumnos, empleados, etc. Que cooperan entre sí para cumplir con una tarea que les demanda la sociedad. Esta tarea tiene objetivos, tales como la socialización de los alumnos formación, comunicación de información, desarrollo de habilidades y destrezas, desarrollo humano, entre otros aspectos.”*

Para lograr los propósitos organizacionales se definen roles, se distribuyen o dividen las asignaciones de trabajo; unas tendrán la tarea de dirigir, otras de enseñar, otros de revisar u organizar el trabajo, otros de proveer los insumos, mantener las edificaciones, etc. De hecho existen normas, pautas normativas conocidas que regulan el comportamiento de los directores, maestros, alumnos y todo el personal.

Siendo que los centros escolares son instituciones que, por naturaleza, tienden a la estabilidad y a los que la inercia de prácticas asentadas hace resistentes al cambio. Las normas organizativas se transforman en rutinas defensivas súper protectoras que dificultan la mejora y el desarrollo institucional. Los centros escolares como organizaciones-están compuestos por un conjunto de patrones y rutinas que guían la conducta de sus miembros y ejercen una regulación invisible sobre sus acciones. Normalmente perviven los que han sido más exitosos, han dado mejores resultados o han aportado estabilidad y seguridad al trabajo de sus miembros.

Por tanto, las propuestas de cambio sobre todo las que vienen de fuera suponen una amenaza para el statu quo y habitualmente suelen ser acomodadas y/o absorbidas por los modos habituales de hacer característicos de la cultura escolar tradicional: individualismo del profesorado, fragmentación-balcanización de los centros, desmotivación, falta de apoyo mutuo entre los profesores, predominio de la coordinación formal sobre la pedagógica, dirección escolar gerencialista, centralización excesiva.

Todas estas condiciones previas no contribuyen ni favorecen el cambio educativo y la mejora en los centros. Sino que al contrario, provocan su cierre institucional ante cualquier propuesta que intente transformar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

### **2.5.1. Tipos de Gestión Educativa Estratégica**

La naturaleza flexible del Modelo, hace posible un compromiso serio por la acción educativa, que es compleja, singular e incierta, y necesita ser sintetizada, abstraída y esquematizada mediante los elementos que más le caracterizan. En este sentido, se aporta sus componentes, su proyección y sus significados; así

como la posible correlación entre éstos, en un intento por poner en marcha nuevas formas de hacer en educación. Es decir, imprimir una cultura de transformación constante y progresiva de la gestión educativa, escolar y pedagógica que decante en otros resultados de logro educativo; que tenga su razón de ser en las escuelas y en los colectivos, donde lo cotidiano transcurra en un clima organizacional, innovador y abierto al aprendizaje para poder desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida.

Las experiencias de gestión educativa mencionadas hasta 1990 estuvieron ordenadas por lógicas de pensamiento y razonamiento, es decir, por paradigmas administrativos, que corresponden a las escuelas administrativas:

- *Clásica y de Relaciones Humanas.*
- *Sistemática.*

Cada paradigma con sus características propias y aplicadas a diferentes contextos, ha dirigido el comportamiento administrativo de ejecutivos, políticos, gerentes, académicos, directores, entre otros.

Los paradigmas administrativos, según Baker (1995) conforman un “conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no), hacen dos cosas: primero, establecen o definen límites, y, segundo, indica cómo comportarse dentro de esos límites para tener éxito”, son útiles de acuerdo a los diferentes momentos de desarrollo por los que atraviesa la vida humana, quedando desactualizados y convirtiéndose en obstáculos cuando ya no permiten resolver problemas”.(pág.35)

Analizando la relación entre las principales características de la Escuelas Clásicas y el papel del sujeto, se menciona que:

*“Las características del paradigma de la escuela Clásica de la organización del trabajo, aparecida ante las iniciales necesidades de interpretación de una sociedad industrial ya asentada a principios del siglo en Norteamérica y en muchos países europeos, han destacado la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de la organización científica del trabajo de Taylor y la teoría de la organización formal de Fayol”.* (LUCAS, 1994, pág. 21)

En este sentido, se podría expresar que este modelo administrativo ha inspirado a las instituciones educativas del país para realizar sus funciones de gestión educativa. Tanto que aún mantienen las reglas y disposiciones del paradigma administrativo de la Escuela Clásica. No es desconocido para nuestra realidad que el empleo, llamase profesor, obrero etc., no sea considerado más que una pieza económica en la organización. La toma de decisiones es centralizada, verticalista y basada en reglamentos estrictos. El modelo de administración mencionado no corresponde ya, a las exigencias educativas de sujetos participativos, democráticos, pluriculturales y multiétnicos.

Asimismo, la Escuela de Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo y Chester Barnard, se determina por la búsqueda de los motivos de integración de los individuos en sus organizaciones, intenta superar el reduccionismo economista y tecnicista de las teorías clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, homines sociales, incluso de persona que busca “realizarse” en las tareas que ejecuta. De todas formas, su preocupación excesiva por la productividad, la no consideración del carácter esencial del conflicto en las organizaciones y la ideología general que la contamina, ciertamente empresarial aunque benevolente para los trabajadores, hacen que los trabajos realizados tengan una utilidad relativa. Viene hablándose cada vez más de “recursos humanos” en lugar de “relaciones humanas”.

*En el modelo planteado de relaciones personales, la comunicación ascendente y descendente parece importante, incluso necesaria para el buen funcionamiento de la organización”.(BASERT, 1995: 22)*

Ciertamente que el paradigma administrativo de las relaciones humanas es menos rígido que el de la escuela clásica, pero también está impregnado por la productividad y el rendimiento. A pesar de conceder importancia a los trabajadores como a la persona humana, no busca la participación de los actores en la organización, ni en la toma de decisiones; y estas características lo asimilan con un paradigma de organización centralizada.

*Según Baker (1995) con la más reciente aparición de la Escuela Sistemática de la conducta laboral, en los años sesenta, se pretende ir más allá de la consideración del individuo como homo economicus, como homos sociales o como “hombre que se realiza”, para enfrentarse al “hombre complejo” que actúa en una organización compleja.*

Una vez consideradas las organizaciones como sistemas es necesario tener presente que esta ante sistemas abiertos, es decir las organizaciones están constituidas por actividades interdependientes que unen coaliciones cambiantes de los participantes; los sistemas están dentro en el ambiente en que se operan. En este modelo organizativo, en el que se subrayan las partes interconectadas formando una unidad, es fácil apreciar la importancia de la comunicación, su carácter esencial en la organización, que se puede definir como poco más que una forma específica de entrelazar las comunicaciones.

Asimismo, se plantea que es posible que el paradigma de la Escuela Sistemática de conducta laboral, en su concepción de organización abierta, aun no haya sido aplicado en la experiencia educativa. Sin embargo, como paradigma, tiene

elementos que permiten considerar a la organización en relación con su contexto. Rompiendo con el aislamiento y enclaustramiento organizacional, muy típico en las organizaciones educativas como centros escolares de nuestro medio. Como modelo de organización formal es amplio por cuanto considera la influencia de su contexto, y desde la perspectiva de cultura organizacional sobresale la comunicación como un elemento importante de la gestión.(BASERT, 1995:23)

Ante lo mencionado precedentemente podemos señalar que Toffler (1980) indica que:

*“han ocurrido cambios importantes en los últimos 20 años, no solo nos encontramos en una economía de servicios sino estamos en tránsito hacia la tercera ola, que trae consigo una forma de vida auténtica nueva, basada en fuentes de energía diversificada y renovables; en métodos de producción que hacen resultar anticuadas las cadenas de montaje de la mayor parte de las fabricas; en nuevas familias no nucleares; en una nueva institución, que podría denominar el hogar electrónico. La civilización naciente escribe para nosotros un nuevo código de conducta y nos lleva más allá de la información, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder.*

Sin embargo, si bien lo señalado se aproxima a los procesos de desarrollo que está alcanzando los países más avanzados, la realidad en regiones como la nuestra es radicalmente distinta.

### **2.5.2. Etapas de la Gestión Educativa**

Según Chiavenato, (1999), una gestión como la educativa tiene las siguientes fases:

- I. *Previsión: Análisis de la situación, definición de problema, determinación de soluciones posibles y de consecuencias, selección de la solución más apropiada.*
- II. *Planeamiento: Actividad de creación del equilibrio entre los fines deseables y los medios existentes, entre necesidades inmediatas y a largo plazo.*
- III. *Organización: Definición y distribución de tareas a los miembros de la organización.*
- IV. *Motivación: Crear los motivos para que los miembros de la organización quieran trabajar (motivos económicos, psicológicos, patrióticos, etc.).*
- V. *Coordinación: Armonizar los esfuerzos individuales para la realización de objetivos comunes.*
- VI. *Control y chequeo: Vigilar que todas las actividades se realicen conforme a las reglas y órdenes.*
- VII. *Comunicaciones: Medios de contacto verbal o escrito entre la administración y diferentes funcionarios (comunicación interior) y con las autoridades y población de afuera, (comunicación exterior) para lograr la comprensión mutua y realización de los objetivos de la organización”.*

### **2.5.3. El Elemento Importante de la Gestión Educativa**

#### **2.5.3.1. El Director**

Todos los estudiosos de la administración, desde Fayol, se han ocupado en describir el perfil que debe tener un buen director (jefe, coordinador, asesor, sub-director, supervisor, administrador, gerente, entre otros.)

Como ya se puntualizó, la calidad de la educación solo tiene sentido teniendo en cuenta a los actores sociales y solo puedan estudiarse en función de ellos, es decir, los sujetos involucrados “al interior” del sistema de la escuela. Así, se destaca en su momento el rol que cada uno de estos cumple en la gestión escolar.

Tedesco (1995) considera que, *“una gestión escolar se alcanza poniendo en práctica principalmente el desarrollo de equipos de trabajo, ya que la gestión es un arte de organizar los talentos presentes en la escuela. Para ello es importante convocar a los directores, docentes, alumnos y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones respecto al quehacer de la comunidad”*.

De ahí que es necesario plantear las características de los roles de los distintos actores de la gestión educativa, toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una *dirección* que se proponga alcanzar metas comunes para todos sus miembros.

Asimismo, para para Terry (1976: 26), *“la dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea. Un guía muestra el camino estando al frente, no empujando desde atrás. Un guía muestra el camino por el propio ejemplo. No empuja, tira en vez de empujar. Las rutas deseadas se hacen del conocimiento del seguidor por la conducta ejemplar del líder y sugiriendo “sígueme”, en vez de empujar al seguidor a la actividad deseada.*

En este sentido, en las instituciones educativas debe existir esencialmente un mando acorde a las exigencias educativas y al bienestar de la población estudiantes lo cual no denota que se incline a un liderazgo autoritario.

### **2.5.3.2. Las Unidades Educativas y su Dirección**

Toda organización prescindiendo de su tamaño, precisa de una Dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros. Es en la actualidad cuando se han desarrollado los estudios sobre este tema, pero, como

actividad, no es de reciente aparición, sino que surge cuando varias personas han dado comienzo a una tarea común, como expresa Riedman:

*“Ni las pirámides egipcias, ni tampoco las catedrales góticas fueron edificadas por masas sin líderes, y las expediciones de la Edad Moderna hubieran sido tan posibles sin management, como la construcción de la muralla China... Solo recientemente se ha llegado a la conclusión sobre la suma importancia del management en la administración, en las organizaciones militares, en las iglesias y en las asociaciones de beneficencia”. (RIEDMAN, 2000)*

Lo reciente es el reconocimiento de la importancia capital que tiene el Director en las organizaciones, tanto militares como administrativas, económicas, políticas y por supuesto, también en las educativas.

Hoy incluso sobre todo, los gobiernos y los grupos sociales conceden una influencia decisiva al Director y Equipo Directivo de los centros de educación a juzgar por la polémica que surgen en torno a sus competencias. Las polémicas a los que nos referimos se interrelaciona entre el grupo de comunicación de masas, y el hombre de la calle, experto en educación o no.

Esto no es más que un síntoma que nos demuestra el reconocimiento de que en la organización formal, que es el Centro Educativo, es de suma importancia el que tenga una Dirección efectiva, aceptando que el estilo y forma que esta adopte, será definitivo para la calidad educativa.

### **2.5.3.3. Director y su Liderazgo**

Para Calero (1999), *“el director de un centro educativo del cualquier nivel o modalidad debe ser un líder y no un jefe. Como líder debe tener cualidades para ayudar a proveer los medios para atender las metas de la escuela.*

*Consecuentemente debe tener apropiada preparación para el servicio y habilidad para ejercer en el alto grado el liderazgo educacional. El jefe es apenas la persona que tiene responsabilidad oficial para el liderazgo de la educación, que puede o no ser reconocido como líder, tiene autoridad legal, mientras que el líder tiene autoridad personal y/o funcional". (pág. 39)*

El estudio del liderazgo del director puede ser enfocado desde tres ópticas:

### **a) Liderazgo legal**

Se trata del liderazgo entendido como el atributo de una posición determinada en una organización formal. Es una posesión a la que llega legalmente y que confiere poder "de derecho". Así, ser director de una escuela implica una posición de líder que le permite hacer uso de las autoridades legítimas.

Esa autoridad de la cual está investido el director como líder legal no siempre va acompañada de las cualidades necesarias para que sea reconocido como auténtico conductor por parte del grupo, y en muchas ocasiones los miembros, aunque aparentemente toleran este liderazgo, sienten un rechazo hacia él. Basert (1995: 36) señala la diferencia real que existe entre el líder legal, el institucional, y lo que él llama staff, que sería grupo natural con influencia efectiva, coincidente o no con la autoridad institucional:

*"Cada grupo tiene una estructura. Los miembros encajan en una jerarquía, cumplen una función y tienen un papel. El personal de la Escuela, en tanto que es un grupo institucional elegido por una autoridad, está formada por miembros que tienen una situación, jerarquía y papel determinados. Pero el staff constituye un grupo por derecho propio y puede tener líderes, jerarquía y papeles totalmente distintos de aquellos que han sido determinados por la autoridad"(BASERT, 1995:54).*

Es evidente que el status del grupo y el de la institución no son forzosamente la misma cosa. El director de una institución escolar puede no ser considerado como líder por el resto del personal docente. Su posición lo coloca en el status de mando o de gobierno más que en el puesto de líder. En algunas escuelas el líder se encuentra continuamente en oposición al líder natural del grupo. Esta situación puede llegar a ser peligrosa y luego no contribuye a la buena marcha de la escuela.

### **b) Liderazgo personal**

Históricamente el estudio más explotado en este campo es el de la personalidad de líder, pero tiene muchas limitaciones. Los resultados de estudios han demostrado que no parecen existir rasgos y pautas de comportamientos propios y exclusivos de los líderes. No hay un patrón común de características personales que se repita siempre en los casos de conductores de hombres. Es decir, que no se dan unas características necesarias y únicas en el liderazgo, lo que no excluye que algunas de estas; suelen estar presentes en las personas que poseen dicha condición.

Harris (1990: 23) establece una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder, traducéndose en lo siguiente, “*disposición para asumir la responsabilidad; capacidad para ser perceptivo o descubrir las realidades del ambiente propio; capacidad para ser objetivo (...), considerar los problemas de manere racional, impersonal e imparcial; capacidad para comunicar, transmitir y recibir información*”.

La disposición para asumir la responsabilidad supone una fuente de éxitos y/o fracasos por el riesgo que comporta, ya que los resultados, no dependen solo del líder, sino también del grupo y de las circunstancias. La capacidad para ser perceptivo es una condición que conecta con la anterior y faculta al líder para intuir y valorar las posibilidades del éxito o fracaso que se dan en la tarea emprendida.

La capacidad para ser objetivo le ayuda a interpretar con realismo las circunstancias ambientales, es decir, las coordenadas en las que se mueve. La capacidad para establecer las propiedades adecuadas es un punto de apoyo inestimable para valorar la línea que se deba seguir. Consiste en poder seleccionar las opciones interesantes de entre las que no lo son. La capacidad para comunicar es básica si se quiere sintonizar con los miembros del grupo como ayuda para rectificar o avanzar con éxito.

### **c) Liderazgo funcional**

Para Calero (1999), una tercera forma de enfocar el estudio del líder es centrado la atención en el grupo de donde se da a conocer la capacidad de liderazgo. Incluye variables tales como: “prestigio social”, “lazos efectivos” entre el líder y sus seguidores. El liderazgo bajo esta óptica está considerado como un hecho interpersonal, aparece solo ante el grupo, a veces sorpresivamente en personas que, antes de esta circunstancia grupal no demostraron cualidades de conductores. No es, pues, un simple estilo personal o un conjunto de motivos y habilidades; es un liderazgo funcional porque los actos que se cumplen en esta función satisfacen las necesidades o expectativas del grupo.

Esta idea está muy clara en el término inglés *leader*, “conductor”, “animador” lo que implica su conexión con un grupo. Es en el grupo donde el líder puede ejercer su función y manifestarse como tal. Pero un grupo, en términos sociológicos, no es solo un conjunto de personas más o menos próximas, ni siquiera lo es simplemente cuando estas personas pertenecen a una misma organización formal. Para que haya grupo debe haber cohesión, y muchas veces esta cohesión nace y se mantiene debido a un líder que la sustenta. (Calero, 1999)

El liderazgo funcional es quizá, de los tres enfoques que podemos dar a la figura del líder, el más comúnmente aceptado por todos. El líder supone capacidad para estimular, dinamizar y potenciar la acción del grupo, actuando en él como agente

catalizador que facilita y fomenta la interrelaciones de sus miembros, crea un clima de cooperación entusiasta, lima asperezas y evita y resuelve los conflictos que surgen en el grupo lo conduce, por la vía de la compenetración mutua a la realización de sus objetivos y al cumplimiento de sus fines.

#### **2.5.3.4. El Liderazgo Eficiente del Director Escolar**

En cuanto al liderazgo eficiente del Directo en las Unidades educativas podemos mencionar al autor Riedman, quien determina que los diferentes estilos de liderazgo pueden asociarse a las escuelas eficientes y se ha resultado al respecto, una amplia gama de los aspectos del papel de los líderes en las escuelas. Ningún estilo simple de dirección parece ser apropiado para todas las escuelas, los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas a su propia situación local. Sin embargo, se han encontrado ciertas características asociadas al liderazgo exitoso.

Entre estas características se encuentra *“la fuerza en los propósitos: involucrar al cuerpo docente en la toma de decisiones; y, autoridad profesional en los procesos de enseñanza aprendizaje”*. (RIEDMAN, 2000: 34)

En este sentido, se establece una administración eficiente de la dirección a través de las siguientes especificaciones:

##### **a) Director seguro y dirigido**

Se entiende esta nominación por lo general al liderazgo efectivo, ya que el director se constituye en el agente clave que contribuye al cambio de muchos de los factores que afectan la afectividad escolar.

