

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



TESIS DE GRADO

**LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA UN ELEMENTO
FUNDAMENTAL PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE LA
UNIDAD EDUCATIVA PUERTO DE ROSARIO DE LA CIUDAD DE
EL ALTO (2010)**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**POSTULANTE: JANNETH LAURA OSCO
TUTOR: DR. RYDER CARLOS CHUQUIMIA CH.**

LA PAZ - BOLIVIA

2015

“Nadie libera a nadie, ni nadie se libera sólo. Los hombres se liberan en comunión”

Paulo Freire

Agradezco a mis padres por brindarme su apoyo en todo; al Dr. Ryder Chuquimia por ser un guía en mi proceso de formación profesional y a los docentes de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés por compartir sus conocimientos conmigo.

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	06
1.1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	06
1.2. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL	07
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.4.1. Objetivo General	08
1.4.2. Objetivos Específicos	08
1.4. JUSTIFICACIÓN	09
1.5. ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	
2.1. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	13
2.1.1. Conceptualización e importancia de la administración educativa	14
2.1.2. Enfoque sistémico de la administración educativa	18
2.1.3. El liderazgo en la dirección educativa	19
2.1.4. La participación en el proceso de dirección y administración	20
2.2. FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINSITRACIÓN EDUCATIVA	21
2.2.1. La planificación	21
2.2.2. La organización	23
2.2.3. Dirección y ejecución	24
2. 2.4. Control y evaluación	25

2.3. CARACTERÍSTICAS Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	26
2.3.1. Búsqueda y reconocimiento de valores propios	27
2.3.1. Factores que intervienen en la administración Educativa	28
2.3.3. Integración de los factores del proceso educativo en la Administración	30
2.3.4. Barreras de la administración educativa	30
2.3.5. Atributos para mejorar la administración educativa	32
2.4. GESTIÓN EDUCATIVA	32
2.4.1. Diferencia entre administración y gestión educativa	33
2.4.2. Modelo de gestión educativa con calidad	34
2.4.3. Propuesta de gestión participativa en instituciones educativas	35
2.4.3.1. Cambio de paradigma	35
2.4.3.2. Concepción sistémica	35
2.4.3.3. Participación en la gestión	36
2.4.3.4. Gestión educativa descentralizada y abierta	37
2.4.3.5. Instrumentos de gestión educativa	38
2.4.3.6. Calidad integral educativa	38
2.4.3.7. Principios y valores	38
2.4.4. El nuevo rol del director en la gestión educativa de calidad	39
2.4.4.1. Líder democrático	39
2.4.4.2. Competitivo	39
2.4.4.3. Investigador de fenómenos educativos	40
2.4.4.4. Orientador del desarrollo institucional y curricular	40

2.4.4.5. Planificador, ejecutor y evaluador de planes y proyector	40
2.4.4.6. Constructor de su organización	41
2.4.4.7. Promotor de transformación	41
2.4.4.8. Innovador de valores	42
2.4.4.9. Negociador	42
2.5. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	42
2.5.1. Planificación participativa	44
2.5.2. Proceso de planificación estratégica	49
2.5.3. Proceso de dirección educativa	53
2.6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070	66
a) Principios de la administración y gestión educativa	68
b) Objetivos y mecanismos de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional	69
c) Estructura administrativa y gestión del Sistema Educativo Plurinacional	69
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESEGACIÓN	
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1. MÉTODOS TEORICOS	71
3.2. TIPO DE ESTUDIO	71
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	72
3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.5.1. Determinación de variables	74
3.5.2. Operacionalización de variables	74
3.5.3. Tipo de hipótesis	81
3.5.4. Nivel de comprobación	81

3.6. UNIVERSO Y POBLACIÓN DE ESTUDIO	81
3.6.1. Población de estudio	81
3.6.2. Determinación de muestra	82
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	83
3.7.1. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos	83
3.7.2. Validación de los instrumentos	87
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	89
4.1.1. Resultados de las autoridades administrativas	90
4.1.2. Resultados del personal docente	105
4.1.3. Resultados obtenidos de representantes de la junta escolar	120
CAPÍTULO V. PROPUESTA	
Plan de acción para el fortalecimiento de la administración educativa para el desempeño eficiente en las instituciones escolares	129
5.1. Presentación	129
5.2. Objetivos del plan de acción	130
5.3. Justificación	130
5.4. Fundamentación	131
5.5. Factibilidad	132
5.6. Seguimiento y evaluación	132
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones	150
6.2. Recomendaciones	153
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	158

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1: Matriz de operacionalización de variables	75
CUADRO No 2: Población y muestra de estudio	83
CUADRO No. 3: Técnicas e instrumentos	84
CUADRO No. 4: Cumplimiento de lineamientos administrativos	90
CUADRO No. 5: Coordinación y comunicación con la junta escolar	91
CUADRO No. 6: Equipamiento y organización de materiales y equipos para la actividad escolar	93
CUADRO No. 7: Selección de personal especializado con actitud y Vocación	94
CUADRO No. 8: Claridad en metas para capacitación docente	95
CUADRO No. 9: Claridad en objetivos y metas para el cambio Institucional	97
CUADRO No. 10: Satisfacción de expectativas socioculturales de la comunidad	98
CUADRO No. 11: Coordinación y asesoramiento del trabajo pedagógico docente	99
CUADRO No. 12: Estructuración de acciones pedagógicas Administrativas	101
CUADRO No. 13: Apoyo en proceso de enseñanza y aprendizaje de Docentes	102
CUADRO No. 14: Relaciones humanas con padres de familia y Comunidad	103
CUADRO No. 15: Supervisión y evaluación del personal	104
CUADRO No. 16: Participación en la elaboración del POA	106
CUADRO No. 17: Relación horizontal maestro-alumno en PEA	107
CUADRO No. 18: Cumplimiento de lineamientos administrativos	108
CUADRO No. 19: Comunicación permanente con padres de familia	110
CUADRO No. 20: Selección del material adecuado para el	

aprendizaje	111
CUADRO No. 21: Participación activa de tareas curriculares	112
CUADRO No. 22: Capacitación docente mejora la enseñanza-aprendizaje del Aula	113
CUADRO No. 23: Participación en reuniones convocadas por Dirección	115
CUADRO No. 24: Planificación conjunta con alumnos para los aprendizajes	116
CUADRO No. 25: Planificación de aula en consenso con el consejo de Profesores	117
CUADRO No. 26: Elaboración y entrega de informes trimestrales logrados por los alumnos	119
CUADRO No. 27: Supervisión del servicio escolar en unidad Educativa	120
CUADRO No. 28: Control de infraestructura y mobiliario en unidad Educativa	121
CUADRO No. 29: Representación institucional frente autoridades Educativas	122
CUADRO No. 30: Conocimiento de funciones y responsabilidades como junta escolar	124
CUADRO No. 31: Planificación de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa	125
CUADRO No. 32: Apoyo en actividades curriculares programadas por el Director y maestro	126
CUADRO No. 33: Participación del POA	127
CUADRO No. 34: Participación de la junta escolar en la evaluación del personal administrativo y el personal docente	129
CUADRO No. 35: Control de asistencia docente – administrativo	130

CUADRO No. 36: Organización a padres de familia en acción comunal para la unidad educativa	131
CUADRO No. 37: Coordinación con la dirección administrativa y docente para la ejecución de eventos en la unidad educativa	133
CUADRO No. 38: Participación de evaluación para designación docente Meritorio	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Cumplimiento de lineamientos administrativos	90
GRÁFICO No. 2: Coordinación y comunicación con la junta escolar	91
GRÁFICO No. 3: Equipamiento y organización de materiales y equipos para actividad escolar	92
GRÁFICO No. 4: Selección de personal especializado con actitud y Vocación	94
GRÁFICO No. 5: Claridad en metas para capacitación docente	95
GRÁFICO No. 6: Claridad en objetivos y metas para el cambio Institucional	96
GRÁFICO No. 7: Satisfacción de expectativas socioculturales de la comunidad	98
GRÁFICO No. 8: Coordinación y asesoramiento del trabajo pedagógico docente	99
GRÁFICO No. 9: Estructuración de acciones pedagógicas Administrativas	100
GRÁFICO No. 10: Apoyo en proceso de enseñanza y aprendizaje de docentes	102
GRÁFICO No. 11: Relaciones humanas con padres de familia y Comunidad	103
GRÁFICO No. 12: Supervisión y evaluación del personal	104
GRÁFICO No. 13: Participación en la elaboración del POA	105

GRÁFICO No. 14: Relación horizontal maestro-alumno en PEA	107
GRÁFICO No. 15: Cumplimiento de lineamientos administrativos	108
GRÁFICO No. 16: Comunicación permanente con padres de familia	109
GRÁFICO No. 17: Selección del material adecuado para el aprendizaje	110
GRÁFICO No. 18: Participación activa de tareas curriculares	112
GRÁFICO No. 19: Capacitación docente mejora la enseñanza-aprendizaje del Aula	113
GRÁFICO No. 20: Participación en reuniones convocadas por Dirección	114
GRÁFICO No. 21: Planificación conjunta con alumnos para los aprendizajes	116
GRÁFICO No. 22: Planificación de aula en consenso con el consejo de profesores	117
GRÁFICO No. 23: Elaboración y entrega de informes trimestrales logrados por los alumnos	118
GRÁFICO No. 24: Supervisión del servicio escolar en unidad Educativa	120
GRÁFICO No. 25: Control de infraestructura y mobiliario en unidad Educativa	121
GRÁFICO No. 26: Representación institucional frente autoridades educativas	122
GRÁFICO No. 27: Conocimiento de funciones y responsabilidades como junta escolar	123
GRÁFICO No. 28: Planificación de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa	125
GRÁFICO No. 29: Apoyo en actividades curriculares programadas por el Director y maestro	126
GRÁFICO No. 30: Participación del POA	127

GRÁFICO No. 31: Participación de la junta escolar en la evaluación del personal administrativo y el personal docente	128
GRÁFICO No. 32: Control de asistencia docente – administrativo	130
GRÁFICO No. 33: Organización a padres de familia en acción comunal para la unidad educativa	131
GRÁFICO No. 34: Coordinación con la dirección administrativa y docente para la ejecución de eventos en la unidad educativa	132
GRÁFICO No. 35: Participación de evaluación para designación docente meritorio	134

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad uno de los problemas que afrontan las instituciones educativas, es la falta de una administración educativa que logre alcanzar niveles de eficiencia para así cumplir con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. Con el objetivo de establecer la importancia de la administración educativa para lograr el desempeño eficiente de la Unidad Educativa, se presenta el siguiente trabajo que lleva por título " La administración educativa un elemento fundamental para el desempeño eficiente de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto (2010)" en el turno mañana, con la cual se pretende resolver la problemática: ¿De qué manera la administración educativa incide en la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales establecidos en la Unidad Educativa Fiscal Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto Turno mañana (2010)?

En el desarrollo de la investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos como el cuestionario al director de la unidad educativa, al Director Distrital, al técnico pedagógico del Distrito Sur, así como también al plantel docente y a la junta escolar, para así conocer los problemas administrativos que están afectando a la institución.

Luego de obtener la información pertinente, se realizó la interpretación de resultados, por medio de los cuadros de frecuencias y gráficos. Posteriormente se comprobó que la hipótesis planteada es verdadera. Llegando a la conclusión de que "La administración educativa favorece la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales establecidas por la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto (2010)". Finalmente, se propone un Plan de Acción para el fortalecimiento de la Administración Educativa para el desempeño eficiente en las instituciones escolares.

INTRODUCCION

En los últimos años, el sistema educativo nacional ha definido con mayor énfasis la adopción de procesos de evaluación y seguimiento minucioso al desarrollo y ejecución de los lineamientos técnicos, pedagógicos y administrativos en los documentos normativos y reglamentarios de los procesos educativos en las Unidades Educativas; pues en ellos se prevé la necesidad de incorporar un sistema de administración que contribuya al logro de los objetivos y metas institucionales. Tal es así, que se habla del modelo de gestión y administración educativa donde la calidad y eficiencia se constituyen importantes referentes que permiten alcanzar las metas y los objetivos preestablecidos en la formación integral de los estudiantes.

Uno de los grandes desafíos para el Sistema Educativo en su conjunto es la organización de las Unidades Educativas, en este caso la Unidad Educativa Puerto de Rosario Turno mañana de la ciudad de El Alto, que permite consolidar una nueva estructura y fortalecer una cultura organizacional, en el que los actores tengan claro su rol para alcanzar sus metas previstas a partir de procesos de organización y planificación participativa, colectiva y colegiada entre todos los actores involucrados de la comunidad educativa.

Por ello, el presente trabajo de investigación pretende orientar sobre la importancia de la organización administrativa que permite lograr la eficiencia interna de las unidades educativas y consecuentemente mejorar y elevar los procesos de educación y formación de las nuevas generaciones.

En tal sentido, la investigación consta de seis capítulos concatenados orgánicamente en su estructura, para su mejor desarrollo y comprensión.

En el primer capítulo se identifica el problema de la investigación, luego se plantea el tema y se formulan los objetivos generales y específicos, también se

hace la justificación del tema de investigación posteriormente los límites y los alcances de la investigación.

En el segundo capítulo hace referencia el contexto de estudio que servirá como guía para la descripción del contexto comunal e institucional, además en este mismo capítulo se desarrolla las teorías que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación considerando autores y posturas relacionados directamente con el objeto de estudio.

En tercer capítulo indica sobre el marco metodológico presentando el tipo de estudio, diseño de la investigación, además de presentar la hipótesis y la operacionalización de las variables, y también se muestran las técnicas y los instrumentos de recolección y acopio de datos, además de la población y muestra involucrada en la investigación.