Otro aspecto del liderazgo firme es la intersección, la habilidad de medir o amortiguar los agentes de cambio negativos, con el objetivo de obtener recursos adicionales que beneficien a la efectividad de la escuela.

Algunos estudios de caso han señalado las largas horas que trabajan los directores con efectividad, el efecto de este factor es difícil determinar *“solamente es efectivo cuando va acompañado de otros factores. Puede fluctuar ampliamente durante periodos cortos de tiempo, y es casi imposible separar su efecto directo sobre el mejoramiento de su papel como medio para edificar una visión compartida y como una señal del carácter distintivo del resto de los maestros”*. (LEVINE D. & LEZOTTE J., 1990: 62)

#### **b) Director interactivo**

Una segunda característica de los directores efectivos es la de compartir las responsabilidades de liderazgo con otros miembros del equipo de funcionarios de alto rango y la de involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones.

Mortimore (1988) en su estudio sobre las escuelas primarias, menciona la participación del subdirector en decisiones sobre políticas, la de los maestros en la dirección y planeación del currículo, la consulta con los maestros sobre los gastos y otras decisiones de políticas, todos como correlativos de efectividad escolar.

De esta manera, el liderazgo efectivo requiere claridad, evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, juzgar cuidadosamente cuando tomar una decisión autónoma y cuando involucrar a otros, y reconocer la eficacia del papel del liderazgo en diferentes niveles de la escuela.

### **c) Profesional destacado (Director)**

Un director no es simplemente el administrador o profesor de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesional destacado. Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de sus alumnos, implica también que el director debe proyectar un perfil alto por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la escuela, visitar las aulas, conversar informalmente y formalmente con los profesores.

Por supuesto, lo anterior tiene poco efecto sobre la efectividad y solo cuando se conjuga con otros factores que se han mencionado, tales como énfasis en enseñanza - aprendizaje, así como inspecciones regulares en la escuela, puede tener un efecto poderoso.

Es probable que la influencia de los directores en los niveles de desempeño y avance de los alumnos, por todo lo señalado en estos párrafos, opere más en forma indirecta que directa, a su vez, afectan las prácticas en el aula y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Siguiendo a Pérez (1989), se puede señalar que la dirección es una pieza fundamental en una unidad educativa, pero sin dejar de lado ninguna de las dimensiones que configuran la vida escolar, ya que esta no funciona aislada. Esto es especialmente cierto en lo que se refiere al grupo humano que tiene en sus manos la responsabilidad educativa directa; el equipo de profesores.

## **2.6. Labor del Director en la Calidad Directiva**

La investigación sobre mecanismos de calidad directiva en el desempeño del director, centros escolares se constituye en un instrumento importante que proporciona información sobre los estados de calidad existentes en un sistema

educativo. Será la sociedad, la comunidad y en último término la familia, las que podrán deducir el estado de la educación a partir de la cuantificación de estimadores de calidad. Medir la calidad directiva es importante en el sentido que busca principalmente a la gestión educativa, teniendo este programa un carácter investigativo amplio.

En la búsqueda de elementos que permitan construir mecanismos de calidad directiva se han planteado algunas categorías que ayudan en la formulación del concepto.

Morán (1994) menciona que estos mecanismos son las referidas a la planeación y la organización del trabajo del director. *“Cada una de ellas hace referencia a una dimensión de la calidad directiva: la primera al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, la segunda hace a la economía e implica la capacidad de articular los recursos de modo que los logros conlleven el menor costo posible; y la tercera a la capacidad de satisfacer las exigencias de su entorno y de la comunidad a la que sirve”*.

Por su parte, Tedesco (1995) manifiesta que *los mecanismos de calidad directiva se manifiestan en una gestión directiva que propende a contar con espacios físicos e infraestructura adecuadas, cuerpo docente en continua actualización, disponibilidad de materiales de estudio y de trabajo, tiempo suficiente y necesario asignado al aprendizaje real, gestión administrativa facilitadora, apoyo familiar sostenido al trabajo del estudiante y otros aspectos del contexto que inciden positivamente en los resultados de los estudiantes*.

Asimismo, el autor Caparros (2000) determina que *el trabajo del director es eficaz cuando logra que los estudiantes aprendan lo que el sistema establece que deben aprender y que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles. El énfasis se focaliza en que además de asistir a clases los estudiantes aprendan en su paso por el sistema*.

En este sentido, una aplicación adecuada de los criterios de calidad directiva permitirá alcanzar niveles óptimos de la calidad en el servicio educativo y para brindar mejores oportunidades a estudiantes en el futuro, por lo que se debe ser capaz de conseguir los siguientes objetivos:

1. *Lograr gradualmente que cada vez más alumnos del sistema fiscal, alcance los resultados escolares planteados por el currículo, en términos de conocimiento, habilidades, aptitudes y competencias.*
2. *Lograr que los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación fiscal, sean competitivas con los de la educación privada en el país y la educación de los países vecinos.*
3. *Lograr que el rendimiento escolar de grupos vulnerables se acerque al promedio de cobertura de grupos más privilegiados (por ejemplo las mujeres y los grupos étnicos, en nuestro país han sido olvidados y constantemente discriminados para ellos ahora con la nueva Ley de reforma educativa se lleva acabo nuevos objetivos de acciones concretas para mejorar la calidad de la educación, atendiendo las dificultades que han significado su aprendizaje. (CAPARROS, 2000: 88)*

### **2.6.1. Los Factores de la Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño del Director**

La efectividad en la gestión escolar está relacionada directamente con la calidad de los aprendizajes que adquieren los estudiantes en determinado centro escolar. En este sentido, los investigadores Purkey y Smith (1983: 55) *luego de varios estudios sobre la efectividad en la gestión escolar, llegaron a un núcleo básico de características de las escuelas efectivas en relación con los siguientes aspectos:*

**Gráfico N° 2**  
**Características de las escuelas efectivas**



*Fuente: Elaboración propia con datos Purkey y Smith (1983)*

**a) Liderazgo directivo**

En este aspecto Purkey y Smith (1983) mencionan que es importante que la conducción tenga un contenido no solo administrativo sino también pedagógico, fuertemente orientado a la valoración del desempeño tanto del equipo docente como de los alumnos. Gran parte de los estudios refuerzan, en ese sentido, el papel del director, aunque en algunas escuelas estudiadas el liderazgo no era ejercido por este último sino por otro miembro del equipo técnico o docente, o aun por un supervisor.

La eficacia de la escuela está asociada a una conducción técnica cuya presencia sea fuerte y legítima en el ámbito escolar y que el director es el que está mejor posicionado para asumir esa conducción. La situación de escuelas de bajo

desempeño, en las cuales se encuentra con mayor frecuencia una dirección débil sí que otro liderazgo haya confirmado esa conclusión.

#### **b) Perspectiva de la escuela**

Las escuelas efectivas son aquellas en las cuales existen una fuerte convicción de que los alumnos son capaces de alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos por ellas, siempre que el trabajo didáctico-pedagógico y el acompañamiento del alumno sean adecuadas.

#### **c) Atmosfera de la escuela**

*De esta manera, se puede establecer que “existe un área, no siempre definida, en lo que respecta a la organización o atmosfera de la escuela. Con distintas definiciones, esa característica parece referirse al hecho de que la eficacia de la escuela es más probable cuando existe un ambiente ordenado, que presente con claridad a alumnos y docentes el propósito de la institución escolar, o sea, el trabajo de enseñanza-aprendizaje. Ese ambiente o clima de la escuela eficaz parece incluir, más allá de las expectativas en cuanto al aprendizaje de los alumnos, una organización que maximice las oportunidades de aprendizaje y un grado adecuado de presión para obtener éxito académico en un clima que valoriza más el desarrollo intelectual que el desarrollo efectivo o social teniendo posibilidad de emerger. (BOLIVAR A., 1999)*

#### **d) Objetivos de aprendizaje**

Purkey y Smith (1983: 54) señala, en cuanto a la naturaleza de los objetivos de aprendizaje perseguidos, pueden ser identificadas dos características relacionadas. La primera de ellas refiere a la existencia de objetivos claramente establecidos, comprendidos y principalmente compartidos por los que trabajan en la escuela, lo que significa un grado razonable de participación de los profesores

en el planteamiento curricular. En las escuelas efectivas el equipo docente percibe que posee mayor control sobre las decisiones pedagógicas.

La segunda característica sugiere que la eficacia de la escuela tiene a ser mayor cuando esos objetivos están centrados en el aprendizaje de contenidos básicos, sin gran dispersión en términos curriculares y con propósitos claros, no diluidos en términos de habilidades y conocimientos de carácter mucho más amplio. En otras palabras, eso puede significar que la eficacia de la escuela queda comprometida cuando se establecen objetivos muy ambiciosos y de carácter genéricos, sin que quede claro para los alumnos y docentes como pueden ser alcanzados y evaluados esos objetivos.

#### **e) Tiempo dedicado a la enseñanza-aprendizaje**

El tiempo dedicado a la enseñanza – aprendizaje propiamente dicho, constituye otra característica recurrente en las investigaciones sobre la eficacia de la escuela. Existen pocas dudas que esta última será la mayor cuanto más tiempo se dedique a la actividad esencial de la institución escolar. Sin embargo, la mayor inversión de tiempo para actividades de enseñanza no es, de modo alguno, un punto indiscutido entre educadores y docentes. Depende decisivamente de la filosofía de trabajo de la escuela y del valor relativo de las innumerables y diversificadas expectativas que la sociedad deposita en ellas. Estas expectativas, a su vez, inducen la existencia de actividades que no están directamente focalizadas en el aprendizaje de los contenidos curriculares básicos. (PURKEY & SMITH, 1983, pág. 57)

#### **f) Acompañamiento del progreso del estudiante**

El acompañamiento del progreso y la información al alumno sobre los aspectos positivos y negativos de su desempeño y el planteamiento de estrategia para superar dificultades, surge también como una característica presente en casi todas

las escuelas exitosas, según Purkey y Smith (1983) *lo importante es su carácter continuo y cotidiano como parte de las actividades cotidianas de los docentes, técnicas y alumnos. (pág. 56)*

Aquí, también se debe destacar que ese acompañamiento continuo solo es viable si los objetivos de enseñanza fueron claros y limitados a un conjunto de habilidades y conocimientos que pueden ser identificados y trabajados por el docente. Es prácticamente imposible acompañar de un modo más individualizado a un grupo de alumnos con relación a su desarrollo en todos los aspectos y en todas las áreas de vida, entre otras cosas porque existen innumerables objetivos de desarrollo con relación a los cuales la definición de lo que sería “progreso” del alumno es bastante subjetiva.

#### **g) Relación con el sistema educativo**

En lo referente a la relación con las instancias del sistema educativo a nivel distrital o regional, los mismos estudios indican que las escuelas más efectivas son aquellas que reciben asistencia técnica decidida en coordinación con esas instancias, con razonable grado de autonomía de la escuela para definir el tipo de asistencia que necesita. (PURKEY & SMITH, 1983:47)

En otra palabra, la eficacia de la escuela requiere apoyo de las autoridades educativas, pero está asociada con una forma de relación institucional en la cual esas autoridades actúan como facilitadoras y proveedoras de los recursos técnicos que la escuela demanda y no como instancias formuladoras de contenido y de las estrategias de provisión de asistencia técnica.

#### **h) La participación de los padres**

El apoyo y la participación de los padres, cuando comparten los objetivos de la escuela y poseen además, expectativas de éxito académico para sus hijos

constituye otro factor que está presente en la mayor parte de las escuelas afectivas.

Intentando realizar una síntesis de lo anteriormente formulado, es posible afirmar que las escuelas afectivas valorizan el desempeño académico, principalmente en las disciplinas básicas del currículo, para las cuales establecen objetivos de aprendizaje claro y bien definido. Son escuelas que poseen un ambiente ordenado y orientado predominantemente hacia las actividades de enseñanza-aprendizaje y dedican más tiempo que las escuelas consideradas poco eficaces.(PURKEY & SMITH, 1983:48)

La presencia de esas características en la escuela dependen, en gran medida de la existencia de un liderazgo administrativo y pedagógico, centrado en el trabajo didáctico, que valoriza y reconoce el buen desempeño, siendo más fácil y deseable que ese liderazgo sea ejercido por el director, aunque esa condición no sea indispensable. Y, como trazo tal vez más importante, son escuelas que de alguna manera desarrollaron la capacidad para ejercer una autonomía pedagógica y administrativa que sostiene una “cultura” de éxito, de la cual es parte inseparable la valoración, el reconocimiento y la expectativa de aprendizaje de los alumnos. (PURKEY & SMITH, 1983, pág. 48)

## **2.7. Calidad y Gestión Educativa**

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual lo define como *“La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”* (OREALC, 1994)

### **2.7.1. La Concepción de la Calidad Educativa**

La concepción de la calidad se dirige hacia los componentes humanistas y valorativos de la enseñanza, introduciendo una lógica muy distinta a la anterior. La calidad educativa está constituida por la coherencia entre los fines educativos y las realizaciones y acciones. (ALVAREZ, 2001:23)

Por tanto, se habla de fines que incluyen al menos los siguientes aspectos: el desarrollo de la comprensión y el pensamiento crítico, reflexivo e imaginativo; la apreciación y el compromiso con valores netamente humanos como la autonomía, la libertad, la justicia, la democracia y la solidaridad, y la acción inteligente y remota en situaciones humanas complejas e impredecibles.

Lo fundamental de esta concepción es que acepta que la calidad es por sí misma un valor y no un criterio técnico o una rutina de procedimientos por ello los criterios genéricos que la definen son en primera instancia fines educativos. (ALVAREZ, 2001:14)

Nos lleva a reconocer que los fines educativos, es decir, los fines con los que se socializa y educa a los estudiantes, puedan arrojarse al poder exclusivo de definiciones y determinaciones. Siendo que los fines educativos son, de alguna manera un bien y una necesidad pública, y como tales requieren para su comprensión, dilucidación e identificación; de la participación, el dialogo y la deliberación de y entre los distintos sectores de la sociedad civil: responsables administrativos y docentes.

La calidad, por ello, deja de ser un problema exclusivo de los expertos y se convierte en una responsabilidad con la participación de los diferentes actores. La comprensión de la calidad requiere información relevante y diversificada, que ilustre y eduque en primer lugar a los implicados en los procesos educativos, y en segundo lugar al resto de la sociedad. Una información, debería estar al servicio

de la educación y del conocimiento enriquecedor del sistema educativo. (ALVAREZ, 2001:14)

## **2.8. La Ley Educativa y el mejoramiento de la Calidad**

En diciembre de 2010 en nuestro país entro en vigencia la Ley de Educación “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” Ley N° 070 que dio comienzo a una transformación global del sistema educativo vigente, en los niveles de educación preescolar y primario, con dos ejes principales: la Interculturalidad y la Intraculturalidad; la primera reconoce y promueve la recuperación, fortalecimiento, desarrollo y cohesión al interior de las culturas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas para la consolidación del Estado Plurinacional y la segunda, reconoce el desarrollo de la interrelación e interacción de conocimientos, saberes, ciencia y tecnología propios de cada cultura con otros culturas.

En su componente institucional, comprende diversas estrategias para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del Sistema Educativo Plurinacional, una de ellas es la institucionalización de una nueva gestión en los niveles de fortalecimiento del núcleo escolar como parte de una red de servicios educativos, el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento escolar en las escuelas. Asi como se menciona a continuación:

## **CAPÍTULO I**

### **ORGANIZACIÓN CURRICULAR**

*Artículo 11° (Organización curricular)*

*Organiza los conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes indispensables para el desarrollo integral del ser humano, de acuerdo a la edad y a los requerimientos del entorno natural, social, cultural y productivo. Ordena el Sistema de la Educación en sus diversos subsistemas, niveles, modalidades y ámbitos.*

*Artículo 12° (Principios)*

*Son principios de la organización curricular:*

- 1. Impulsa el proceso de descolonización, del fortalecimiento y desarrollo de la heterogeneidad de las culturas en función a los requerimientos sociales.*
- 2. Sustenta la complementariedad y complementación de saberes y conocimientos de los distintos actores educativos.*
- 3. Es de construcción colectiva, con la participación de los distintos actores de la educación, instituciones y organizaciones de base, tomando en cuenta criterios territoriales, culturales, lingüísticos de carácter local, regional y nacional.*
- 4. Contribuye al desarrollo equilibrado de las potencialidades y capacidades del educando.*
- 5. Emerge de las necesidades de la vida y aprendizaje, tomando en cuenta los intereses de las personas y la colectividad orientada a su satisfacción integral.*
- 6. Es procesual, dialéctica e integradora orientada a los cambios estructurales.*
- 7. Es científica, fomentando las actitudes críticas, creadoras y desarrolla las capacidades de investigación y solución de problemas.*
- 8. Responde a un enfoque productivo práctico teórico, que asegure la formación de personas útiles a la sociedad.*
- 9. Fortalece las identidades culturales propias y construye la unidad y la identidad Plurinacional boliviana.*
- 10. Es trilingüe, que permite el manejo de una lengua originaria, el castellano y una lengua extranjera en todo el Sistema Educativo Plurinacional.*

*11. 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 a la diversidad.*

*12. Es promotora de la educación permanente, creando los espacios necesarios de movilidad educativa donde la persona pueda estudiar y desarrollarse a lo largo de la vida.*

*13. Es unificadora del Sistema Educativo Plurinacional sujeto a una normativa común, que garantice la unidad en la diversidad. (Ley 070, Proyecto de Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez, 2006)*

En este sentido, el propósito fundamental de la Ley N<sup>o</sup> 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” inicialmente y actualmente es el mejoramiento continuo e integral de la educación que ofrecen las instituciones de este sector en todas las áreas, niveles, ciclos y modalidades, así como la búsqueda de mayor eficacia, eficiencia, equidad, relevancia, pertinencia sociocultural y lingüística. Impulsa una transformación integral del Sistema Educativo Plurinacional, tanto en su dimensión institucional como técnico pedagógico, tendientes a contribuir al mejoramiento sustancial de la calidad de la Educación.

La misión de la Ley N<sup>o</sup> 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” se orienta a proporcionar servicios de educación a todos los niños en edad escolar, en calidad y cantidad necesarias para facilitar su inserción social y económica en la sociedad, acorde a sus potencialidades y habilidades, independientemente de su procedencia sociocultural y lingüística, a un costo accesible para la familia y sostenible para el Estado Plurinacional.

En el Artículo 5, la Ley refiere al mejoramiento de la calidad de la educación planteando lo siguiente:

- 1. Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y en la vida para Vivir Bien, que vincule la teoría con la práctica productiva. La educación estará orientada a*

*formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional”.*

*4. Promover la unidad del Estado Plurinacional respetando la diversidad, consolidando su soberanía política, económica, social y cultural, con equidad e igualdad de oportunidades y equiparación de condiciones para todas la personas”.*

*13. Implementar políticas educativas de formación continua y actualización de maestras y maestros en subsistemas regular, alternativo y especial del sistema Educativo Plurinacional”.* (Ley 070, 2010)

En el marco de la ejecución de la Ley N<sup>o</sup> 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez “sé establece el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los educandos a partir de efectivos procesos educativos. Sin embargo, de acuerdo con diferentes investigaciones sobre la calidad de los aprendizajes de los educandos que se traduce en rendimientos efectivos, se establece que la misma esta mediada por una serie de factores, de los que sobresalen: el clima organizacional de la escuela donde el director o directora juegan un rol crucial; asimismo es importante el papel que desempeña el docente con la aplicación de modelos y estilos pedagógicos de enseñanza, aspecto que se traduce en el desarrollo de habilidades y capacidades cognitivas, afectivas y actitudinales de los alumnos, para lo cual se deben establecer mecanismos acordes a la efectividad institucional educativa.

## **2.9. La Calidad Escolar y su Rendimiento**

La reflexión teórica sobre calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones

ideológicas; mucho se ha discutido sobre cómo mejorar la calidad de la educación, sin embargo, al no contar con una definición clara de este concepto se sigue promoviendo el debate por la calidad educativa.

Es conocido que la inquietud por los resultados educativos trasciende a los programas sexenales; es un elemento que subyace a las iniciativas en materia de educación, pero que se ha visto rebasado por las apremiantes necesidades de expansión de los servicios escolares en Bolivia.

### **2.9.1. Rendimiento Escolar y su significado**

Aproximarse al significado de “rendimiento escolar” no es tarea fácil, por el contrario se trata de una categoría compleja y dificultosa dado su carácter multidimensional que da cuerpo a esta categoría. Se han elaborado distintos abordajes teóricos respecto al rendimiento escolar o académico.

La concepción del rendimiento basada en la voluntad sostiene que el rendimiento del alumno depende de su buena o mala voluntad. Esta propuesta es extremadamente pragmática y fuera de explicar el rendimiento escolar, olvida importantes factores individuales, económicos y sociales que indican en el éxito o fracaso escolar, como son el nivel intelectual, las aptitudes, actitudes y ciertas condiciones de la vida de los alumnos (ALVARO y otros, 1990:30).

Por otro lado el rendimiento escolar puede ser entendido desde punto de vista de la capacidad de los alumnos. Así, al decir de Muñoz Arroyo, A. (1977) *“si un niño no rinde es porque no tiene una buena capacidad desarrollada”*. Esta postura es unidireccional en tanto privilegia lo cognoscitivo y como el dicho popular señala *“lo que la naturaleza no da Salamanca no presta”*, no considera otros factores como la aplicación o el esfuerzo del estudiante, así como condiciones temperamentales del mismo, y los contextos que genera el entorno social.

Desde una perspectiva más integral Touron plantea que el rendimiento *“es el resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor, y producido en el alumno, aunque es claro que no todo aprendizaje es producto solo de la acción docente”*

*“El aprendizaje no solo se obtiene en la relación con el docente, sino que también se da en la familia a partir de los primeros momentos de relación mutua”.*

Más adelante afirma *“el rendimiento no es el producto de una única capacidad, sino más bien el resultado sintético de una suma, nunca bien conocida de factores que actúan en y desde la persona que aprende”* (ALVARO, 1990).

Otros abordajes toman en cuenta diferentes aspectos que influyen en el proceso de aprendizaje. *“El rendimiento escolar es fruto de una verdadera constelación de factores derivados del sistema educativo, de la familia, del propio alumno en cuanto a personas en evolución: un cociente sobresaliente no basta para asegurar el éxito. El rendimiento es un producto”* (ALVARO, 1990: 86).

También por rendimiento puede entenderse como *“la productividad del sujeto, el producto final de la aplicación de su esfuerzo, matizado por sus actitudes, rasgos y la percepción más o menos correcta de los cometidos asignados”* (ALVARO: 86)

Los dos últimos abordajes teóricos -prácticos se aproximan a la realidad conceptual del rendimiento, incorporan o toman en cuenta otros factores más allá de los que son estrictamente educativos.

Esta perspectiva privilegia la presente tesis asumiendo que el rendimiento es el producto de una sumatoria de varios factores intervinientes no solo naturales, sobre todo sociales y subjetivos que tienen que ver con una formación de valores. Por otro lado es también producto de varias relaciones que se establecen en el proceso educativo.

## 2.9.2. Alcances del Rendimiento Escolar

El estudio del significado y alcances de las peculiaridades del rendimiento escolar conduce a considerar desde una perspectiva analítica los distintos tipos de rendimientos que se producen dentro del proceso educativo, ya que aquel puede emplearse legítimamente como índice de valoración de diversos aspectos o actividades de éste. Esto quiere decir que en la actividad educativa se pueden evaluar, y por tanto valorar, no solamente el rendimiento del alumno, sino también la acción de cuantos elementos personales e instrumentales contribuyen al buen término de la educación, Aún con las restricciones de factores subjetivos que intervienen en la evaluación. (ARNAL , 1994:140)

Gonzales, apunta la existencia de diferentes tipos de rendimientos escolar, en función tanto del sujeto de la educación como de la consideración analítica o sintética de los elementos intervinientes en el proceso educativo (ÁLVARO 1990).

El fijarse en el alumno supone decir que una justa valoración de su rendimiento debería tener en cuenta *“los diversos ámbitos en que la personalidad del sujeto ha de ser educada, formada y enseñada”* (Fernández, 1989: 119), aunque esto en la realidad y en la práctica resulta extremadamente dificultoso con cursos numerosos y tiempos cortos asignados a la evaluación.

Así, desde la óptica del currículum, existen tantos tipos de rendimientos escolar como ámbitos cognitivos (dominio de los conocimientos), afectivos (vivencia de la propia personalidad del alumno) y psicomotores (desarrollo de las capacidades). Es decir, el currículum se constituye en el espacio por medio del cual se desarrollan todas las potencialidades del alumno a partir de la interacción con el contexto y sus características.

De esta forma el currículo media la formación integral del alumno con el contexto sociocultural al que pertenece.

En nuestro país el currículum tradicional enfatizaba la evaluación a partir de los exámenes, revisión de cuadernos o preguntas en clase para medir la cantidad del conocimiento que los alumnos adquirirían o eran capaces de memorizar, y a los que se les asignaba una nota de calificación. Esta forma de evaluar se entendía a partir sólo de la transmisión de conocimientos, para verificar la cantidad de contenidos por los estudiantes.

Esta medición se traduce en una nota o calificación que expresa el juicio del docente sobre el rendimiento académico del educando. Mediante este juicio, se clasifica a los alumnos y alumnas académicamente excelentes de los académicamente fracasados. La evaluación, en este modelo, prevalece los resultados o productos obtenidos de manera que *“evaluar se ha hecho históricamente sinónimo de examinar y el examen concierne casi exclusivamente el rendimiento académico de alumno”* (ARNAL , 1994:141).

En este sentido, las notas escolares constituyen en sí mismas, el criterio social del rendimiento de un alumno en el ámbito de la institución escolar. Cada escuela configura un sistema diferenciado de evaluación, con el que las certificaciones académicas adquieren un valor sustantivo y distintivo según los niveles, las edades y los profesores.

De esta forma, el rendimiento académico queda entendido como la obtención de notas o calificaciones por parte de los escolares. Estas notas son también un producto social, en cuanto respondan a lo estipulado en el sistema educativo y son indicadores de la capacidad productiva del alumno.

Hay que tener siempre en cuenta que las calificaciones escolares poseen un valor relativo como medida de rendimiento, ya que no existe un criterio estandarizado para todas las escuelas.

De acuerdo con la propuesta de la Ley Educativa Avelino Siñani y Elizardo Pérez, en nuestro país, el currículo ahora se basa en el desarrollo de competencias, dejando de lado los objetivos cumplidos o alcanzados. Por tanto la evaluación se realiza en los procesos educativos y no solo en los resultados.

Por tanto, la competencia entendida como todas aquellas cosas que el alumno debe saber hacer. Se trata de aquellos aprendizajes que los sujetos quieren desarrollar para satisfacer sus necesidades hacia la transformación del vivir bien. Las competencias se formulan teniendo en cuenta cuatro componentes: contextos, información nueva o contenido, proceso y desempeño.

De esta manera, el logro de competencias se traduce cuando los alumnos y alumnas han aprendido y saben hacer por si solos. Además deben estar capacitadas para aplicar los conocimientos adquiridos en su vida cotidiana.

Entonces a partir del manejo de competencias los alumnos es un mero receptor de información, sino el profesor debe apoyar y facilitar el saber hacer para que reflexionen, aprendan y adquieran nuevos valores y actitudes.

En este sentido, el aprendizaje no debe ser sinónimo de llenar la cabeza de información, sino posibilitar que el alumno establezca relaciones entre el nuevo conocimiento y los ya adquiridos para la resolución de problemas y el desarrollo de la capacidad crítica. Aunque las condiciones materiales que posibilite todo esto no estén dadas.(Nucinkis, 2006).

En el nivel primario, la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez, propone que la escuela escuche y valore la experiencia oral de los niños y que recurra a los textos orales que produce la comunidad en diversas situaciones. Se debe entender que se debe recuperar la vivencia del niño en todo su entorno desde el núcleo familiar y la lengua materna.

Esto quiere decir que los (as) estudiantes llegan a la escuela con características culturales y lingüísticas propias, trayendo consigo su lengua materna y una

variedad de conocimientos, valores, actitudes y experiencias propias de su cultura que constituye su estructura de pensamiento, los cuales sirven de base para construir nuevos aprendizajes.

Además se reconoce la capacidad de los niños de expresarse oralmente, como contar, comprar y otros. Pero también estos niños llegan con necesidades que la familia no ha podido cubrir. Estas carencias que presenta pueden ser: *“afectivas, cognitivas, psicomotoras y sociales”*

Por otra parte, la calidad de la educación se refiere a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre condicionados histórica y socialmente (VALDEZ Veloz, 1999, pág. 13). En esta visión, la calidad asume una expresión concreta que se desprende de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en una determinada sociedad. Esto significa que adquiere sentido en tanto refiere su ubicación en un determinado contexto social.

Desde la UNESCO, se plantea que el mejoramiento de la calidad implica la rectificación modificación de los procesos escolares detectados como deficitarios por lo cual se desarrolla un concepto de calidad ligado a la idea de un máximo producto con relación a los recursos disponibles, planteando este concepto una relación con los resultados obtenidos por los alumnos, los que se contrastan con los objetivos educacionales. Desde esta postura determinar la calidad significa las conductas, actitudes y capacidades que el alumno habrá adquirido una vez finalizada su educación.

Una educación de calidad *“debe ser capaz de introducir cambios en la sociedad, elevando los niveles de capacitación”* (RÍOS, 1984: 22). Desde esta perspectiva la calidad debe ser un instrumento de transformación y de cambio social. La educación debe producir un alumno con determinados conocimientos, aptitudes y hábitos, desarrollando su capacidad de transformación y de influencia en el entorno social.

En las propuestas de la calidad planteadas se observa un énfasis en el condicionamiento social sobre el fenómeno educativo. Es decir que la calidad no es un asunto exclusivamente del aula, donde intervienen los sujetos del proceso educativo: alumnos y profesor. Al trascender la calidad la escuela se asume la existencia de otros actores sociales que intervienen directa e indirectamente en la calidad de la educación.

*Por tanto, “los rendimientos escolares si bien pueden estar determinados en primera instancia por el tipo de metodología que utilizan los docentes, los miembros de la familia como los hermanos y/o los padres, se constituyen en mediadores positivos para el logro de competencias y destrezas efectivas. Los recursos que se utilizan generalmente no pasan por la información que pudieran poseer los miembros de la familia, sino más bien por las actitudes y disposiciones de apoyo emocional que ofrece la familia” (POMA A., 2006:31).*

Asimismo, *“el contexto familiar tiene en sí una connotación que hace a la calidad, ya sea como factor que caracteriza las condiciones de cohesión interna y/o como apoyo directo en la tareas de la escuela; esto constituye en un conjunto de insumos necesarios para desarrollar rendimientos efectivos”.*(ALVAREZ, 2001:56)

Sin embargo, otros estudios plantean que aquellos escolares que reciben apoyo familiar en sus tareas obtienen buenos rendimientos.

### **2.9.3. Rendimiento Escolar y la Calidad Educativa**

Medir la calidad educativa se refiere cada vez menos a la memorización de hechos y datos, y más a la adquisición de destrezas de orden superior, la capacidad de analizar y sintetizar, resolver problemas, tomar decisiones, manejar información, comunicarse y negociar, etc. Y de comportamientos requeridos en el mundo entero, tolerancia a la diversidad, capacidad de trabajar en equipo, adaptabilidad, etc. (El País:2015)

Para valorar la calidad en la educación se requiere tener en cuenta el proceso y el resultado, “*la calidad de los centros educativos se caracteriza por la calidad de las experiencias (proceso) y resultados de rendimiento de los alumnos (producto)*” (GARCÍA, 1998: 71)

Sobre estos criterios destacamos que la calidad se relaciona con el rendimiento cuando se refiere a las características del proceso y los resultados de la formación de los alumnos. Sin embargo, no se debe identificar la calidad sólo con la cantidad, es necesario valorar los procesos que se dan en el acto educativo, en este caso no sólo de lo instructivo, en términos de rendimiento, sino también el desarrollo de habilidades, capacidades, las motivaciones, los sentimientos que generan el proceso de enseñanza aprendizaje y los valores que se forman.

Por tanto, medir la calidad de la educación es importante en el sentido de que se busca principalmente una retroalimentación al proceso educativo, determinando en qué medida el sistema educativo cumple con los objetivos que se ha propuesto cumplir.

En la búsqueda de este propósito se han planteado algunas categorías referidas a la planeación, la organización, la efectividad, la relevancia y el impacto. Cada una de ellas hace referencia a una dimensión de la calidad de la educación: la primera a la dimensión económica, la segunda a la pedagogía, la tercera a la política, la cuarta a la cultura y la quinta al efecto medible de las acciones educativas verificables en la calidad de vida (MORAN, 1994:45).

Una educación de calidad debe ser culturalmente “pertinente” y socialmente “relevante”, e individualmente “significativa”, es decir que los contenidos o experiencias esenciales y respondan a las necesidades que tiene para desarrollarse y desempeñarse a los ámbitos social, económico, político y cultural y, le permitan continuar aprendiendo, conforme se nivel de maduración y su motivación (TEDESCO, 1995, pág. 51).

Finalmente, para efecto del presente estudio, una educación es de calidad cuando el sistema y la sociedad favorece la igualdad de oportunidades, la comprensión de las desigualdades existentes respecto del sexo, religión, lengua, origen y otras, facilitando el derecho y acceso de todos los individuos y la universalización de la educación como un instrumento de superación de esas desigualdades, el desarrollo equilibrado y la cohesión del cuerpo social en su conjunto.

## **2.10. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.10.1. Administración**

Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar. (CALERO P., 2003:19)

*“La administración constituye, una actividad importante en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo, que el hombre desarrollo en las organizaciones. La tarea básica de la administración, es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana, se busca el logro de determinar objetivos, con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados”* (CHIAVENATO, 1999: 75)

#### **2.10.1.1. Administración Educativa**

*“La administración educativa, es un proceso de planificación, organización, ejecución y control de los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales, organizados en beneficio y servicios de los objetivos y fines de la educación”*(APAZA & otros, 2000)

## **2.10.2. Eficiencia**

En esta perspectiva, Mañu (1999) plantea *“El criterio de eficiencia es un elemento tan importante en la actividad de cualquier organización que se hace necesario realizar un análisis sobre el tema. Sin embargo, antes de continuar se hace necesario dar una definición del término, el criterio de eficiencia exige que, de dos alternativas que tengan el mismo coste, se elige la que lleva a una consecución mayor de los objetivos de la organización: y que entre dos alternativas que conducen al mismo grado de consecución se elige la que acarree un coste menor”*.

### **2.10.2.1. Objeto e Importancia de la eficiencia**

Según Mañu (1999), el objeto de eficiencia es la elección de una alternativa entre varias tiene por objeto el determinar aquella que proporcione el mayor rendimiento neto (en dinero) a la organización.

La importancia de esta eficiencia implica por una la maximización de la renta, si se consideran fijos los costes; por otro lado, la minimización del coste, si se considera fija la renta, en definitiva y en la práctica lo que realmente hay que maximizar es la diferencia entre los dos.

La Eficiencia como contribución al logro del desempeño óptimo, es el “logro de objetivos, tomando en cuenta la producción entre rendimientos e insumos” cuya diferencia con el concepto de actividades radica en el desperdicio de recursos tanto humanos como materiales.

En otras palabras es tomar el camino más breve, con los medios más económicos para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Sin embargo antes de tomar acción tal se deberán evaluar los métodos alternativos opcionales en términos de costos. Estos costos según el tipo de

organización y según los objetivos que persigue se podrán valorar en dinero (más común en empresas comerciales) en tiempo, personal o conveniencia para el público.(MAÑU , 1999: 79)

La organización es una proporción entre el esfuerzo y el desempeño, el cual deberá tomar en cuenta la racionalidad en las decisiones y actividades de la organización, y especialmente en las organizaciones de servicios, Este concepto tendrá mayores incidencias en tanto no pierdan de vista los valores que involucran su logro y el objetivos que se desea alcanzar.

### **2.10.3. Calidad Directiva**

La misma está constituida por la coherencia entre los fines educativos y las realizaciones y acciones directivas, Los fines expresan los potenciales humanos que el proceso educativo aspira a desarrollar en los alumnos. Estos podrían incluir; el desarrollo de la comprensión y el pensamiento crítico, reflexivo e imaginativo; la valoración y el compromiso con los valores netamente humanos como la autonomía, la libertad, la justicia, la democracia y la solidaridad; y la acción inteligente y sensata en situaciones humanas complejas e impredecibles. (APAZA & otros, 2000)

En ese sentido es un valor clave para el desarrollo y su mejora que tiene que ver, en parte, con una adecuada dirección.

### **2.10.4. Concepto e Importancia de la Planeación**

La planeación, planeamiento son términos con los que se denomina a la etapa inicial del proceso administrativo. Factibiliza la elección de una entre varias posibilidades de acción para la unidad educativa en su conjunto, con el fin de lograr los resultados deseados y definidos objetivos. (CALERO P., 2003:111)

La importancia de la planeación es:

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos, para orientar las actividades por el cambio más corto, sencillo y económico.
- Es la base en el cual descansa las otras acciones administrativas (organización, ejecución y control) y les sirve de apoyo a las mismas, orientando las decisiones para lograr los resultados deseados. (CALERO P., 2003, pág. 112)

### **2.10.5. Concepto e Importancia de la Organización**

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización (CALERO, 2003:138).