El cuarto capítulo, está dedicado a la presentación de resultados que organizados en diferentes unidades de análisis representa la información recabada mediante diferentes cuadros y gráficas en base a los criterios establecidos por cada pregunta tanto para personal directivo, el plantel docente y la junta escolar; también está el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

A raíz de la problemática detectada, en el capítulo cinco se presenta una propuesta para las Unidades Educativas con el fin de fortalecer la administración educativa.

Finalmente, en el capítulo seis, se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron y analizaron en el presente trabajo de investigación. También se acompaña la respectiva bibliografía y anexos.

CAPITULO I

PRESENTACION DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Alto cuenta con una población de 896,772 habitantes, 437,260 hombres que representan 48,76% y 459,512 mujeres que equivalen a 51,24%. La mayor concentración de población masculina y femenina se encuentra en el grupo de edad de 20 a 39 años, mientras que en el departamento de La Paz se encuentra entre 5 y 19 años. Por otra parte, los grupos de población más reducidos en ambos casos se presentan en las personas de 65 años de edad o adultas mayores.¹

El Alto es una ciudad perteneciente al departamento autónomo de La Paz, fue originalmente un barrio satélite de la ciudad de La Paz, pero su población creció considerablemente y obtuvo el rango de sección de provincia el 6 de marzo de 1985 y posteriormente el rango de ciudad el 26 de septiembre de 1986. Actualmente está dividida en 14 distritos que comprenden lo que es El Alto Norte y El Alto Sur.

“Está situada al oeste de Bolivia a una altitud de 4.000 msnm. en la meseta altiplánica y al noroeste de La Paz, con la que forma la aglomeración urbana más grande del país, por migrantes de sus alrededores (campo) dispersados en zonas: Ciudad Satélite (habitada originalmente por empleados públicos), Villa Exaltación, Villa Adela (habitada originalmente por empleados de las FF.AA.), 1ro de Mayo (habitada originalmente por trabajadores fabriles), Villa Alemania, Villa Dolores, El Kenko, Alto Lima, Senkata, Nuevos Horizontes, Mercedario, Kollpani, Villa Ingavi, Germán Bush, Ballivián y Río Seco.”²

¹ Aramayo, A. Javier (2013). Mapeo económico de la ciudad de El Alto. Fundación INFOCAL La Paz. p. 3.

² Idem.

La Unidad Educativa Puerto de Rosario se encuentra ubicada en el Distrito 2, que corresponde a El Alto Sur, en la Zona Nuevos Horizontes III, Av. Álamos y la cumbre S/N. La zona corresponde al distrito dos de la ciudad de El Alto en cuyo lugar existen alrededor de otros 31 colegios. El distrito dos cuenta con Centros de salud: Hospital Modelo Corea, C. S. Urbanización Kenko, C. S. Asunción San Pedro, C. S. Abaroa, C. S. Santiago II, C. S.6 de Junio, C. S. Prefectural, C. S. San Juan Kenko, C. S. Copacabana, C. S. Estudiantil Genoveva Ríos. Mercados: Urkupiña, 25 de Julio, Mercado Bolívar D, Juana Azurduy de Padilla y Corazón de Jesús; además de parques y plazas.

En la actualidad, la Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, ya que se constituye en un conjunto de acciones realizadas por todos los componente de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de un objetivo común.

Es así que la administración educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario en el turno mañana, muestra deficiencias en cuanto al manejo de recursos para el logro de metas y objetivos propuestos, imposibilitando el logro de la eficiencia.

En la Unidad Educativa Puerto de Rosario existe una falta de comunicación entre el director, profesores y padres de familia, lo cual lleva a que los mismos no participen en las actividades que lleva a cabo la institución así como también las actividades que desarrolla cada profesor en su asignatura.

De igual manera, la poca participación de los profesores y padres de familia en las reuniones imposibilita que se lleve adelante una planificación que cuente con el respaldo de todos los actores educativos; además de que de igual manera no contribuyen con el control de cada a actividad y por lo tanto no se realiza una evaluación para subsanar las falencias que se presentan.

Todas estas situaciones por las que atraviesa la Unidad Educativa Puerto de Rosario dificultan que se alcance la eficiencia administrativa.

El Director de la Unidad Educativa, administrador educativo, es responsable de los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

La educación es un proceso que se manifiesta en aprendizaje y enseñanza, y busca como fin el desarrollo de competencias para la vida personal y el desarrollo social. La educación se realiza en las aulas, pero la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación.

Actualmente, es necesario reconceptualizar la mirada tradicional de los procesos administrativos y pedagógicos en la Unidad Educativa Puerto del Rosario de la ciudad de El Alto a fin de fortalecer las prácticas pedagógicas y administrativas en el ámbito de los núcleos o redes educativas, situación que permite mirar la educación actual desde un enfoque diferente y generar cambios desde los actores administrativos y el personal docente, lo que hará posible el cambio de la propia estructura de la escuela que requiere transformarse, puesto que muchos de los supuestos de la escuela que se han conocido ya no tienen mucho sentido en la sociedad actual y en la sociedad que está emergiendo.

La Unidad Educativa Puerto de Rosario, como toda institución educativa, debe responder a las exigencias de la comunidad de la que forma parte. Para tal efecto debe contar con un administrador que responda a estas demandas de manera eficiente manejando los recursos materiales y financieros, creando espacios de comunicación donde se planifique de manera conjunta con la comunidad los lineamientos que la institución se plantea para contribuir al desarrollo de la calidad educativa en nuestro país.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la administración educativa incide en la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales establecidos en la Unidad Educativa Fiscal Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto Turno mañana (2010)?

1.1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✚ ¿Por qué la administración educativa constituye un elemento fundamental en el desempeño de las instituciones educativas?
- ✚ ¿Cuáles son los factores que inciden negativamente en la obtención de niveles de eficiencia interna en las instituciones educativas?
- ✚ ¿Por qué no se cumplen las metas y objetivos en las instituciones educativas?

1.2. DELIMITACION ESPACIO TEMPORAL

1.2.1. Espacial

La investigación se realizó en la Unidad Educativa: “Puerto de Rosario”, dependientes de la Dirección Distrital de Educación de la Ciudad de El Alto, más específicamente del Distrito Sur.

1.2.2. Temporal

El tiempo previsto para el desarrollo de la investigación fue la gestión escolar 2010, de acuerdo al cronograma establecido y aprobado por las autoridades pertinentes del distrito educativo, dada la regionalización educativa.

1.2.3. Unidades de observación:

- 3 Autoridades administrativas
- 24 Personal docente
- 5 Junta Escolar

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General

- ✚ Establecer la importancia de la administración educativa y su incidencia en la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto Turno mañana (2010).

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✚ Reconocer a la administración educativa como un elemento fundamental para el desempeño de la Unidad Educativa Puerto de Rosario mediante la revisión del sustento teórico.
- ✚ Identificar los factores que dificultan la eficiencia interna de la Unidad Educativa Puerto del Rosario por medio de cuestionarios al personal administrativo, profesores y padres de familia.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas institucionales proyectadas por la Unidad Educativa Puerto del Rosario mediante cuestionarios a los actores educativos.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Es importante entender a la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”³. Ya que no solamente es una tarea que se ejecuta al instante, sino que requiere de tiempos, pasos y etapas, es decir un proceso, que se debe seguir para alcanzar objetivos y para que la administración desempeñe el papel relevante que debe jugar en las organizaciones.

Al ser aquella que aplicada de forma eficiente en toda institución escolar, contribuye al logro de la calidad educativa. Por lo tanto, si en una Unidad Educativa existen falencias en su aplicación, éstas deben atenderse de modo oportuno por toda la institución educativa con el liderazgo de un administrador de la educación, que es el director.

Actualmente, toda organización consta de personas que se dedican a coordinar las actividades, los esfuerzos y principalmente a los miembros de la organización y su trabajo, para lograr un objetivo en común pero además realizarlo lo mejor posible; a esto se le denomina Administración, y en la Unidad Educativa Puerto de Rosario es el Director de la Unidad Educativa el que lleva adelante esta labor.

A lo largo del tiempo el significado de Administración ha pasado por un sin fin de contenidos tal como su procedencia del latín “ad” que significa (dirección, tendencia) y “minister” (subordinado u obediencia); por lo que la administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

³ HITT, Michael (2006). Administración. Novena Edición. Pearson Educación. Buenos Aires-Argentina. Pag. 8.

Hoy en día la Administración viene siendo un proceso complejo donde se debe y tiene que realizar una serie de actividades como la planificación, la organización, la dirección y el controlar el uso de los diferentes recursos materiales, humanos y económicos de la organización que se desea administrar.

Sin embargo, sin en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El Alto, los actores educativos no participan de tales actividades no se podrán alcanzar las metas y objetivos propuestos.

En tal caso, la labor está a cargo del director ya que es quien llevará adelante las acciones necesarias para que en las actividades institucionales participen también los profesores y padres de familia.

Fortaleciendo la administración educativa a través de la participación de los profesores y padres de familia de la Unidad Educativa Puerto de Rosario, se lograría garantizar el logro total de las metas planteadas; claro está, que se realiza gracias al conjunto de esfuerzos de la cooperativa de trabajo, es decir todos los miembros que conformar e integran la Unidad Educativa Puerto de Rosario.

Las instituciones educativas son sistemas complejos que reciben influencias del medio ambiente. El administrador de la Unidad Educativa Puerto de Rosario, para cumplir con su rol, debe poseer ciertas cualidades de ser excelente comunicador, coordinador y negociador, además tener capacidad de relacionamiento con los integrantes de la comunidad educativa.

La cultura organizacional es un excelente indicador que determina todas las actividades educativas que influyen positivamente en el comportamiento de los actores educativos, por lo que los profesores, padres de familia y estudiantes deben participar en la planificación y por lo tanto conocer los lineamientos propuestos y las funciones que cada integrante tiene dentro de la comunidad educativa, para evitar desajustes de todo proceso y que al

contrario se cultiven principios y valores morales de disciplina y responsabilidad, honestidad, corrección y justicia, evitando el fracaso en todo el proceso de una administración institucional.

Por esas razones surge otro reto de administrador educativo para modificar valores y llevar a la práctica durante su vida profesional demostrando disciplina, responsabilidad de innovación en la administración eficiente dentro de una institución.

La educación integral es la base fundamental para el desarrollo de los pueblos, sin este requisito todo progreso queda trunco si no lo sabemos poner a la práctica a cabalidad; para el logro de esta educación de una sociedad en vías de desarrollo se requiere de una planificación y organización en la gestión educativa, es así que, por su importancia, se constituye en el medio más influyente del conocimiento humano para lograr la satisfacción de necesidades básicas y las exigencias del entorno social.

El presente trabajo queda plenamente justificado toda vez que pretende dar una orientación precisa y objetiva sobre la administración educativa desarrolla en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto, a través del análisis de las diferentes teorías dentro el enfoque sistémico de la administración tomando en cuenta los elementos que constituyen factores imprescindibles como son los sujetos (maestros, directores, estudiantes y padres de familia) que son considerados como actores principales.

1.5. ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

A través del presente trabajo de investigación se pretende motivar a los directores y a adoptar un nuevo modelo de organización administrativa, dentro del desempeño de las funciones administrativas en las unidades educativas de tal manera que se induzca a una eficiencia interna en las instituciones de educación públicos y privadas, a objeto de lograr los

objetivos deseados, alcanzando así un desarrollo institucional para el bien de la comunidad educativa y la sociedad.

También, la investigación tiene un alcance a nivel nacional en la medida en que se adecue a las características particulares de cada región y ámbito local, y su límite esta dado al contexto del Distrito Sur de la Ciudad de El Alto y en particular a las Unidad Educativa Fiscal Puerto del Rosario.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

2. 1. ADMINISTRACION GENERAL Y EDUCATIVA

La administración es una de las actividades humanas más relevantes. Desde el comienzo de la humanidad el hombre se ha visto en la necesidad de formar grupos con el fin de alcanzar determinadas metas que individualmente le era imposible de lograr, la administración es imprescindible para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales con vistas a alcanzar los mejores resultados colectivos y la satisfacción individual de los seres que componen la organización. Dado que la sociedad ha crecido y sus sistemas organizacionales han ido desarrollándose y perfeccionándose cada vez más, la administración y la tarea que desempeñan los administradores han tomado vital importancia.

“Los administradores son de gran importancia a la hora de conducir a las organizaciones por el camino más corto y seguro para el logro de sus objetivos. De no existir líderes competentes y capaces, las organizaciones de seguro tendrán disímiles tropiezos y problemas.”⁴

La administración general es un conjunto de conocimientos y acciones que están encaminadas a realizar un seguimiento, organización, sistematización y control de determinados factores que intervienen en su proceso.

Es importante señalar que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones. En nuestro medio la administración general, puede referirse a situaciones públicas (cuando el Estado es quién lleva las tareas), privadas (cuando se refiere a negocios particulares) y mixtas (es cuando participan la

⁴ Programa de Diplomado en Administración y Gestión Educativa (2003). Módulo 3 Administración y Gerencia Educativa. Pag.3

privada y la pública). Entonces cabe aclarar que la Administración Educativa forma parte de la administración general en tanto se encarga del quehacer educativo a nivel nacional, departamental, distrital, nuclear y por último a nivel de cada unidad educativa.

2.1.1. Conceptualización e importancia de la administración educativa

La administración educativa es un proceso de actividades que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecuta para el logro de objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros, considerándose también como un conjunto de funciones o roles que desarrollan los administradores educativos como ser la información, la decisión y las relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

Oliveira (2002) se refiere a la definición etimológica de la palabra Administración, mencionando que “proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”⁵ En esta definición se hace referencia a una labor de servicio antes que a la que al manejo de poder y ejecución de labores y tareas basadas en la investidura de alguien.