Para Calero *“La organización puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.*

*Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa”.* (CALERO, 2003: 139)

### **2.10.6. Eficacia**

*“Se entiende por eficacia en la escuela (...) en el sentido de conseguir resultados. Escuelas distintas pueden tener objetivos diferentes, explícitos o implícitos. Lo que no cabe es trabajar sin sentido. La eficacia en un centro educativo no proviene*

*solo de la eficiencia de uno de sus componentes, sino de un equipo armónicamente integrado, en el que mutuamente se potencian sus componentes”.*(MAÑU , 1999:79)

En ese entendido se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, determinando en qué medida los insumos se han convertido en productos. De este modo se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados.

#### **2.10.7. Factores Asociables al Rendimiento**

Son los aspectos vinculados directa o indirectamente a la enseñanza y aprendizaje del escolar, incidiendo de manera positiva o negativa en el rendimiento.

#### **2.10.8. Rendimiento Escolar**

Es el logro escolar promedio de aprendizajes básicos adquiridos por el escolar en su tránsito por el grado o curso, tomando como referente los objetivos educacionales propuestos en los planes y programas.

#### **2.3.9. Institución Educativa**

Se puede mencionar que la Institución Educativa es él *“conjunto de personas, espacios, relaciones materiales, etc., con una historia, unas tradiciones, formas de trabajo y relación, es decir, con una cultura propia y un currículo ya en marcha, que propicia significados para los profesores, los estudiantes y las familias sobre*

*aquello que ocurre en el centro y sobre aquello que podría ocurrir*".(FRANCO, 1999:23)

### **2.3.10. Política Educativa**

En esta perspectiva, Calero (2003) manifiesta que *"la política educativa es la orientación que fija el Estado en materia educativa, de acuerdo con las condiciones económicas, políticas y sociales de la nación y en particular con la legislación general y educativa que conviene al Estado.*

Asimismo, menciona que en nuestra realidad cada cambio de gobierno implica cambio de política educativa. Optando por lo común, orientaciones conservadoras o en otros casos indiferencia: poquísimos han sido de orientación revolucionaria.

La política educativa nacional inmersa en el conjunto de objetivos, estrategias y acciones concretas del Estado para planificar, dirigir, promover y supervisar el proceso educativo.

### **2.10.11. Comunidad Educativa**

El conjunto de actores de la tarea educativa que comparten un determinado espacio y poseen intereses, problemas y recursos en común: directores, estudiantes, personal administrativo y de servicio y padres.

### **2.3.12. Padres de Familia**

*"Persona que vive con el escolar puede ser padre, madre, apoderado o tutor, responsable ante la escuela por lo que lo habilita para ser nombrado delegado de aula el día de la aplicación de pruebas para ser observados de fe de todo el proceso desarrollado"*.(PERALES, 1992: 24)

### **2.3.13. Innovación Educativa**

En cuanto a la innovación educativa se determina como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Y, a su vez, de introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula.)(CARBONELL, 2001)

Una definición amplia y multidimensional que, sin embargo, se presta a diversas interpretaciones y traducciones ya que, como cualquier otra noción educativa, está condicionada por la ideología, por las relaciones de poder en el control del conocimiento, por los contextos socioculturales, por las coyunturas económicas y políticas, por las políticas educativas y por el grado de implicación en ellas por parte de los diversos agentes educativos. Nada, pues, mas lejos de la neutralidad y la simplicidad.

### **2.3.14. Profesor**

*“Será quien garantice la máxima calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje. Será aquel quien velara por la correcta adecuación de los contenidos. Atenderá a las necesidades de los estudiantes, supervisara, seguirá y evaluara el proceso de aprendizaje de estos”. (PERALES, 1992: 25)*

### **2.3.15. Análisis de Necesidades**

Determinar si la formación puede desarrollar un papel de mejora del rendimiento laboral y como puede hacer. Tiene como objetivo la elaboración del Plan de Formación, los pasos que se llevan a cabo son: evaluación de la situación actual, definición de la situación a la que se pretende llegar, búsqueda de información, análisis de los resultados. (CARBONELL, 2001)

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA**

**INVESTIGACIÓN**

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación en su desarrollo se define como un tipo de estudio **descriptivo**, de diseño **transeccional descriptivo** que tienen como objetivo *“indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción”*. (HERNÁNDEZ Sampieri & otros, 2006:102)

Este tipo de investigación pretende realizar una descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos planeación, organización y rendimiento escolar, estando dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, su interés se centra en explicar, por qué ocurre un hecho y en qué condiciones se da este o porque dos o más variables están relacionadas.

Por tanto, se pretende describir el entorno problemático en base a las variables de planeación-organización y rendimiento escolar de las unidades educativas Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil de la ciudad de La Paz.

Así mismo, la investigación recolectará información en un sólo momento, en un corte de tiempo transversal aplicado a las unidades educativas mencionadas, de esta manera proporcionara datos para entender el tema estudiado.

### 3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es *“el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico. Cuando se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba.”* (Hernández Sampieri & otros, 2006, pág. 205)

Por tanto, la presente investigación se someterá bajo el diseño **no experimental** que viene a determinarse como el *“observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”*. (HERNÁNDEZ Sampieri & otros, 2006)

Los diseños de investigación no experimentales se desarrollan sin la intervención expresa de quien realiza la investigación en la manipulación de variables, la selección y organización de los sujetos o la alteración del contexto natural o social en que se realiza la investigación, como es el propósito de este trabajo analizar cómo se articulan los mecanismos de planeación y organización en el rendimiento escolar.

### 3.3. Enfoque de la Investigación

Por las características contenidas en la problematización del tema de investigación, la forma en la que se plantea la pregunta de investigación, las propiedades que contiene y la implicancia del investigador en el asunto que se investiga le corresponde al presente trabajo una metodología mixta: **cualitativa y cuantitativa**.

Por tanto, mediante el enfoque **cuantitativo**, se determinará la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (HERNÁNDEZ Sampieri & otros, 2006, pág. 4)

Así, en la presente investigación se utilizó datos estadísticos obtenidos en la encuesta como las frecuencias y porcentajes, los cuales servirán para la medición numérica y de esta manera a través de un análisis de correlación la influencia de los mecanismos de planeación y organización administrativa del director en el rendimiento escolar.

Asimismo, la presente tesis tiene una metodología **cualitativa**, ya que extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni debe analizarlos estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis) (HERNÁNDEZ Sampieri & otros, 2006, pág. 10).

Se utilizó esta metodología para elaborar el diseño investigativo de la realidad social de la que se intentará develar y edificar conocimientos, con la base en dicha metodología. De esta manera, el enfoque mixto permite incorporar tanto a los sujetos de investigación como al investigador mismo a una complementación y reconstrucción de conocimientos y saberes.

### **3.4. Método de investigación**

Los métodos de investigación que se utilizaron son: el método analítico, sintético y estadístico que consisten en:

#### **3.4.1 Método analítico**

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (BERNAL , 2010, pág. 60). La presente tesis es analítica ya que se analizaron los datos que se obtuvieron en la investigación de campo para luego realizar una valoración que sirva para la demostración de la hipótesis, por tanto, este método principalmente fue utilizado durante el análisis de los datos proporcionados.

### **3.4.2 Método sintético**

Este método siendo un proceso de razonamiento permitió reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; por lo cual se hizo una explosión metódica.

En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades, lo que implico comprender la esencia del tema de mecanismos de planeación y organización administrativa aplicada por el director en el rendimiento escolar, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de educación.

### **3.4.3 Método Estadístico**

Este método permitió procesar toda la información recogida a través de los instrumentos de recolección de datos para posteriormente realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados tomando en cuenta sus respectivos procedimientos.

## **3.5. Variables**

### **3.5.1. Variable Dependiente**

Mecanismos de planeación y organización.

### **3.5.2. Variable Independiente**

Rendimiento escolar.

### 3.6. Operacionalización de Variables

Cuadro Nº 1

#### Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALA
<p><b>MECANISMO DE PLANEACIÓN</b></p> <p><b>Y</b></p> <p><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>Entendida como la determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, cálculo de presupuestos financieros y de tiempo en la Unidad Educativa. También es la etapa inicial del proceso administrativo, factibilidad de la elección de una entre varias posibilidades de acción para el director en su conjunto, con fin de lograr los resultados deseados y definidos como objetivos.</p> <p>Se refiere a la estructura de las relaciones que debe darse entre las jerarquías. Implica</p>	<p>Adecuación del director a esta modalidad educativa.</p> <p>Funcionalidad para el desarrollo de este tipo de modalidad educativa.</p> <p>Flexibilidad en el ritmo de aprendizaje del alumno</p> <p>Fija la atención en objetivos, para orientar las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.</p>	<p>1. La alta estrategia del director</p> <p>2. La media táctica del director.</p> <p>3. La baja operativa del director</p> <p>4. División y descripción.</p>	<p>1. Eficiencia que facilita el logro de los objetivos.</p> <p>2. Facilidad de uso que permite al director acceder fácilmente al desarrollo de la unidad educativa.</p> <p>3. Accesibilidad que permita al docente acceder a los programas en cuanto se disponga.</p> <p>4. Detallar todo el trabajo que hay que realizar para alcanzar las metas de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul>

	división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recurso en un organismo educativo para su mayor eficiencia.	Eficacia en la estructuración y coordinación directiva pues estos son relevantes para el rendimiento escolar.	5. Medios y esfuerzos.	5. Facilitar los medios didácticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDORES</b>	
<b>RENDIMIENTO ESCOLAR</b>	Entendida como el resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor, y producido en el alumno.	Motivación analítica y sintética de los elementos intervinientes en el proceso educativo. Activo en el proceso de aprendizaje.	1. Alto Interés  2. Media capacidad  3. Baja coherencia.	El interés del alumno debe ser pleno para alcanzar un buen aprendizaje.  La capacidad de analizar, reflexionar y criticar.  La baja coherencia con los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> <li>• Nunca</li> <li>• A veces</li> <li>• Siempre</li> </ul>

### 3.7. Población y Muestra

#### 3.7.1. Población

Conceptualizaremos a la población como la totalidad del fenómeno a estudiar, en el cual cada una de las unidades posee una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En este sentido, la investigación se desarrollara en 4 Unidades Educativas: Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil dependientes de la dirección distrital de educación de La Paz 2, estableciendo la siguiente población:

### Cuadro Nº 2

#### Población

Unidad Educativa	Nº de Directores	Nº de Docentes	Nº de padres de familia	Total
Eduardo Idiáquez	2	24	360	386
Primero de Mayo	2	26	450	478
Mariscal Andrés de Santa Cruz	2	27	480	509
República de Brasil	2	23	350	375
<b>Total</b>				<b>1748</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la población o universo de la investigación será de 1.748 personas.

#### 3.7.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo o parte de la población o universo, con el propósito de generalizar los hallazgos al todo.

EL tipo de muestreo elegido para la investigación es el **no probabilístico o intencionado**. Según Hernández Sampieri (2006) este tipo de muestreo surge de la intención del investigador de dar criterios que permitan elegir a los informantes más relevantes para la investigación.

De esta manera, se eligió a la siguiente muestra de las cuatro Unidades Educativas mencionadas de la ciudad de La Paz.

### Cuadro Nº 3

#### Muestra

Unidad Educativa	Nº de Directores	Nº de Docentes	Nº de padres de familia	Total
Eduardo Idiáquez	1	5	10	16
Primero de Mayo	1	5	10	16
Mariscal Andrés de Santa Cruz	1	5	10	16
República de Brasil	1	5	10	16
<b>Total</b>				<b>64</b>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro nos muestra la cuantificación de la totalidad de la muestra objeto de estudio, siendo un total de 64 personas asignadas para la presente investigación, ya que como señalamos anteriormente se determina haciendo uso del método del muestreo no probabilístico en su forma intencionada o deliberada, que se caracteriza por el empleo del criterio y juicio estricto personal del investigador para la determinación y selección de la muestra de la investigación basada en la idea de que el investigador uso su conocimiento acerca de la población para elegir los casos que incluirá en la muestra definitiva en función del interés y la información que necesita el investigador (Chuquimia, 2011).

### 3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos:

- Técnica de la **encuesta**, se utilizara esta técnica con el objeto de obtener información no tergiversada en la aplicación del cuestionario mediante una serie de preguntas y se considera aspectos como ser: interrogantes referidos al tema específico de investigación, buscar información correcta directamente del encuestado (a)

Los instrumentos a utilizar serán básicamente:

- **Cuestionario**, el cual se utilizan para averiguar los hechos realizados con las condiciones y prácticas vigentes, además, con frecuencia se usa con fines de orientación, de planificación de situaciones de enseñanza-aprendizaje, con fines de recoger información de los intereses, de las actitudes de directores, docentes y padres de familia. En ese sentido, se elaborará un conjunto de preguntas con opción múltiple y cerradas dirigidas a la muestra seleccionada.

Asimismo, en la aplicación de instrumento para tener una idea consistente acerca de aplicación de la calidad directiva de los mecanismos de planeación y organización por parte de los directores en las unidades seleccionadas, se optó por considerar la participación en la investigación a los padres de familia miembros de la junta escolar y docentes conocedores de la problemática de las unidades seleccionadas, lo cual posibilitó la recolección de datos referidos al rendimiento escolar de estudiantes de las unidades educativas mencionadas anteriormente,

### 3.9. Validez del Instrumento

De acuerdo al autor Hernández Sampieri (2006) mencionan en cuanto a la validez del instrumento que este se refiere al *“grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenden medir”*. Por tanto, la validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos.

En este sentido, la muestra seleccionada para la investigación se estableció con el propósito de establecer la validez con relación al problema investigado. Siendo que la muestra elegida para dicha prueba reunía las mismas características, a la muestra de la investigación, la cual permitió realizar las correcciones y ajustes necesarios.

Para asegurar que los ítems tengan los valores estadísticos que los acreditan en validez, confiabilidad y características técnicas aptas para ser aplicadas en pruebas de seguimiento se realizó el pilotaje con diez directores. Posteriormente, cada uno de los ítems de la prueba, fueron analizados estadísticamente para ver si son válidas; utilizándose en este caso el índice “P” de validación de Jones Pophan, cuya fórmula es la siguiente:

$$P = \frac{R}{T}(0 - 1.00)$$

Dónde:

**P** = Índice “P”

**R** = Número de directores que respondieron correctamente el ítems.

**T** = Número total de directores.

Los rangos utilizados fueron:

0.00	a	0.30	Difíciles.
0.40	a	0.60	Buenos.
0.70	a	1.00	Fáciles.

Conforme a los autores, Hernández, R.; Fernández, C. y Bautista, P. (2006): *“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”* (pág. 346)

#### Cuadro Nº 4

#### Validez del Instrumento Inicial

Nº Total de Directores: 10

N <sup>a</sup>	TOTALES	ÍNDICE “P”	N <sup>a</sup>	TOTALES	ÍNDICE “P”
1	7	0.7	15	3	0.3
2	9	0.9	16	8	0.8
3	9	0.9	17	8	0.8
4	6	0.6	18	7	0.7
5	8	0.8	19	7	0.7
6	7	0.7	20	9	0.9
7	9	0.9	21	9	0.9
8	8	0.8	22	10	1
9	8	0.8	23	9	0.9

10	8	0.8	24	8	0.8
<b>11</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>	25	9	0.9
12	3	0.3	26	9	0.9
<b>13</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>	27	9	0.9
<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>	28	9	0.9

**Fuente:** Elaboración propia.

De esta manera, los niveles de dificultad de acuerdo a los rangos establecidos, son los siguientes:

- Ítems que requiere reordenar en su redacción son: 11, 13, 14 y 15.

### 3.10. Confiabilidad del Instrumento

Según el autor Hernández Sampieri y otros (2006) *“la confiabilidad es un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”* (pág. 346), por lo que existen diversas formas para medir la confiabilidad de un instrumento. En el caso de la presente investigación se realizó una prueba piloto de la encuesta para detectar posibles fallas en su contenido; y así, realizar los ajustes correspondientes al documento final.

Esta consistencia interna del instrumento, se determina a través de la fórmula de coeficientes de correlación de PEARSON y cuyo procedimiento estadístico realizado se detalla a continuación:

Formula:

$$r_0 = \frac{\sum x^* y}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dónde:

$r$  = Coeficiente de correlación

$x$  = Es el total de respuestas correctas a los ítems pares, por cada director.

$y$  = Es el total de respuestas correctas a los ítems impares, por cada director.

Las categorías o rangos utilizados oscilan entre los coeficientes 0 y 1.

$r$	=	0,	confiabilidad nula
0.00	a	0.20,	confiabilidad baja
0.20	a	0.40,	confiabilidad regular
0.40	a	0.60,	confiabilidad más o menos buena
0.60	a	0.80,	confiabilidad alta
0.80	a	0.90,	confiabilidad excesivamente alta
0.90	a	0.99,	confiabilidad significativamente alta
$r$	=	1.00,	correlación funcional

Por consiguiente:

$\sum x^2$	$\sum y^2$	$\sum xy$
1234	1145	1178

De donde:

$$r_{xy} = \frac{1178}{1188.6}$$

$$r_{xy} = 0.99 \quad \Downarrow$$

Como se podrá observar el valor 0.99 está comprendida entre los coeficientes de 0.90 a 0.99, esta situación significa que el instrumento goza de una consistencia interna significativamente alta. Por tanto, su aplicación está garantizada para el grupo de directores objeto de estudio.

**CAPÍTULO IV**

**MARCO PRÁCTICO DE**

**RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV

### MARCO PRÁCTICO DE RESULTADOS

#### 4.1. Explicación de los datos recabados y manejo de la información

El desarrollo de la metodología de investigación se realizó a través del empleo fundamental de los instrumentos de investigación del cuestionario a directores, docentes y padres de familia, respectivamente, con las cuales se llevó a cabo, básicamente, el proceso de captura y con posterioridad el análisis de la información, resumen, conclusiones y propuestas pertinentes.

Los directores, profesores y padres de familia encuestados se seleccionaron al azar en los diversos especialidades y ciclos, con la finalidad de obtener una información más diversificada y confiable, al contemplarse opiniones de aquellos que trabajan en diferentes niveles en los semestres que conforman las unidades educativas Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mariscal Andrés de Santa Cruz y República de Brasil, con la finalidad de no sesgarla muestra, si de otra forma se hubieran escogido dichos docentes por razones de afecto, de historial académico, de recomendaciones, etc., quedando de esta manera la muestra seleccionada construida en la forma más razonable posible, reforzando esta intencionalidad al aplicar a la muestra seleccionada las encuestas.

Los formatos de las encuestas fueron elaborados pensando, fundamentalmente, en una exposición detallada de los pasos que debe seguir el rendimiento escolar de estudiantes, visto de manera holística, pretendiendo abarcar todos los elementos posibles del mismo a través de la aplicación de una serie de preguntas dirigidas a directores, docentes y padres de familia fundamentadas en los objetivos establecidos al señalar la intencionalidad de la investigación y para lograr esto se trabajó, en principio, para acceder a esta información con el cuestionario donde se introdujo una serie de datos en referencia a profesores y estudiantes.