Para tener una idea más clara, en medio de la diversidad de experiencias sobre administración educativa, resaltamos algunos conceptos que adoptan diversos autores como:

⁵ OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores S. A., México D. F. Pag. 7-9.

“La administración educativa, es un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los objetivos propuestos”⁶

“La administración es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado”⁷

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”⁸

“Administrar es prever, organizar, coordinar y controlar”⁹

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos”¹⁰

“Es un proceso empleado para alcanzar de manera eficaz, objetivos determinados, poniendo en juego recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de manera dinámica a las aspiraciones de desarrollo del país”¹¹.

Otra definición es la que da Koontz, quien menciona “la administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el

⁶ RAMIREZ, Escalante (1999). Administración de las Unidades Educativas. Pág. 36.

⁷ LEMUS-1975 PÁG. 25. Citado por Lilian Goitia (1997). Bases para el desarrollo de la planificación y administración educativa. Pág. 67

⁸ J. D. MONEY. 1985. Pág. 25

⁹ FAYOL, H. 1993 Pág. 32. Citado por Néstor Rodríguez (1998). Pág. 25

¹⁰ RODAS. 1993. Pág. 32 Citado por Lilian Goitia (1996). Planificación y Administración Educativa. Pág. 66

¹¹ GUTIERREZ, Feliciano, “Glosario Pedagógico”, Pág. 11

máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”¹².

Como se puede notar, Koontz hace alusión a una ciencia, lo cual indica un cierto grado de complejidad, responsabilidad, así como de técnica y estudios profundos al respecto de un término que pasa de ser solo eso, para convertirse entonces en un objeto de profundo estudio, análisis y revisión.

En esta definición se encuentran cuatro términos que serán analizados posteriormente en el presente trabajo: planificación, organización, dirección y control.

La administración de la educación es diseñar y hacer funcionar un sistema eficiente de aprendizaje que responda a las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y de la sociedad cuyo éxito dependerá de la responsabilidad de los directivos.

“En el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. La administración, en materia educativa, no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficiencia de la educación como tal, en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, hacer y ser)”¹³.

Se deduce que la administración educativa es dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas, técnico-pedagógicas, materiales y sociales de las escuelas, o sea es una tarea compleja, sistemática y ordenada, dirigida por personas con conocimiento en el ramo, que sigue un proceso circular y

¹² KOONTZ, Harold (1994). Elementos de administración. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México. México D. F. Pag. 48-50.

¹³ DOCUMENTO DE GESTION EDUCATIVA, “Bases Generales de Administración Educativa”, Pág. 10-11.

continuo; por tanto, la administración educativa es el conjunto de principios, normas, disposiciones y técnicas, que deben ser aplicadas en la administración de las Unidades Educativas.

Actualmente será pertinente reemplazar el tipo de administración conductista por una administración con enfoque constructivista (contextual social-integral), porque la administración educativa debe ir paralela a los cambios que sufre el mundo. La modernización de la administración educativa, propende cambiar el rumbo, más que por las leyes, por la calidad de los hombres que la dinamiza, estableciendo una administración gerencial, para adecuar a las circunstancias que exigen calidad y eficiencia. Por lo tanto, en función de la modernidad se necesita asumir una cultura de calidad y excelencia en la unidad central desterrando todo rasgo de rutina, improvisación y tradicionalismo.

Por tanto, se infiere que, la administración educativa es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto plazo, mediano y largo plazo.

Por otro lado, la administración educativa es muy importante en la vida y funcionamiento de las diversas organizaciones, sean estas públicas o privadas. Sin desmerecer que la práctica administrativa se realiza en toda organización donde haya personas que ejercen autoridad, mando, dirección y personas que dependen de otras.

La administración en la gestión educativa siempre se expresa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el que aborda varios aspectos que en la práctica no deben desintegrarse, en consecuencia incluye las finanzas, los recursos físicos y materiales, el currículo, los servicios generales, el personal administrativo, docentes, el tiempo y los estudiantes.¹⁴

¹⁴ Azero y otros, 1996

Entonces, el administrador de una institución educativa debe ser un conductor y centro generador de energía y dinamismo de un grupo humano.

La administración se da donde quiera que exista una organización, ya que el éxito de la misma se debe a la buena administración que posea. Sin la administración el sistema educativo, aún disponiendo de recursos humanos, técnicas, materiales y financieros suficientes en cantidad y calidad no podría funcionar, en tanto, una buena administración, permita integrar, activar, optimizar y proyectar esos recursos en función del logro de objetivos integrando todos estos elementos cualitativos en la administración de las Unidades Educativas, iniciando de esta forma la generación de una administración eficiente con impacto en la pertinencia social.

2.1.2. Enfoque sistémico de la administración educativa

Los sistemas educativos son entidades globales funcionales que buscan objetos y finalidades. “Se deben tomar en cuenta el todo y las partes, lo interno y lo externo, lo general y lo específico, la integración interna, la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia”¹⁵.

El modelo de gestión de la Reforma Educativa 1565, plantea que la Unidad Educativa funciona como una organización sistemática compleja y formada por el individuo, el ambiente de trabajo los objetivos, la cultura organizacional, etc. Por lo que el administrador es el integrador, y coordinador de las partes del sistema para lograr los objetivos propuestos.

La Ley 070 describe a la Unidad Educativa como un centro de formación integral del educando, donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de una planificación participativa con la cooperación del director, docentes, estudiantes y padres de familia.

¹⁵ Ídem, Pág. 51.

Con todo esto, la Unidad Educativa se constituye en un sistema complejo conformado por subsistemas parciales que interactúan y se interrelacionan e influyen los agentes y sujetos de la educación, la estructura formal, los recursos, la organización informal el ambiente interno, externo, las presiones sociales, los reglamentos y objetivos expresados por una sociedad.

2.1.3. El liderazgo en la dirección educativa

De acuerdo a las necesidades de un administrador de la educación, su función debe ser mantener la cultura y la organización, siendo un líder¹⁶ de carácter imparcial en la administración educativa.

Ser líder implica la idea de seguir incrementando la calidad de trabajo al dinamizar la comunicación, conducir y dirigir el grupo humano, con el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Ese es el rol de un verdadero director de Unidad Educativa y quienes anhelan este cargo deben tener habilidad para ejercer el poder de responsabilidad y eficiencia.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución educativa se debe influir sobre otras personas para que intenten lograr metas de grupo, trabajo con confianza: experiencia, habilidad e intensidad; su privilegio es servir, corregir, comprender, ayudar, orientar, asesorar, delegar, adelantándose a todo. Respecto al personal, debe delegar, tolerar y ser: humilde, generoso, justo, atento, abierto, fortalecedor al grupo, imparcial, disciplinado, sociable, que acepte retos y con capacitación permanente.

El líder administrador articula e infunde en la organización la adopción de valores que caracterizan las aspiraciones de los miembros e identifica y mantiene los fines de la institución educativa, controla los conflictos cuando estos ocurran.

¹⁶ CALERO, Mavilo, “Modernización de la Calidad Educativa”, Pág. 71 al 73.

2.1.4. La participación en el proceso de dirección y administración

La participación en la actualidad es la fortaleza del poder directivo cuya toma de decisión es compartida. “La participación es la tendencia de conferir la participación a las decisiones que afecten sus intereses a miembros de grupos u organizaciones, como en el caso de la Unidad Educativa”¹⁷.

Se entiende como participación a la “intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específico”¹⁸.

El autoritarismo queda caduco en la dirección actual y la participación es la reinante en las direcciones educativas. Anteriormente los estudiantes no tenían la participación y el sentimiento positivo para lograr un aprendizaje de conocimientos donde se creen espacios de participación y de vida democrática.

En el ámbito de acción del director, la participación es a través de la conformación de la junta escolar, integrada por miembros del comité de padres de familia, cuya misión es contribuir a llevar la calidad del servicio educativo, velar por la satisfacción de necesidades de aprendizaje de sus hijos, promover la concentración en los actores de educación y coadyuvar una administración por medio del control de recursos financieros.

Mediante la participación se aprende a reconocer y respetar las diferencias, factor esencial para contribuir a la unidad en la diversidad, la puesta en común de las iniciativas también contribuye a la creatividad y se aprende a vivir juntos.

¹⁷Ídem, Pág. 40.

¹⁸ DOCUMENTO DE GESTION EDUCATIVA, “Dirección de la Unidad Educativa”, Pág. 23.

2.2. FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA¹⁹

Las funciones básicas de la administración educativa son:

2.2.1. La planificación

Chiavenato fue uno de los pioneros en mencionar los cuatro pilares de la administración.

Respecto de la planificación, menciona que “es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales”²⁰.

La planificación es uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la administración educativa con calidad, porque permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos en cada unidad educativa.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: “la planificación de la educación es un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”

Por lo tanto, la planificación comprende la definición de los objetivos o metas de la unidad educativa, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades (programación). Así la planificación se ocupa

¹⁹ Este acápite tiene como base las “Bases Generales de Administración Educativa” desarrollados por INFOPER (2002). Md. 2. Pag. 22 y siguientes.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto (2004) Introducción a la Teoría General de Administración. Ed. McGraw Hill/Interamericana. Pag. 10-12.

de los fines (lo que se tiene que hacer), de los medios (cómo se va hacer) y de los recursos (con qué se va hacer).

La planificación es, sin lugar a dudas, el faro que guiará a la institución hacia destinos deseados y no la dejará desalinearse de su razón de ser.

Para Ander-Egg (1993:27-28): “(...) planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”.

En el marco de la transformación de la gestión educativa, está cumpliendo la implementación de proyectos educativos en diferentes niveles: a nivel municipal está el PDEM, a nivel de núcleo el PEN y a nivel de unidad educativa el PEU, que según la Ley 070 “es el Programa Operativo Anual (POA) de la Unidad Educativa y consta de: definición de objetivos, actividades y tareas, recursos materiales y humanos, cronograma de actividades y presupuesto. Es un instrumento de planificación que orienta y guía de manera integral las respuestas a las necesidades de aprendizaje y problemas educativos. Considera fundamentalmente la gestión educativa, los aspectos pedagógicos, las relaciones con la comunidad, la actualización docente, orientación y bienestar del estudiante, conservación, aplicación y mejoramiento de la infraestructura física y coordinación y comunicación con los padres de familia.”²¹

L a planificación como tal comprende las siguientes fases:

²¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Ley de la educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez. U.P.S. Editorial s.r.l. Bolivia. p. 128.

- a) **El diagnóstico**, permite identificar las necesidades, problemas, intereses, inquietudes de la población, orientando a la situación social, económica, política e ideológica.
- b) **Pronóstico**, permite plantear las políticas para concretar objetivos y metas.
- c) **Programación**, es la fase operativo-técnica, que en base a las necesidades básicas determina las posibles respuestas.
- d) **Ejecución**, en términos teóricos, pero previniendo la organización, coordinación, comunicación y las relaciones interpersonales.
- e) **Evaluación**, también en términos teóricos, es decir, cómo, cuándo y dónde se va a evaluar el plan.

2.2.2. La organización

Al respecto, Chiavenato hace alusión a las respuestas de los cuestionamientos relacionados con ¿Quién lo hará? ¿De qué forma? ¿Basado en cuáles planes de acción? ¿Cuáles serán los procedimientos? En todo lo que tiene que ver con las tareas y labores primordiales para que la institución alcance las metas y visiones que se ha impuesto.

“La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar”²².

Es necesario tomar en cuenta los modelos de organización vigentes, que determina los modelos de la escuela dependiente o autónoma. Como en el sistema tradicional estaba vigente un modelo de escuela dependiente en el que el director era un líder autoritario y verticalista que imponía mediante órdenes las tareas que debía desarrollar el profesor, coartando la creatividad y la participación en la toma de decisiones, que aún está todavía vigente en algunas instituciones educativas.

²² KOONTZ, Harold (1994).Ibid. Pag. 31.

Con la Reforma Educativa se plantea una escuela autónoma en la que el director se convierte en un líder democrático que, organiza, dinamiza e impulsa la transformación educativa incentivando la toma de decisiones en forma participativa.

“El Director es la máxima autoridad de la Unidad Educativa, responsable de su programación y funcionamiento. Dependiente del Director de Núcleo y si éste no está designado, del Director Distrital.”²³

En consecuencia, en el campo de la educación, la organización es la articulación y el ordenamiento de los diferentes componentes que intervienen en las actividades educativas, consistentes en la distribución de recursos y asignación de responsabilidades, se lo llama también organización social, que consiste en repartir las dimensiones y el tiempo, del mismo modo los recursos financieros.

2.2.3. Dirección y ejecución

“Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos”²⁴.

Para Koontz “dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo”²⁵.

El proceso de dirección es la parte dinámica y se orienta a la ejecución de los planes y actividades definidas, en tanto la dirección es una función inherente a toda actividad humana organizada pues es la que hace realidad la consecuencia de metas y objetivos perseguidos. También se entiende por

²³ Ibid. p.130.

²⁴ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2005). Administración. Ed. Pearson Educación. Pag.27.