#### 4.2. Contextualización de los puntajes obtenidos por las unidades educativas

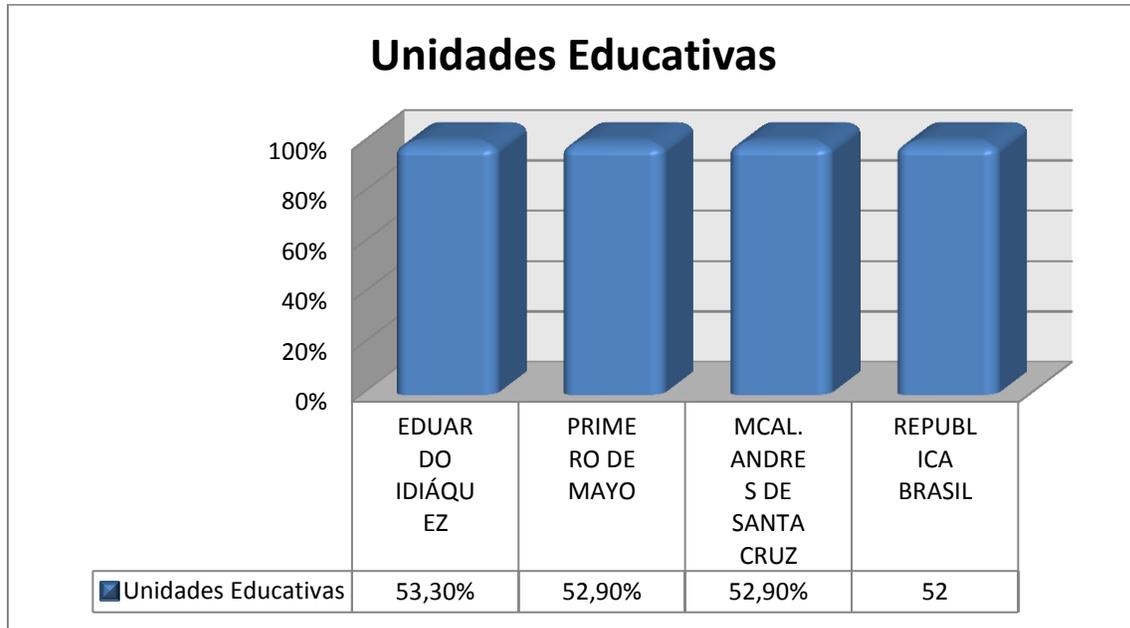
Para la contextualización de los resultados obtenidos en la investigación es necesario tomar en cuenta el puntaje obtenido por las Unidades Educativas que son tomados en cuenta en el estudio.

**Cuadro N° 5**  
**Rendimiento Escolar por Unidad Educativa**  
**en la asignatura de Matemáticas**

<i>N<sup>a</sup></i>	<i>UNIDAD EDUCATIVA</i>	<i>PUNTAJE</i>
<b>1</b>	Eduardo Idiáquez	<b>53.3</b>
<b>2</b>	Primero de Mayo	<b>52.9</b>
<b>3</b>	Mcal. Andrés de Santa Cruz	<b>52.9</b>
<b>4</b>	República Brasil	<b>52</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico Nº 3**  
**Puntajes de Unidades Educativas**



**Fuente:** Elaboración propia.

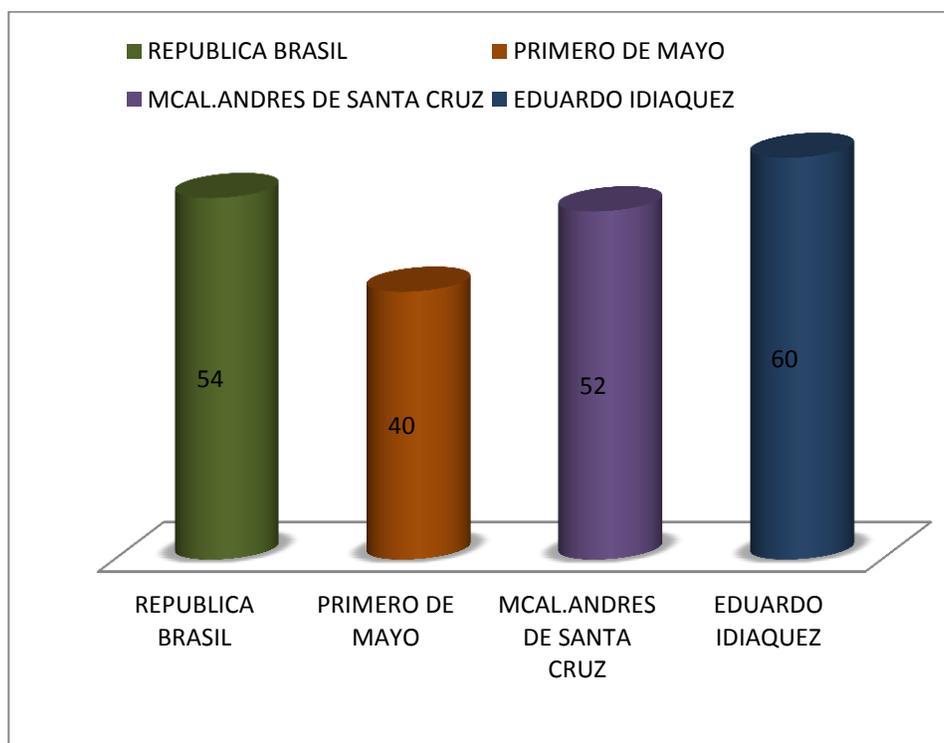
### **Análisis e interpretación de datos**

En el cuadro anterior se observa que la Unidad Educativa “Eduardo Idiáquez”, obtuvo el mejor puntaje entre todos los Establecimientos de la ciudad de La Paz, seguida por las Unidades “Primero de Mayo”, “Mcal. Andrés de Santa Cruz”, y “República Brasil

### 4.3. RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.3.1. Características Generales

**Gráfico N° 4**  
**Edad de los Directores**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación de datos**

Tal como se puede observar en el gráfico N° 4, se estipula que los directores de las Unidades Educativas Eduardo Idiáquez, Rep. Brasil y Mcal. Andrés de Santa Cruz tienen un promedio de edad de alrededor de 60 años, en tanto que el director de Primero de Mayo es el más joven con 40 años. Lo que determina que existe relativamente un porcentaje considerable de directores con experiencia considerable en la profesión de docentes en las diferentes unidades educativas.

**Cuadro Nº 6**

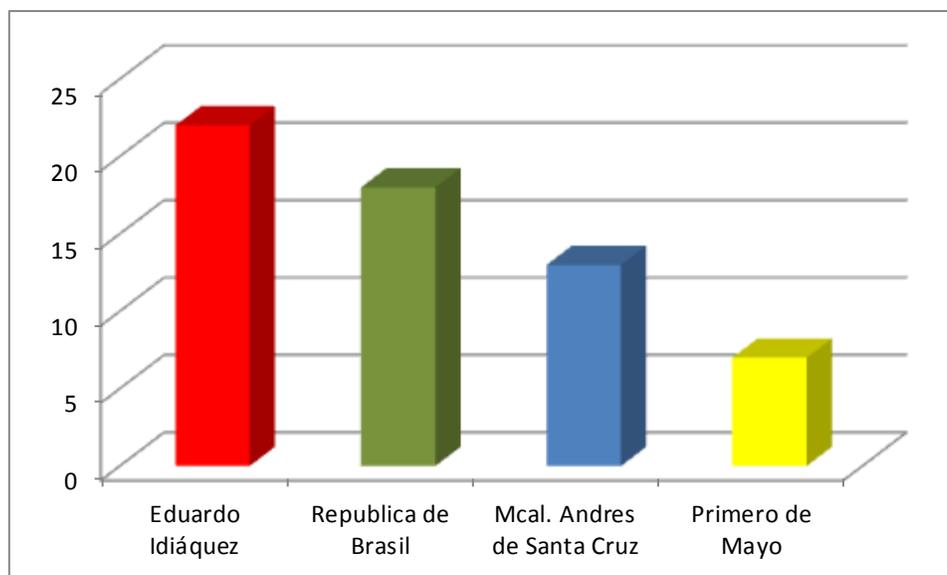
**Genero de los Directores**

<i>UNIDAD EDUCATIVA</i>	<i>GENERO</i>
<i>REPUBLICA BRASIL</i>	<i>MASCULINO</i>
<i>MCAL.ANDRES DE SANTA CRUZ</i>	<i>FEMENINO</i>
<i>EDUARDO IDIAQUEZ</i>	<i>FEMENINO</i>
<i>PRIMERO DE MAYO</i>	<i>MASCULINO</i>

En el cuadro anterior es posible observar que los directores están distribuidos equitativamente en cuanto al género.

**Gráfico Nº 5**

**Años de servicio de los Directores**



**Fuente:** Elaboración propia.

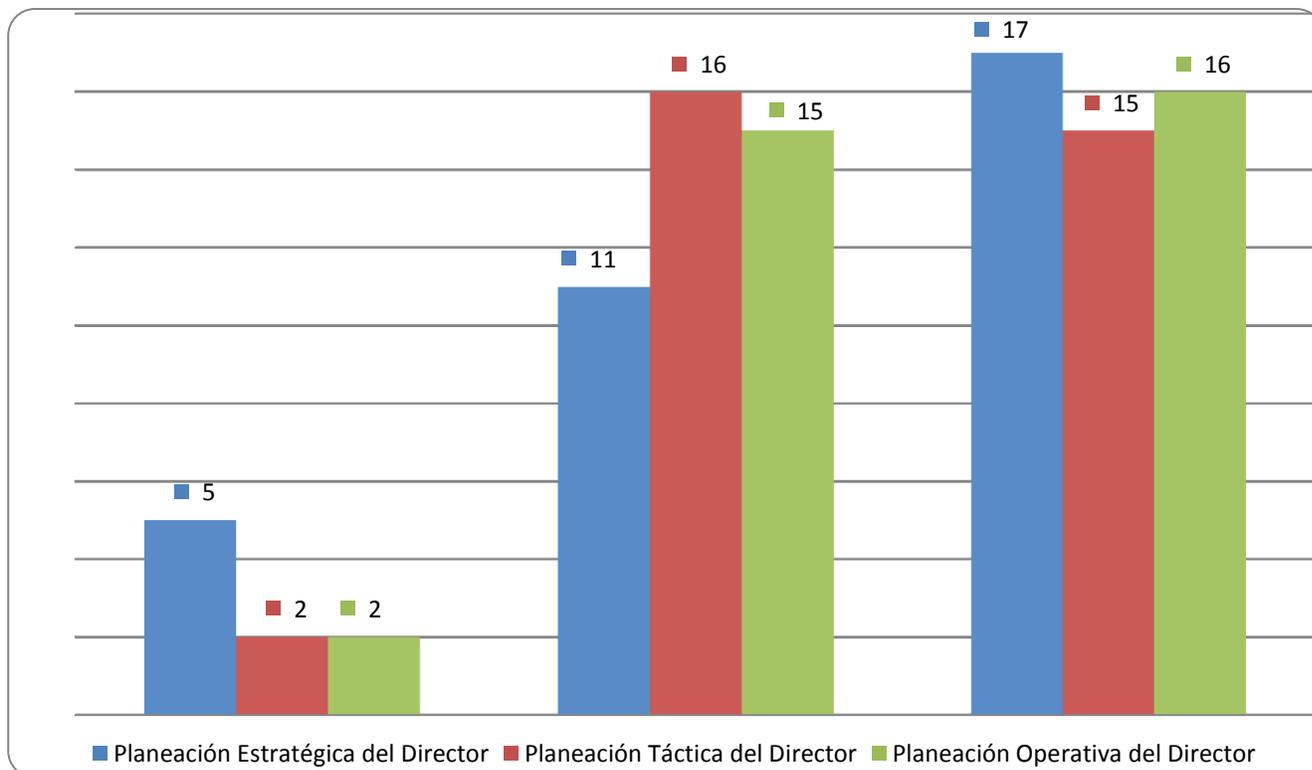
**Análisis e interpretación de datos**

La grafica anterior confirma los datos de la gráfica referida a la edad de los directores que forman parte de la investigación. Los Directores de las Unidades “Eduardo Idiáquez”, “República Brasil” y “Mcal. Andrés de Santa Cruz” doblan en años de Servicio de Director de la Unidad “Primero de Mayo”.

### 4.3.2. Mecanismos de Calidad Directiva empleada por los Directores

#### 4.3.2.1. Unidad Educativa “Eduardo Idiáquez”

**Gráfico N° 6**  
**Mecanismo Planeación**

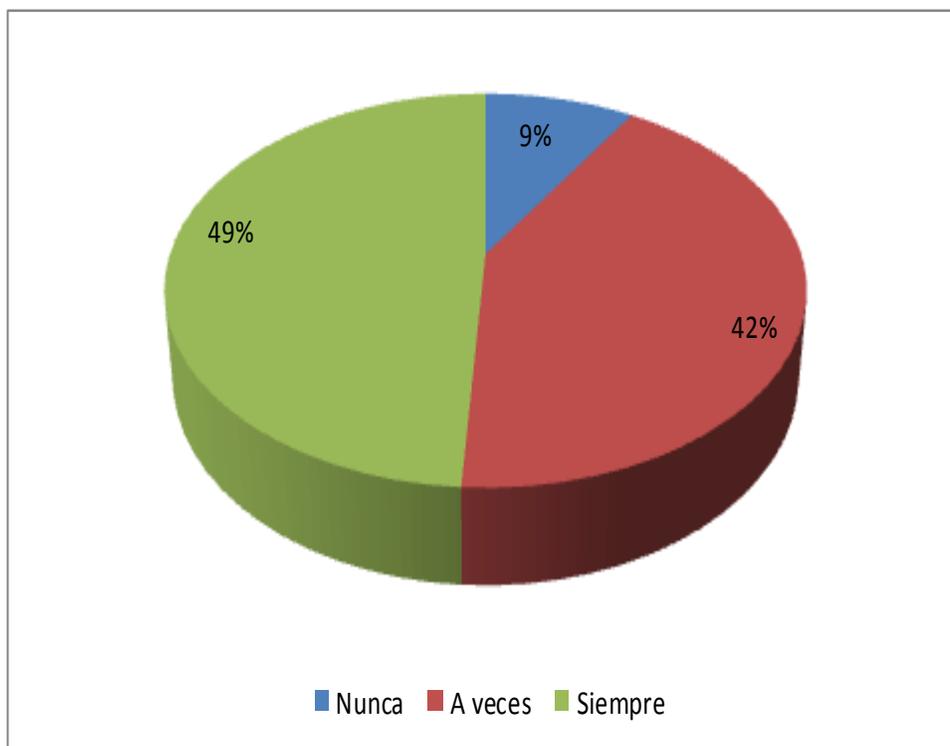


Fuente: Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación de datos**

De acuerdo al gráfico N° 5, se observa que en la Unidad Educativa Eduardo Idiáquez la mayoría de los encuestados, considera que el director siempre desempeña sus actividades de plantación estratégica con liderazgo, toma sus disposiciones de planeación táctica con adecuada decisión y emplea con habilidad la planeación operativa.

**Gráfico N° 7**  
**Mecanismo de Planeación en la**  
**Aplicabilidad de la Directora en % “Unidad Eduardo Idiáquez”**

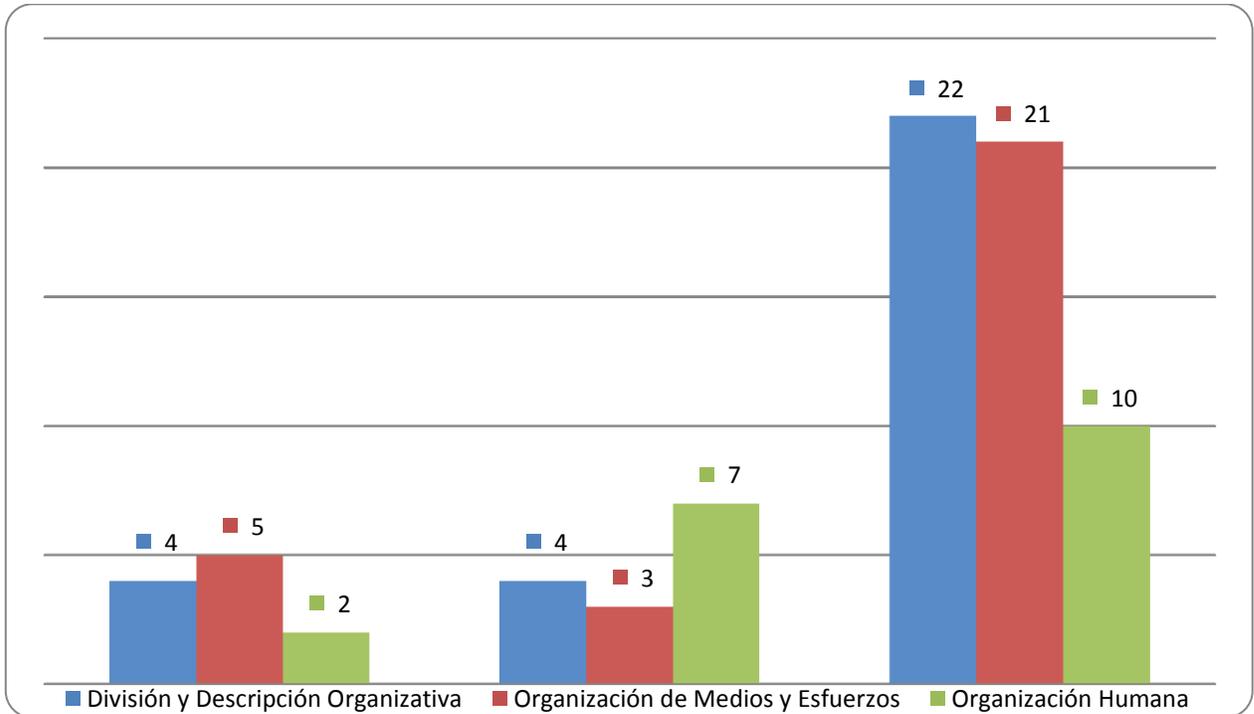


**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación de datos**

En el gráfico 6 se observa que el mecanismo de planeación en la aplicabilidad de la Directora de la Unidad Educativa es del 49%, corroborándose lo mencionado anteriormente, puesto que del total de la población de la U.E. Eduardo Idiáquez, que considera que la Directora siempre es eficaz en la gestión administrativa educativa, en tanto que el 42% opina que la Directora a veces es eficaz y un 9% opina que la Directora nunca es eficaz.