²⁵ KOONTZ, Harold (1994).Ibid. Pag. 32.

dirección, el proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en el que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto la ejecución es la operativización de las políticas, objetivos, metas, propuestas, actividades y tareas, su éxito o fracaso depende de esta fase, también es la activación, dirección, estimulación, aplicación de reglamentos, manuales y otros instrumentos legales.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la “súper” especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

2.2.4. Control y evaluación

Algunos autores definen el controlar como “la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados”²⁶. Es aquí cuando se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos, por lo que el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

El control se complementa con la evaluación. Recuperando los aspectos más importantes de algunos conceptos, se puede definir a la evaluación institucional como un proceso participativo que busca generar juicios de valor para emprender acciones de mejoramiento continuo. Al mismo tiempo

²⁶ DIEZ DE CASTRO, Emilio Pablo, GARCÍA DEL JUNCO, Julio, MARTÍN JIMENEZ, Francisca y PERIANEZ, Cristobal Rafael. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill/Interamericana. Pag.4.

desarrolla la creatividad y potencialidades de los involucrados para poder juzgar alternativas y tomar decisiones con el objeto de lograr eficacia y efectividad en el logro de metas y objetivos institucionales.

Así mismo el control y evaluación son procesos que se realizan paralelamente a la ejecución del plan, con la finalidad de verificar, valorar, replantear y retroalimentar las acciones administrativas según sea necesario.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

En la actualidad la administración educativa al no cumplir las funciones básicas de la administración, tiene limitaciones, porque se han convertido en rutinarias, improvisadas que carecen de iniciativa para encarar y generar acciones dirigidas a mejorar la calidad de la educación desde la vida y para la vida, es la razón para que la educación este latente en la unidad central, en este sentido, la base para la transformación es conocer y aplicar las funciones de forma participativa entre todos los actores de la comunidad educativa.

2.3. CARACTERISTICAS Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA²⁷

Compromiso con normas y metas compartidas y claras. Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.

²⁷ Fuente Internet. Esta es la versión html del archivo.

[http://www.cenet.gog.hn/document/Administración Educativa.](http://www.cenet.gog.hn/document/Administración%20Educativa)

2.3.1. Búsqueda y reconocimiento de valores propios

- a) **Liderazgo profesional de la dirección.** La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos, jefatura del personal, disciplina de los estudiantes, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que pasa en el centro, mediar en la negociación de los conflictos y crear espacios de toma de decisiones compartidas.
- b) **Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo personal,** acorde con las necesidades pedagógicas de cada centro. Procurar el aprendizaje continuo del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.
- c) **Currículo bien planeado y estructurado,** con sistemas de coordinación y actualización periódica.
- d) **Clima de aprendizaje.** La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.
- e) **Profesionalidad de la docencia,** organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina. Eficacia docente.

Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. Participación de la comunidad educativa

f) Apoyo activo y sustancial de la administración educativa. Como todo hay que tener en cuenta que según la perspectiva sobre la noción de calidad que se adopte variará lo que se considere una escuela eficaz; solo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos fines específicos.

Se sostiene que las características de la administración educativa son teóricas, pero como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja. La eficacia de la administración depende de los factores, elementos y valores que tiene la institución educativa, así como el compromiso de la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral; que asumen el compromiso de las normas y fines de la educación.

Quienes están a cargo de hacer cumplir todos estos aspectos sin duda son los que dirigen las unidades educativas.

2.3.2. Factores que intervienen en la administración educativa

En la nueva ley de educación boliviana “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en su marco filosófico determina que la educación es intracultural, intercultural y plurilingüe, porque articula un sistema educativo plurinacional, desde el potenciamiento de los saberes, conocimientos y la lengua propia de las naciones indígenas originarias; porque promueve la interrelación y convivencia en igualdad de oportunidades a través de la valoración y respeto recíproco entre las culturas del estado plurinacional y del mundo²⁸.

Estos tres factores tienden a consolidar, potenciar y formar al individuo consecuente con la identidad cultural y autoestima. En este sentido en el núcleo de los álamos, se asumirá en la dimensión que corresponda debido a

²⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Ley de la educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez. Ibid:15.

que la población es de origen quechua, así, la educación busca el fortalecimiento la identidad propia y la interacción en igualdad de condiciones.

Es importante señalar, que de acuerdo a la historia de la educación indígena, y en el marco legal uno de los objetivos y políticas de la estructura de la Participación Popular dice: “Responder a las demandas de los ciudadanos hombres y mujeres, y de sus organizaciones territoriales de base para lograr la eficiencia de los servicios educativos, ampliando la cobertura con igualdad de oportunidades para todos los bolivianos”²⁹. Sin embargo en el núcleo de los Álamos existe deficiencia en la administración educativa, porque no promueve la participación de los diferentes actores de la educación en relación con los reglamentos normados; a través de esta relación participativa deberían analizar los problemas de la comunidad y tomar decisiones democráticas para dar respuesta a las necesidades y expectativas socioeducativas de la comunidad y la región.

Para hacer efectiva la participación de la comunidad, la autoridad debe realizar una serie de acciones orientadas a la toma de conciencia y compromiso de los padres de familia en el proceso de organización y gestión curricular, porque en el núcleo de los Álamos hay una cierta falta de participación de los padres de familia en la educación de sus hijos. Por esto, el director debe comprometer y lograr que la comunidad participe en todas las actividades de la institución educativa, al respecto la Ley 070 (2013:132) señala que debe coordinar y mantener comunicación permanente con la Junta Escolar sobre asuntos relacionados con la Unidad educativa (infraestructura, equipamiento, administración de los recursos)

²⁹ Ministerio de Educación y Cultura (2001). Compendio de la Legislación Educativa. Pag. 54.

2.3.3. Integración de los factores del proceso educativo en la administración educativa

Para una buena integración entre autoridades, maestros y comunidad en general, se requiere cumplir algunas responsabilidades:

- Proponer y fijar programas, objetivos y metas de la actividad educativa.
- Establecer y asegurar la articulación de las normas y directrices.
- Obtener los recursos humanos y financieros.
- Construir y mantener edificios e instalaciones.
- Promover la realización de investigaciones sobre necesidades educativas, modos, medios y métodos.
- Mantener una buena comunicación.
- Estimular, apoyar, coordinar y controlar la acción de los centros educativos.

2.3.4. Barreras de la administración educativa

Las causas que generan barreras y problemas, según el Programa de Gestión Educativa, más frecuentes que ofrecen resistencia a los procesos de cambio en las instituciones educativas están determinadas, entre otros factores, por los siguientes:³⁰

- No se ha definido una concepción acerca del trabajo, propósitos, funciones y administración del personal.
- No se prioriza la aplicación de una estrategia de capacitación y desarrollo de directores, personal docente en función del cambio esperado.
- Se desconocen las técnicas e instrumentos para llevar a cabo el proceso de cambio.

³⁰ INFOPER, Bases Generales de Administración Educativa, 2001

- No se ha creado un buen clima socio-psicológico ni un buen ambiente de confianza y buena comunicación.
- No se fomenta la participación y colaboración entre todos los miembros de la institución educativa.
- No se favorece regularmente el intercambio de experiencias laborales, ni la libertad de opiniones.
- Poca motivación y estímulo a la reflexión.
- Apresuramiento en el proceso e irregularidades en la información.