**Gráfico N° 8**  
**Mecanismo de organización de la directora**

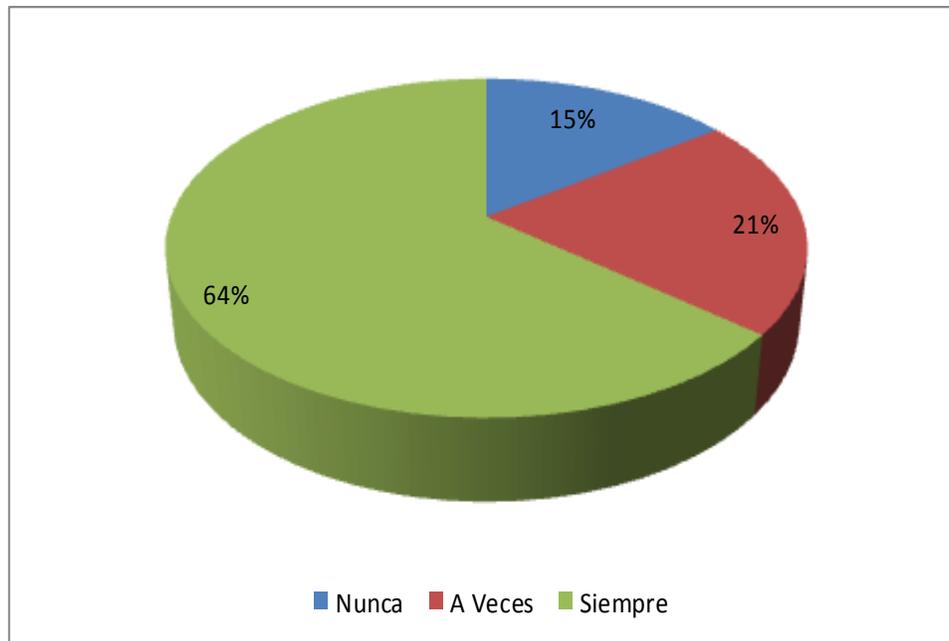


**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación de datos**

En el gráfico precedente se observa que la directora de la Unidad Educativa, según la mayoría de los encuestados siempre hacia la división y descripción organizativa, es decir de manera lógica y eficiente para el buen desarrollo del plantel docente y administrativo, o sugiere el aprovechamiento de los dos medios con que cuenta la Unidad Educativa. Los resultados también indican que la directora a veces utiliza adecuadamente la organización humana con que cuenta la Unidad Educativa.

**Gráfico N° 9**  
**Mecanismo de Organización en la Aplicabilidad de La Directora en %**  
**“Unidad Eduardo Idiáquez”**



**Fuente:** Elaboración propia.

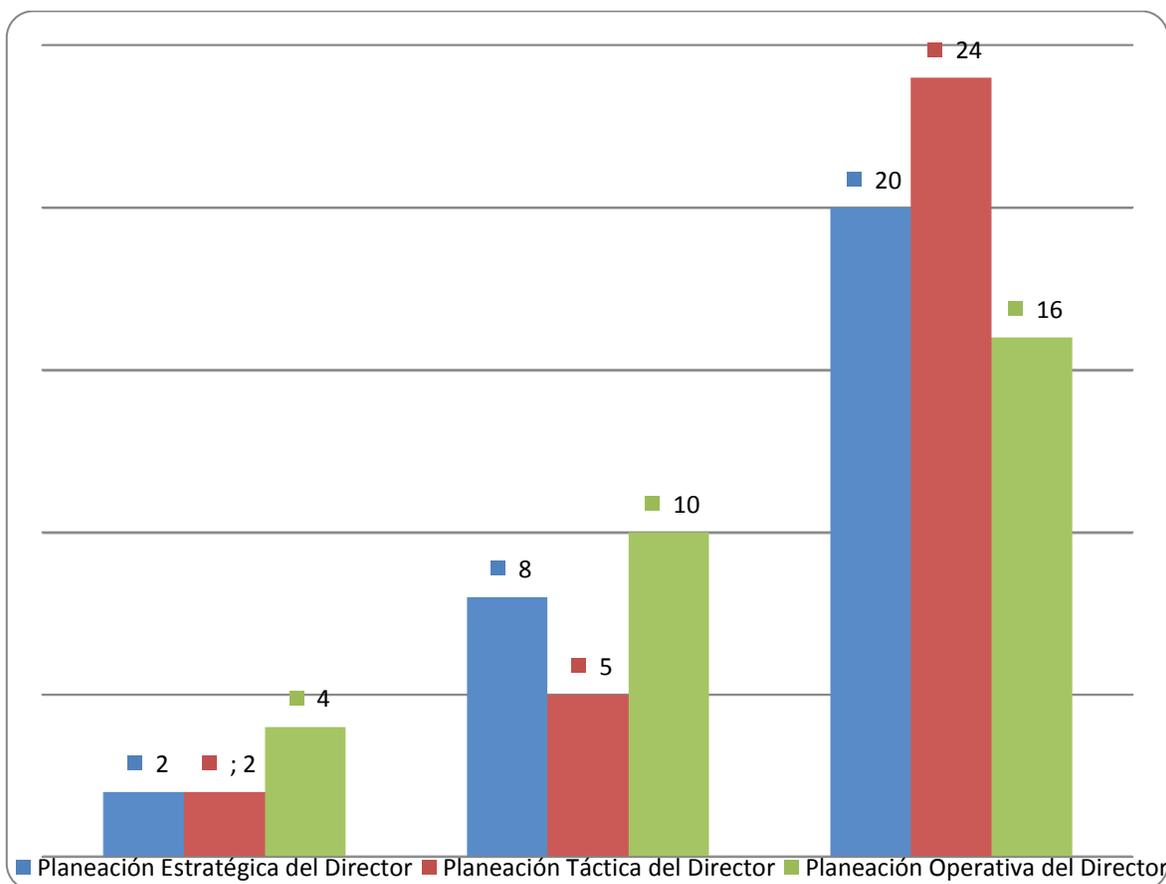
### **Análisis e interpretación de datos**

Se observa que el (64%) de los docentes y padres de familia considera que la directora siempre es eficaz al aplicar los mecanismos de organización. Es decir que existe una opinión favorable hacia el accionar de la directora.

Por lo expuesto, se concluye que la directora en cuanto a la organización posibilita que se relacione directamente con un buen rendimiento escolar de los estudiantes.

#### 4.3.2.2. Unidad Educativa “Primero de Mayo”

**Gráfico N° 10**  
**Mecanismo: Planeación**

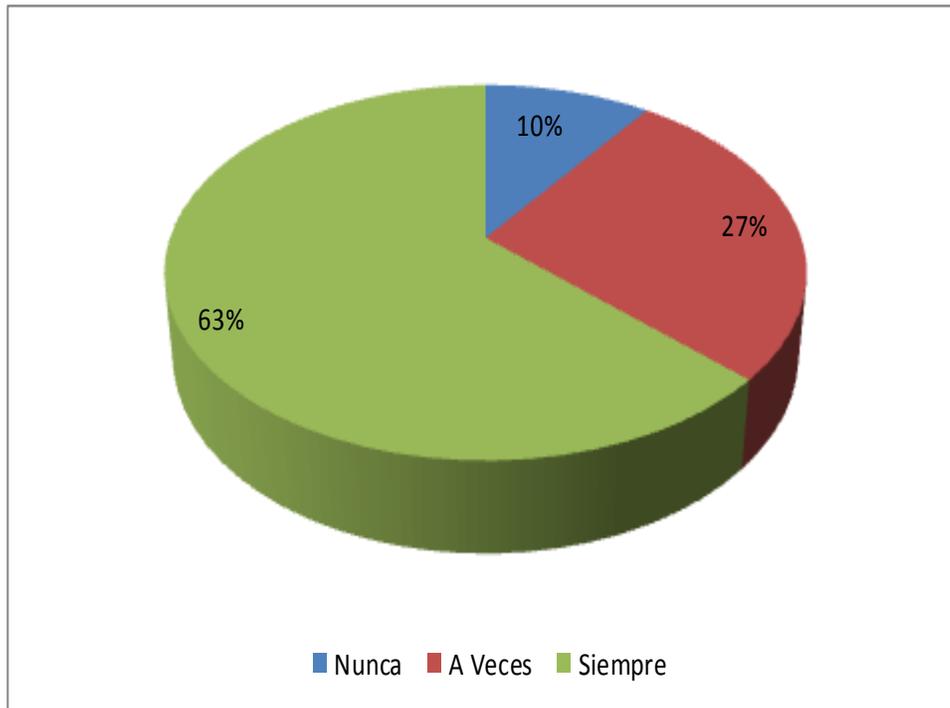


**Fuente:** Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación de datos**

Se observa que en el gráfico que el director de la Unidad Educativa Primero de Mayo, se destaca en la planeación táctica siempre, en tanto que en la planeación operativa y estratégica desarrolla a veces o siempre.

**Gráfico N° 11**  
**Mecanismo de Planeación en la Aplicabilidad del Director en % “Unidad**  
**Primero de Mayo”**

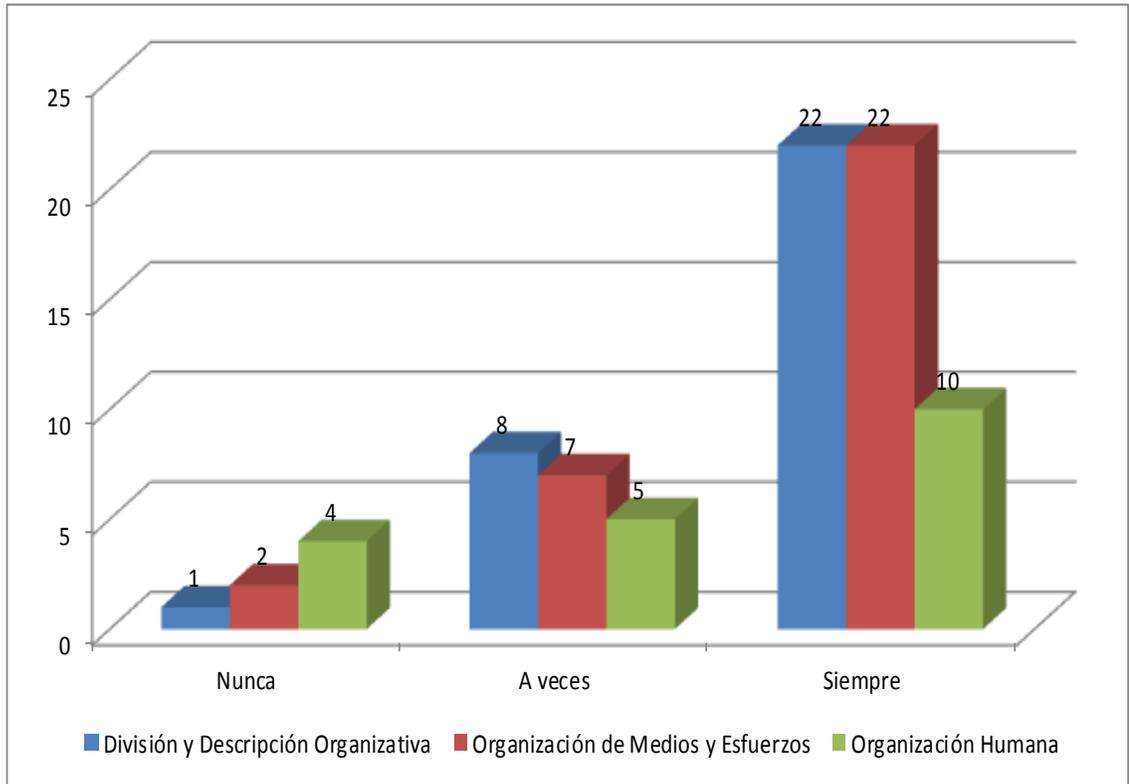


**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación de datos**

Las características del director son reflejadas por el gráfico en el que se muestra que el 63% de la población encuestada afirma que el director siempre es eficiente, el 27 de los 9 encuestados (as) manifiesta que a veces el director es eficiente en el mecanismo de planeación y solo un 10% indica que nunca.

**Gráfico N° 12**  
**Mecanismo de Organización del Director Unidad Educativa**  
**“Primero de Mayo”**



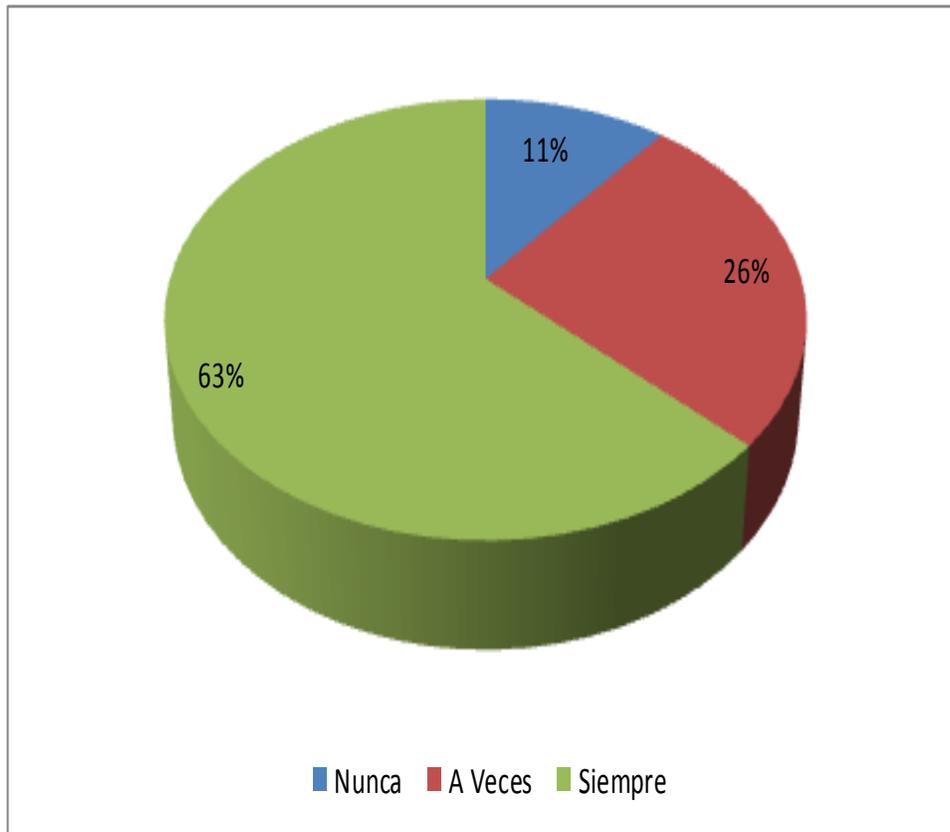
**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación de datos**

Se observa en la gráfica que la población considera que el director siempre muestra una adecuada decisión en la división, descripción de los medios y esfuerzos organizativos de la Unidad Educativa, en tanto que en relación a la organización humana no utiliza efectivamente.

### Gráfico N° 13

#### Mecanismo de organización en la aplicabilidad del director en % “unidad educativa primero de mayo”



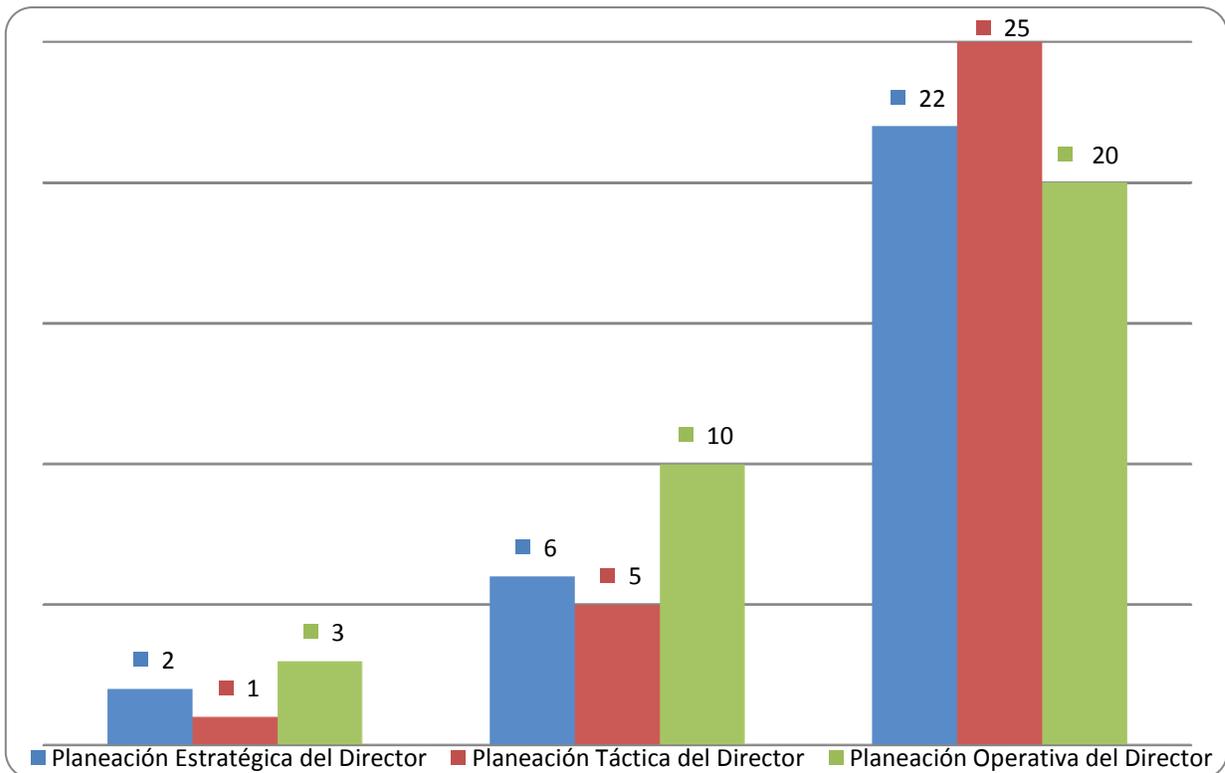
Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos

En la gráfica se observa que el 63% opina que el director tiene la habilidad para las acciones organizacionales de la comunidad educativa. En cuanto el 37% considera que el director nunca o a veces es hábil para las acciones organizacionales.

#### 4.3.2.3. Unidad Educativa “República de Brasil”

**Gráfico N° 14**  
**Mecanismo planeación**



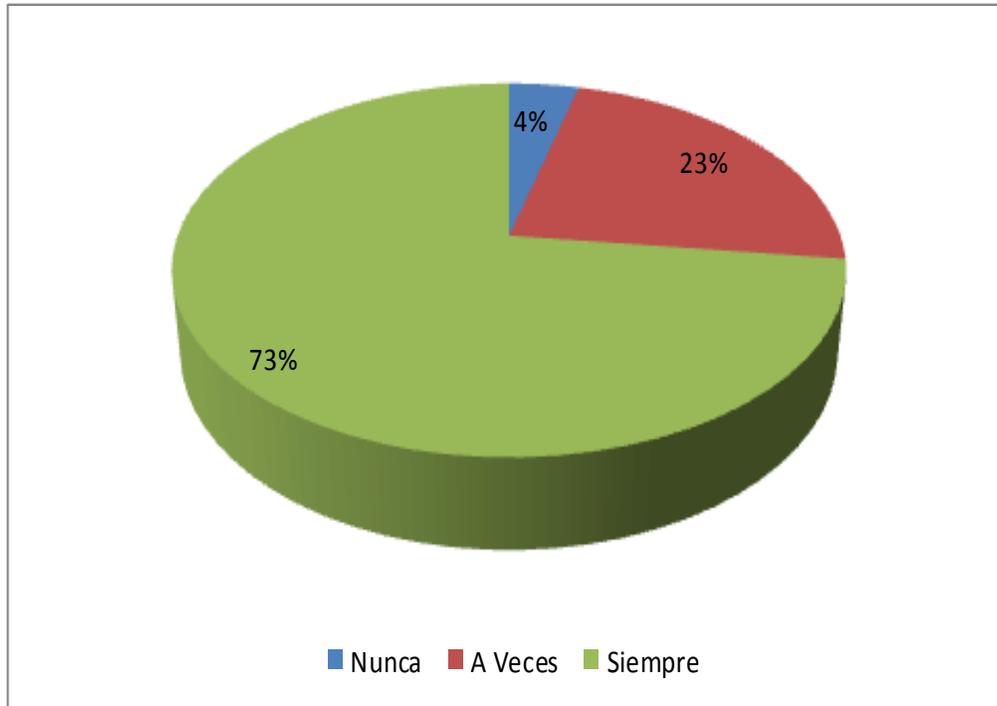
**Fuente:** Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación de datos**

Se observa que la mayoría de la comunidad encuestada afirma que el director de la Unidad Educativa siempre toma decisiones adecuadamente y desempeña acciones de planeación con habilidad de liderazgo, además de asumir una planeación operativa como una de sus principales funciones para el rendimiento escolar.

### Gráfico N° 15

#### Mecanismo de planeación en la aplicabilidad del Director en % de la Unidad Educativa “República de Brasil”



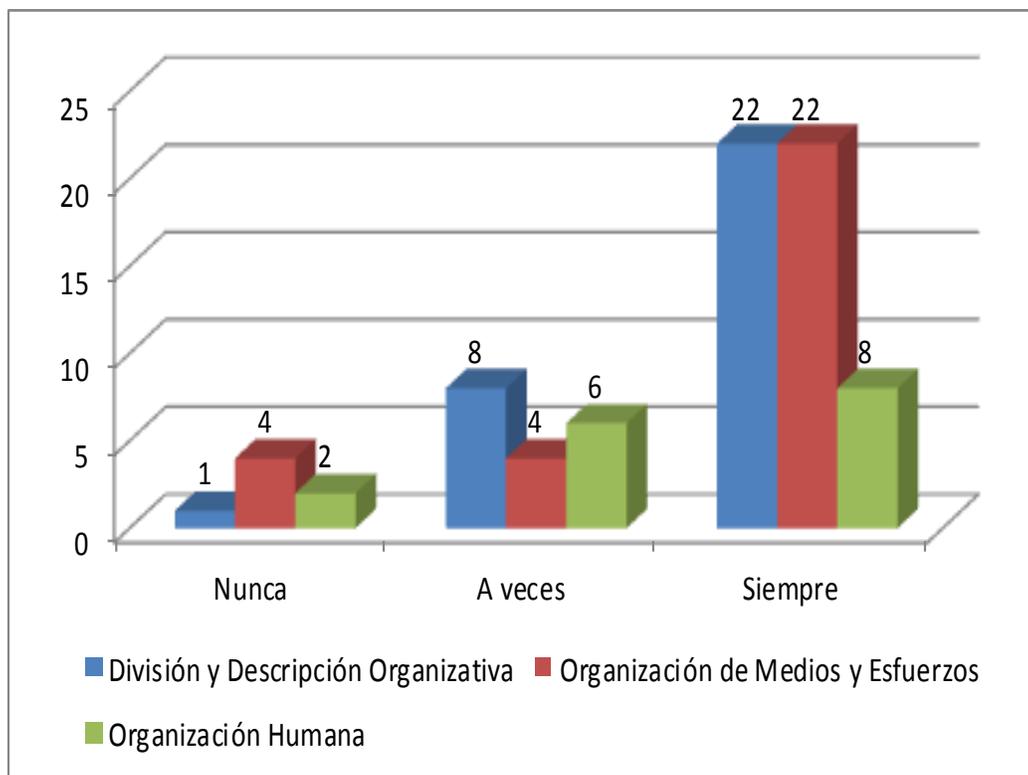
Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos

EL 73% de la población encuestada afirma que el director de la unidad educativa siempre desempeña su labor con liderazgo e integra los conocimientos, habilidades, actitudes, emociones y sentimientos puestos en la concepción y aplicación práctica de todo el término de planeación. En cuanto el 27% de los encuestados piensan que el director nunca ni a veces realiza las funciones de gestión administrativas.

**Gráfico N° 16**

**Mecanismos de organización del director de la unidad educativa “República de Brasil”**



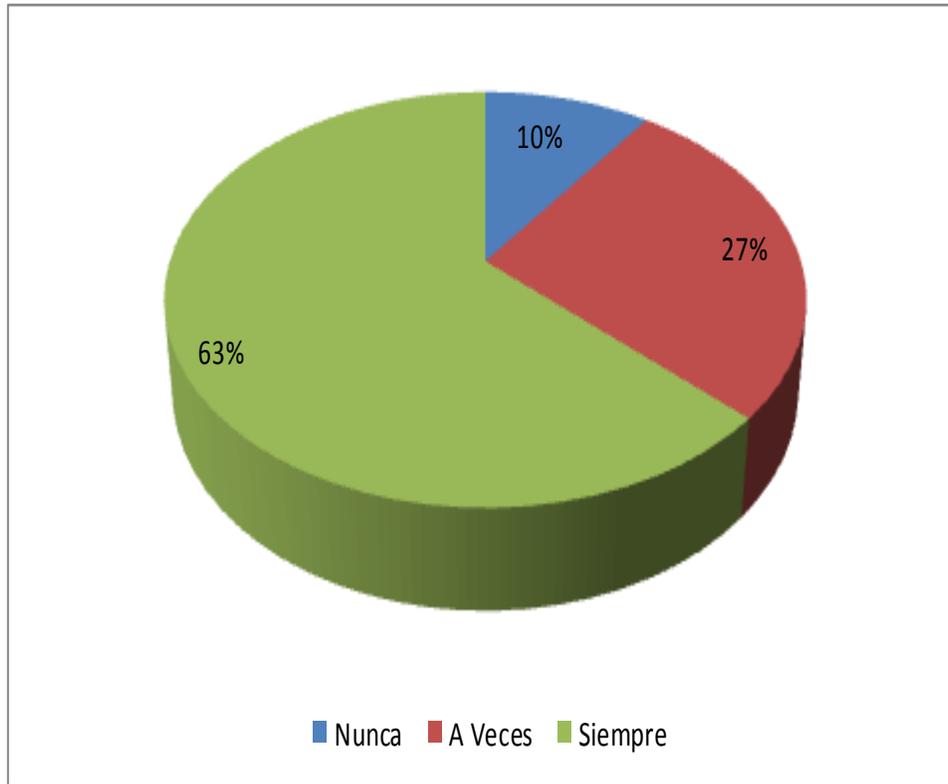
**Fuente:** Elaboración propia.

**Análisis e interpretación de datos**

A través del gráfico N° 15, se observa que la mayoría de los encuestados afirma que el director siempre busca la división y descripción organizativa adecuadamente y busca la organización de medios, esfuerzo y la humana con responsabilidad y esmero, lo cual determinaría una organización acorde a las expectativas educativas.

### Gráfico N° 17

#### Mecanismo de organización en la aplicabilidad del director en % “Unidad República de Brasil”



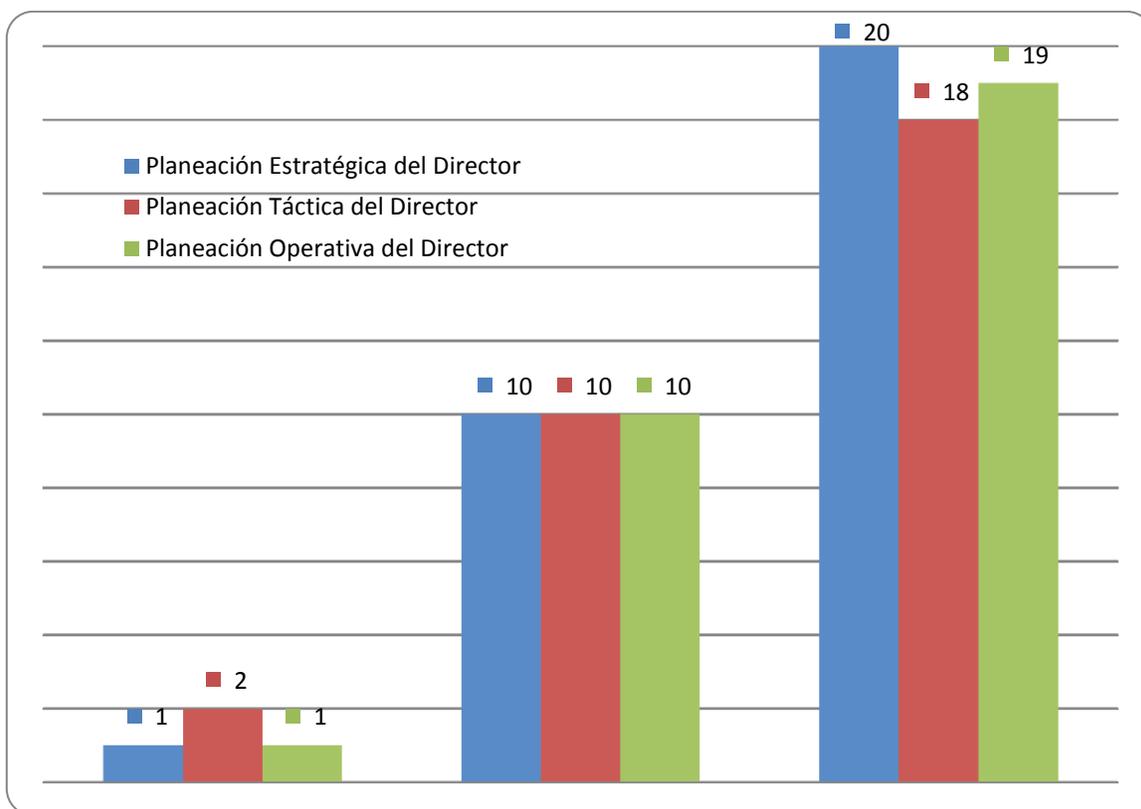
Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos

El 63% opina que el director siempre es positivo al momento de aplicar la organización de la unidad educativa es decir, que cumple con las expectativas de los usuarios, además desarrolla una organización de medios, esfuerzos y humanas adecuadas. En cambio que el 37% alrededor de dos de diez encuestados opina que el director nunca o a veces desarrolla las características mencionadas.

#### 4.3.2.4. Unidad Educativa “Mcal. Andrés de Santa Cruz”

**Gráfico N° 18**  
**Mecanismo Planeación**



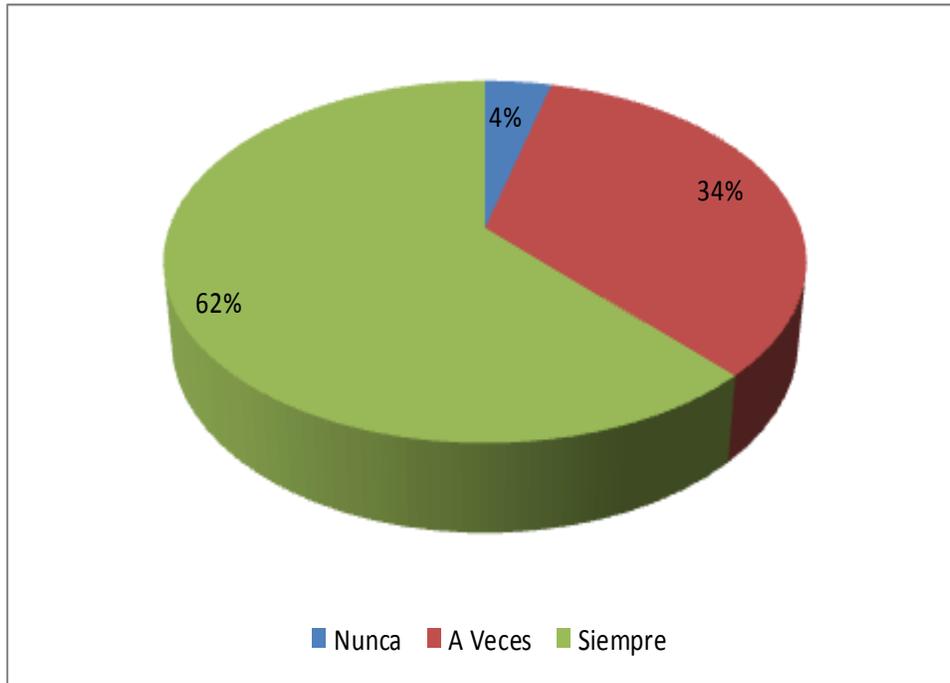
Fuente: Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación de datos**

Se observa en los resultados que la Unidad Educativa “ Mcal. Andrés de Santa Cruz” establecen que alrededor de veinte encuestados opinan que la directora siempre tiene liderazgo en la planeación estratégica desarrolla una adecuada planeación táctica y operativa en forma positiva y dinámica. Al cual que más de diez personas afirman que la directora desarrolla a veces, estas funciones escritas.

### Gráfico N° 19

Mecanismo de planeación en la aplicabilidad de la directora en % de la unidad educativa “Mcal. Andrés de Santa Cruz”



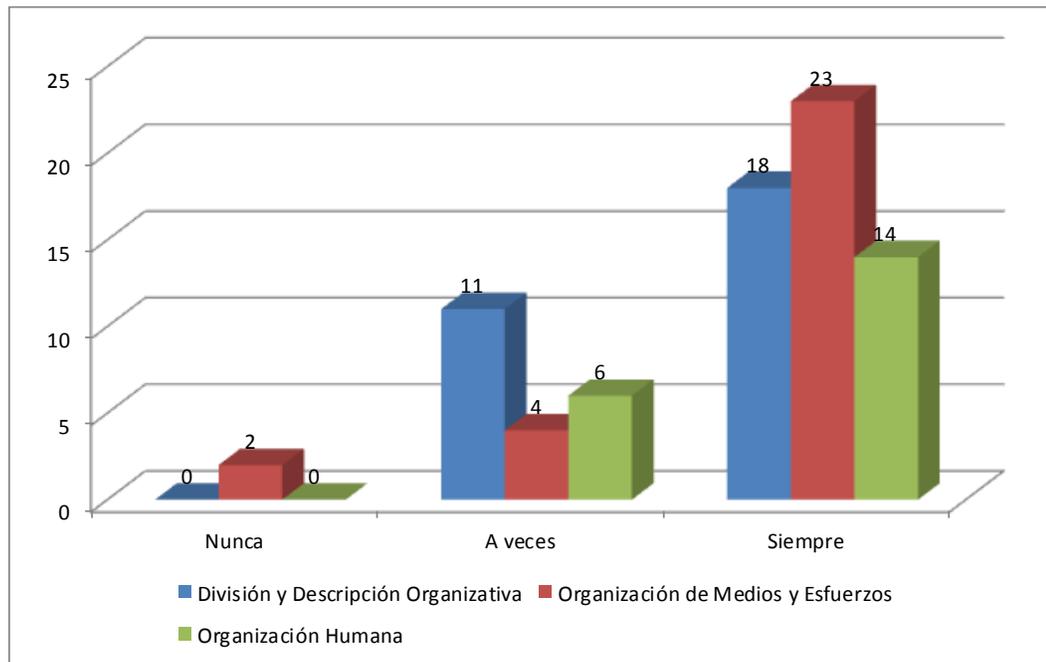
Fuente: Elaboración propia.

### Análisis e interpretación de datos

Se observa que el 62% de los encuestados afirma que la directora siempre ejerce liderazgo, el 34% opina que a veces y el 4% opina que la directora no ejerce liderazgo.

### Gráfico N° 20

#### Mecanismo de organización en la aplicabilidad de la directora en % “Unidad Mcal. Andrés de Santa Cruz”



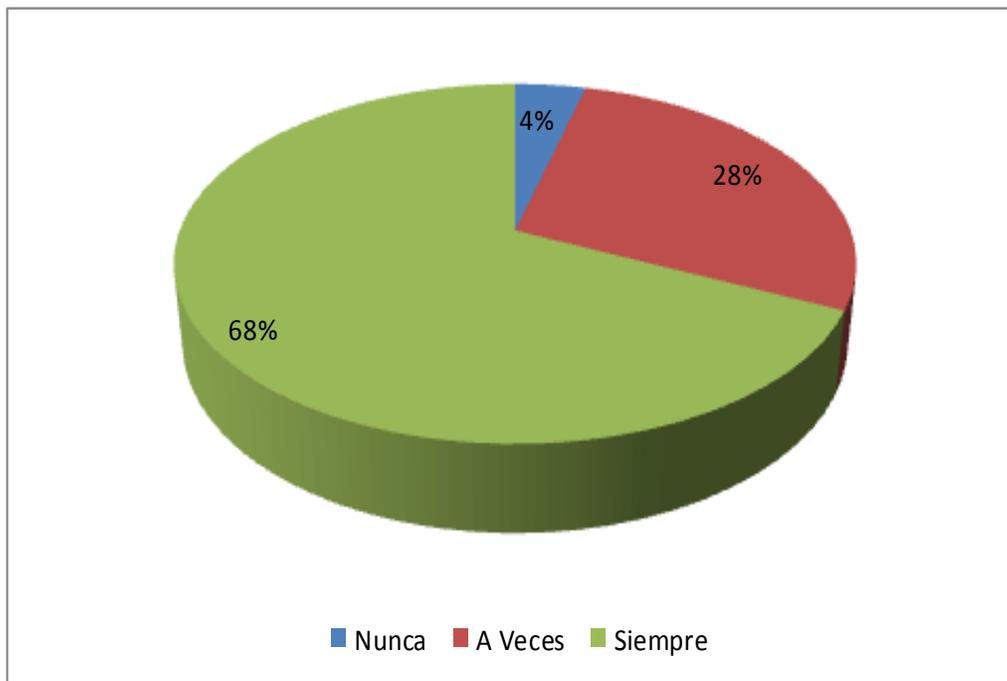
Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos

Se observa en la gráfica que el desempeño de la directora determina que es eficiente en el manejo de la división, descripción organizativa, puesto que entre el 20 y 25 de los encuestados opina que la directora siempre procura actuar en función a estos aspectos. Sin embargo, la opinión no es unánime en la organización humana.

### Gráfico N° 21

#### Mecanismo de organización en la aplicabilidad de la Directora en % de la “Unidad Mcal. Andrés de Santa Cruz”



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos

Se observa finalmente, el 68% de los encuestados afirma que la directora es eficiente en el desempeño administrativo organizacional de la unidad educativa. En cuanto al 32% afirma que nunca o a veces desempeña esta función ya mencionada eficientemente.

**CAPITULO V**

**APORTES Y**

**RECOMENDACIONES**

## CAPITULO V

### APORTES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Aportes

##### 5.1.1. Aportes Generales

- Se determinó que el puesto de director se constituye en el responsable de la calidad y la coherencia que debe existir en las acciones educativas de las unidades educativas de nuestro entorno. Se constituye en el generador de intereses educativos sea con relación a los educadores directamente o con los educandos indirectamente. Esto convergerá hacia las finalidades y principios
- Se evidencio que la calidad de la educación propuesta en los procesos de reforma educativa están basadas en la lógica capitalista neoliberal; con un fuerte sentido colonizador, de contenido empresarial y de mercantilización de la educación; siendo que la ley vigente plantea la necesidad de establecer criterios en la calidad de educación, estos deberá construir nuevos parámetros que superan la visión desarrollista y productivista de la educación.
- Los mandatos constitucionales de la ley educativa y los decretos reglamentarios que de ella emerjan, deben recuperar elementos más sustantivos, esenciales y descolonizadores de la Constitución Política del Estado, para tener mayor impulso teórico y práctico para la transformación de la educación y por ende de la sociedad. En esa perspectiva los aportes de Vivir Bien, el pos desarrollo y la nueva ecología son sustentos teóricos fundamentales, para superar concepciones coloniales economicistas y extractivitas sobre el desarrollo y la educación.

- El director se constituye en el principal actor pedagógico, porque así lo necesita el nuevo enfoque de la Ley Educativa N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” y así lo demuestran los resultados obtenidos en la presente investigación.

### **5.1.2. Aportes Específicas**

Se plantea las siguientes conclusiones específicas:

- ✓ Las unidades educativas “Eduardo Idiáquez”, “Primero de Mayo”, “Mcal. Andrés de Santa Cruz” y “República de Brasil” son instituciones educativas fiscales de nivel primario que ha obtenido los más altos promedios en las asignaturas más importantes entre 48 unidades educativas de la ciudad de La Paz en pruebas elaboradas por el Ministerio de Educación, durante la gestión 2012. Por lo que fue pertinente tomar como población a las mencionadas unidades educativas en la presente investigación.
- ✓ Los directores de las unidades educativas “Eduardo Idiáquez”, “República de Brasil” y “Mcal. Andrés de Santa Cruz” tiene un promedio de edad alrededor de los 60 años, en tanto que el director de “Primero de Mayo” es el más joven (40 años). Por tanto, los años de servicio corresponde a la edad de los directores que forman parte del estudio. Los directores de las unidades educativas “Eduardo Idiáquez”, “República de Brasil” y “Mcal. Andrés de Santa Cruz” doblan en años de servicio al director de la Unidad Educativa “Primero de Mayo”.
- ✓ En la Unidad Educativa “Eduardo Idiáquez” la mayoría de los encuestados (director, docentes, padres de familia), discurren que la directora ejerce un liderazgo estratégico, toma decisiones con tácticas adecuadas para la unidad educativa y resuelve operativamente todos los problemas de manera eficaz. El 64% de los docentes y padres de familia discurren que el

director siempre desempeña sus funciones con eficiencia. Es decir, que existe una opinión favorable en el sentido hacia el accionar de la directora. Asimismo, que el director destaca una cualidad permanente en la organización administrativa de medios y servicios que combina con una gestión organizativa humana.

- ✓ Con respecto a la Unidad Educativa “Primero de Mayo” el director se destaca por su liderazgo estratégico en tanto que a veces o siempre toma decisiones con tácticas adecuadas para la unidad. Asimismo, el director resuelve operativamente todos los problemas de manera eficaz, a diferencia de la organización humana. Es decir que no considera convenientemente la capacidad y conocimiento de los docentes del establecimiento educativo.
- ✓ En la unidad educativa “República de Brasil” una gran parte de los encuestados afirman que el director destaca un liderazgo estratégico adecuado y toma decisiones con tácticas apropiadas para la unidad y resuelve operativamente todos los problemas y es una de sus principales funciones.
- ✓ También destaca una cualidad permanente en la organización administrativa de medios y servicios; sin embargo en la gestión organizativa humana es una debilidad sentida.
- ✓ La Unidad Educativa “Mcal. Andrés de Santa Cruz” los resultados muestran que la directora tiene un liderazgo estratégico acertado, toma decisiones con tácticas adecuadas para la unidad y resuelve operativamente todos los problemas de manera efectiva y eficaz.
- ✓ De la misma forma, se establece que los atributos más destacados en el desempeño de la división y descripción organizativa administrativa de la

directora son eficaces como en la organización de medios, esfuerzos. Sin embargo, la opinión no es unánime cuando se trata de la organización humana. Esto debe llamar la atención puesto que, si bien en la unidad educativa existen docentes y administrativos con capacidades profesionales óptimas, estos no son tomados en cuenta por la directora en forma adecuada y efectiva para el establecimiento educativo.

### **5.1.3. Aportes relacionadas a la Hipótesis**

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en la presente tesis se puntualiza los siguientes aspectos:

En el proceso de diagnóstico, se puede evidenciar la aplicación de los lineamientos administrativos y de gestión que sugiere la nueva reforma N° 070 Ley de Educación “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”. Asimismo se analiza los paradigmas actuales que se perciben actualmente en el proceso de cambio en nuestro sistema educativo. Por lo tanto, se puede evidenciar los rasgos principales de trabajo directivo administrativo, donde resaltan los mecanismos de planeación y organización administrativa en cada contexto. Lo cual repercuten sin duda en el rendimiento escolar de cada establecimiento.

En consecuencia, se confirmó la hipótesis que indica lo siguiente:

- ✓ La aplicación de los mecanismos de planeación y organización influye significativamente en el rendimiento escolar de los alumnos y alumnas en las Unidades Educativa Eduardo Idiáquez, Primero de Mayo, Mcal. Andrés de Santa Cruz y República de Brasil. De la ciudad de La Paz durante la gestión 2012.
- ✓ En consecuencia, los puntajes altos obtenidos por los alumnos (as) en las Áreas vitales se debe principalmente a un eficiente trabajo de coordinación

el proceso de Gestión y administración Educativa. Los directores motivo de estudio ejercen en liderazgo en el establecimiento que ellos administran.

- ✓ La toma de decisiones a partir de un consenso fue un impulso importante hacia la consecuencia de un buen rendimiento escolar de los alumnos y alumnas de las unidades educativas que fueron parte de la muestra.

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo a lo exhibido las recomendaciones que se sugieren son las siguientes:

- Capacitar a directores sobre el rol del director en el enfoque de la gestión organizativa administrativa en la Ley de la Educación “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” Ley Nª 070.
- Establecer periódicamente seguimiento al uso de la información que proporciona el Ministerio de Educación.
- Organizar grupos de directores por distritos, sub distritos, departamentos para crear espacios de discusión y consenso sobre sus funciones.
- Incorporar en las evaluaciones del Ministerio de Educación estudios focalizados de los directores de las unidades educativas con rendimientos bajos.
- Promover procesos de capacitación masiva dirigida a los docentes para asumir cargos de gestión administrativa directiva a fin de involucrarles en proyectos educativos que garanticen los altos niveles de rendimiento escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, I. (1998). *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*. Buenos Aires: Sinergia.
- ALBO, X., & ANAYA, A. (2011). *Niños alegres, libres, expresivos. La audacia de la educación intercultural bilingüe en Bolivia*. La Paz- Bolivia: UNICEF - CIPCA.
- ALBO, X., & ANAYA, A. (2011). *Niños alegres, libres, expresivos. La audacia de la educación intercultural bilingüe en Bolivia*. La Paz-Bolivia: UNICEF- CIPCA.
- ALVARADO, O. (1998). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima-Perú: Fondo de Desarrollo.
- ALVAREZ, J. (2001). *Mitos de la calidad en la educación*. México: Trillas.
- ALVARO Page, M., & otros. (1990). *Hacia un modelo causal del rendimiento académico*. Madrid - España: Centro de publicaciones CIDE.
- APAZA, & otros. (2000). *Gestión educativa*. Cochabamba - Bolivia: Educación y cultura.
- ARNAL, S. (1994). *La transformación de la educación pública*. La Paz - Bolivia: Documento de trabajo.
- BALL, S. (1994). *La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar*. Buenos Aires: Paidós.
- BARDISA Ruiz, T. (1997). *Teoría y Práctica de la Micropolítica en las organizaciones escolares*. Madrid-España: OEI.
- BASERT, R. (1995). *El liderazgo de los directores en la educación*. Montevideo-Uruguay: Cinterfor.
- BENNO, S. (s/f). *Nuevas tendencias de la Gestión Educativa. Democracia y Calidad*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.cadi.oas.org/educ40anivSand.htm>
- BERNAL, C. (2010). *Metodología de la Investigación en la administración, economía, humanidades*. México: Pearson.

- BOLIVAR A. (1999). *Como mejorar los centros educativos*. Barcelona - España: Síntesis.
- BOLIVAR, A. (2000). *Los centros educativo como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- CALERO P., M. (2003). *Administración educativa*. Lima - Perú: Abedul.
- CALERO, M. (1999). *Gestión Educativa*. Lima - Perú: Abedul.
- CANO Garcia, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- CAPARROS, R. (2000). *El proyecto institucional*. La Paz - Bolivia: Santillana.
- CARBONELL, J. (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Morata.
- CHAPMAN, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Administración*. Sao Paulo - Brasil: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Introducción a al teoría de la administración*. Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill.
- CORREA de Molina, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá-Colombia: Aula Abierta-Magisterio.
- DIAZ, L. (2005). *Análisis y planteamiento*. San Jose-Costa Rica: EUNED.
- El País. (4 de junio de 2015). *Feria anuncia el primer Foro departamental de Educación*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://elpaisonline.com/index.php/edicion-virtual/item/173701-feria-anuncia-el-primer-foro-departamental-de-educacion>
- ESCARRA, D. (2002). *Gerencia participativa en la adminsitación ecolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas*. San Jose- Costa Rica: EUCR.
- FRANCO, S. (1999). *La educación*. Argentina: Trillas.
- HARRIS, G. (2002). *Gestión educativa*. México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ Sampieri, R., & otros. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., & otros. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- HERNÁNDEZ Sampieri, R., & otros. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ , M., & DONNELL, C. (1978). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw Hill.
- LEVINE D., & LEZOTTE J. (1990). *La efectividad del Director*. Buenos Aires - Argentina: Paidós.
- Ley 070. (2006). *Proyecto de Ley Avelino Siñani - Elizardo Pérez*. La Paz - Bolivia.
- Ley 070. (2010). *Ley de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez*. La Paz - Bolivia: Ministerio de Educación.
- LUCAS. (1994). *Sociología de la empresa educativa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- MAÑU , J. M. (1999). *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid: Rialp S.A.
- MENA , P., & otros. (1999). *Identidad, lenguajes y enseñanza a escuelas bilingües indígenas de Oaxaca*. México: SIBEJ.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2012). *Unidad de Formación: Gestión y Planificación Educativa*. Recuperado el 2016 de enero de 5, de [http://www.minedu.gob/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2\\_4pdf](http://www.minedu.gob/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2_4pdf)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (s/f). *Escuelas Superiores de Formación de Maestros y Maestras*. Recuperado el 5 de febrero de 2016, de [http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2\\_4.pdf](http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2_4.pdf)
- OCDE. (1991). *Escuela y calidad de la enseñanza*. Barcelona: Paidós/Mec.
- OREALC. (1994). *Modelo de Gestión GESEDUCA*. Santiago de Chile: UNESCO.
- PEREZ Serrano , G. (1994). *Investigación cualitativa .Retos e interrogantes*. España: La Muralla.
- PEREZ, L. (1989). *La administración escolar*. Lima-Perú: Paidea.
- PINILLA. (1982). *Administración de la educación*. Lima-Perú: Ediciones Iberoamericanas.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2007). *Bolivia digna, soberana, productiva y democrática. Lineamientos estratégicos*. Bolivia.
- POMA A. (2006). *Administración educativa*. La Paz-Bolivia: Pro-Educación.

- PURKEY , & SMITH. (1983). *Las escuelas efectivas: una revisión*. New York: Prees.
- RIEDMAN, W. (2000). *El management modern*. México: Mc Graw Hill.
- ROJAS Soriano, R. (1995). *El proceso de investigación científica*. México: Trillas.
- STONER , J. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- TEDESCO, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo*. Barcelona: Anaya.
- TERRY, G. (1976). *Principio de Administración*. México: Continental.
- TOFFLER, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá - Colombia: Plaza & Janes S.A.
- TORO, B., & TALLONA, A. (2010). *Educación, valores y ciudadanía. Metas educativas 2021*. España: SM.
- VALDEZ Veloz, H. (1999). *De la utopia de la canbtidad a la utopia de la calidad. Reflexiones sobre la calidad de la educación y su evaluación*. México: Desafío escolar.
- VELIZ Cordoba, F. B. (s/f). *Lo que nos dejo la Ley de Reforma Educativa de 1994 a nivel organizacional de los padres de familia*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rts/n31/a12.pdf>
- VENEGAS J., P. (2006). *Planificación educativa. Bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. San Jose-Costa Rica: EUNED.

## WEBGRAFIA

- BENNO, S. (s/f). *Nuevas tendencias de la Gestión Educativa. Democracia y Calidad*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.cadi.oas.org/educ40anivSand.htm>
- El País. (4 de junio de 2015). *Feria anuncia el primer Foro departamental de Educación*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://elpaonline.com/index.php/edicion-virtual/item/173701-feria-anuncia-el-primer-foro-departamental-de-educacion>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2012). *Unidad de Formación:Gestión y Planificación Educativa*. Recuperado el 2016 de enero de 5, de [http://www.minedu.gob/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2\\_4pdf](http://www.minedu.gob/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2_4pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (s/f). *Escuelas Superiores de Formación de Maestros y Maestras*. Recuperado el 5 de febrero de 2016, de [http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2\\_4.pdf](http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2_4.pdf)

VELIZ Cordoba, F. B. (s/f). *Lo que nos dejó la Ley de Reforma Educativa de 1994 a nivel organizacional de los padres de familia*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rts/n31/a12.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Unidad de Formación: Gestión y Planificación Educativa. Versión Preliminar*. Recuperado el 5 de enero de 2016 de [http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2\\_4.pdf](http://www.minedu.gob.bo/micrositios/dgesttla/DOCS/biblioteca/Doss2_4.pdf)

*Programa de formación en Educación Intercultural Bilingües para los países Andinos*: <http://www.proeibandes.org/> (En Español. Última versión abril 2010).

# **ANEXOS**

## ANEXO

### CUESTIONARIO

Datos Generales:

A.- Unidad Educativa:

B.- Zona de donde está Ubicada la Unidad Educativa:

C.- Edad:

Sexo:

Años de Servicio:

D.- Lugar y Fecha:

#### MECANISMO DE PLANEACIÓN

<i>Estratégico del director</i>		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	¿Usted emite sus ideales y valores educativos al elaborar los Proyectos Educativos institucionales?			
2	¿Usted Influye integralmente en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa?			
3	¿Usted respeta la participación de su plantel en la elaboración, ejecución del plan de trabajo anual?			
4	¿Trata Ud. de impulsar para sus docentes Proyectos y Programas de innovación?			
5	¿Usted respeta la jurisdicción de sus subordinados cuando ellos toman decisiones?			
6	¿Usted distingue usualmente lo importante de lo urgente?			

<i>Táctica del director</i>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
7	<b>Frente a una complicación ¿Ud. Analiza la situación con objetividad?</b>			
8	<b>¿Usted da disposiciones razonables, completas y claras?</b>			
9	<b>¿Usted impulsa a tener una estructura estratégica de participación e inspira una filosofía democrática?</b>			
10	<b>Cuando surgen contrariedades y las posturas son legítimas ¿Ud. Acarrea a las partes a la negociación de soluciones inmediatas?</b>			
<i>Operativa del director</i>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
11	<b>¿Usted cumple y hace cumplir los reglamentos de la institución?</b>			
12	<b>¿Usted promueve que los horarios de docentes y alumnos/as favorezcan el rendimiento operativo de la institución?</b>			
13	<b>¿Usted prepara y dinamiza a sus colaboradores en las actividades operativas?</b>			

### MECANISMO DE ORGANIZACIÓN

<b>DIVISIÓN Y DESCRIPCIÓN ORGANIZATIVA</b>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
14	<b>¿Usted detalla todo el trabajo que hay que realizar para alcanzar las metas de la organización?</b>			
15	<b>¿Usted divide la carga total del trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas por una persona o grupo de su plantel?</b>			
16	<b>¿Usted combina el trabajo de los miembros</b>			

	de la organización en forma lógica y eficiente?			
17	¿Usted crea un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la entidad Educativa en un todo unificado y armónico?			
18	¿Usted controla la efectividad de la organización y hace los ajustes necesarios para mantener o aumentar la efectividad del rendimiento escolar?			
<b>DE MEDIOS Y ESFUEROS</b>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
19	¿Usted anima a los miembros de su plantel docente y administrativo a conservar y aprovechar todos los recursos de los cuales dispone la Unidad Educativa?			
20	¿Usted actúa con rapidez en los casos de ausentismo de los miembros del plantel?			
21	¿Usted promueve que los horarios de los docentes y alumnos favorezcan el rendimiento óptimo?			
22	¿Usted dispone la utilización de medios didácticos y audiovisuales viabilizando su máximo uso?			
23	¿Usted organiza la distribución de espacios de uso común y aulas posibilitando su máximo uso?			
<b>ORGANIZACIÓN HUMANA</b>		<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
24	¿Usted orienta y vela por la seguridad, durante el tiempo de permanencia en la Unidad Educativa de los educandos?			
25	¿Usted fomenta las buenas relaciones humanas en la comunidad educativa?			

26	<b>¿Usted conoce las iniciativas personales de su plantel docente, administrativo y la de los padres de familia?</b>			
27	<b>¿Usted favorece la participación de alumnos en diversas actividades?</b>			
28	<b>¿Usted promueve la tolerancia hacia las convicciones de los demás?</b>			