Actuando en sentido contrario a estas fuerzas de resistencia, existen otras fuerzas facilitadoras que empujan hacia el cambio, buscando de esta manera un equilibrio, resultante del balance entre fuerzas que constantemente se empujan unas con otras. Ambas fuerzas son originadas por diversas causas, de lo que se trata es minimizar o eliminar las fuerzas restrictivas y potenciar las fuerzas propulsoras o facilitadoras. En caso de presentarse fuerzas restrictivas, hay que investigar las causas y efectos, analizar alternativas de solución y tomar las decisiones más adecuadas y oportunas.

Por consiguiente, configurar e implementar un nuevo modelo de gestión y desarrollar nuevos roles dentro del nuevo paradigma en las unidades educativas, se requiere en las personas involucradas total convencimiento de la necesidad y prontitud de cambio. El cambio no es fácil, sobre todo si se realizan todo el año las mismas actividades. Es importante reconocer que muchas instituciones educativas se han rezagado en asimilar conceptos, técnicas, instrumentos y herramientas modernas de gestión educativa.

En una organización el elemento principal es la persona, si la persona no conoce y no está consubstanciada con la misión y visión institucional, difícilmente podrá trabajar con total desprendimiento y compromiso. Una cosa es trabajar por imposición normativa y otra cosa muy diferente trabajar

por compromiso y responsabilidad personal. Entre otras barreras se puntualiza los siguientes:

- Mala comunicación.
- Desconocimiento de metas y objetivos.
- Administradores improvisados.
- La competitividad que genera el egoísmo.
- El liderazgo autocrático.
- Inexistencia de reglamento.
- Hay una clara diferencia entre los niveles de participación (director distrital, director unidad educativa y profesores).

2.3.5. Atributos para mejorar la administración educativa

El administrador no debe contentarse con la calidad, sino superarla buscando la excelencia, para ello debe elaborar un diagnóstico, los medios e instrumentos educativos, organizar para cumplir los objetivos, ser más innovador. Una institución que alcanza el grado de excelencia es capaz de reaccionar ante los cambios en su ambiente, los atributos que deberá desarrollar son:

- Predisposición para la acción.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Elogiar sus progresos.
- Decir y demostrar lo que debe hacerse.
- Generar una transformación social e integral en los educandos, docentes, la comunidad y por ende la sociedad

2.4. GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión en el ámbito de la administración educacional, recurre a la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para ejecutar

proyectos y planes de la escuela o de núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

En consecuencia, se precisa que la gestión educativa tiende a mejorar la calidad de la educación, desarrollando las acciones interdisciplinarias de la institución, en la planificación, organización, ejecución y la administración que abarca aspectos pedagógicos, económicos, sociales, etc. Con una actuación integrada y una participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en un marco de gestión y administración participativa y de calidad.

2.4.1. Diferencia entre administración y gestión educativa

Para Salgueiro (2001), la gestión es el “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”³¹.

En la definición de Salgueiro, es posible percatarse de la palabra “acción”, lo cual hace pensar no solamente en una serie de actividades que se realizan (muchas de ellas por delegación de alguien), sino que indica una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos.

La gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control.

En el campo educativo la administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. En cambio la gestión educativa “La acción y efecto de administrar”³²

³¹ SALGUEIRO, Amado (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid-España. Pag. 24.

³² INFOPER. Bases Generales de Administración. 2001. Pág. 12

Por lo anterior los términos de administración y gestión educativa guardan mucha relación, en resumen la administración es más amplio y se refiere a todo un sistema complejo en el que se integran varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional, por su parte, la gestión se refiere a la acción de llevar adelante y ejecutar lo planificado de las diferentes actividades administrativas.

2.4.2. Modelo de gestión educativa con calidad

Según el Programa de Gestión Educativa, antes de la Reforma Educativa, el sistema administrativo se caracterizaba por el centralismo y verticalismo de los niveles jerárquicos, tomaban decisiones y limitaban sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y a un control de asistencia y desempeño mediante supervisiones, en las que no se aplicaba ninguna herramienta que permitiera evaluar el proceso, logros y las dificultades, en tanto los directores administraban las escuelas de manera arbitraria.

El carácter centralista de la administración educativa exigía una fuerte estructura jerárquica burocrática, el derecho a pensar, proponer y evaluar era prerrogativa de los niveles superiores y las instancias educativas de base debían ejecutar lo decidido de manera mecánica y disciplinada. En las unidades educativas de nuestro medio, es eminente notar el centralismo y el verticalismo administrativo, que está limitado en sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y un control supervisión totalmente rutinario sin el manejo de herramientas necesarias para evaluar los logros y dificultades, esta actitud de las autoridades no contribuye a generar los cambios requeridos dentro del proceso educativo, por eso la educación se mantiene en la superficialidad, sin poder incorporar a los sujetos a la sociedad donde puedan contribuir a su desarrollo productivo, entonces por esta situación se plantea algunas propuestas para mejorar la calidad de la educación y superar la deficiencias que la obstaculizan.

2.4.3. Propuesta de modelo de gestión participativa en instituciones educativas

Un modelo de gestión se define como una construcción teórico-formal que, fundamenta científica e ideológicamente, interpreta, diseña y ajusta la realidad de la gestión educativa a una necesidad histórica y aun contexto concreto. A continuación se propone lineamientos rescatados por el PGE.³³

2.4.3.1. Cambio de paradigma

No se puede cambiar si previamente no se cambian los modelos mentales, la forma de pensar, actuar y percibir el mundo. En este caso, en el campo educativo, cambiar de paradigma implica modificar la percepción del proceso educativo para luego modificar la concepción y comprensión de la administración educativa. Este proceso de cambio implica el cambio de pensamiento y acción, de estructuras organizacionales y de políticas educativas que mejor beneficien a la comunidad educativa.

2.4.3.2. Concepción sistémica

Para implantar el cambio es necesario comprender al sistema educativo en su compleja y total dimensión, en la que interactúan e interrelacionan diferentes elementos administrativos, técnico-pedagógicos, humanos, materiales, económicos, financieros, políticos, sociales y culturales; buscando la satisfacción de necesidades presentes y futuras tanto internas como externas, tomando en cuenta que estos elementos no pueden interactuar al margen de la dinámica social, de un contexto y de un momento histórico.

³³ PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA, Seguimiento y evaluación de la Unidad Educativa, 2001.

2.4.3.3. Participación en la gestión

En la Reforma Educativa, es necesario conocer, que los padres de familia tienen la primera y la última palabra en lo que respecta al interés por la educación de sus hijos, lo que les da derecho de participar en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo.

La Ley 070 (2013:146) hace referencia se hace referencia a las funciones de la Junta Escolar en la Unidad Educativa (Art.13), en la organización y funcionamiento de las Juntas escolares de Núcleo y Distrito:

1. Supervisar el funcionamiento del Servicio Escolar en su Unidad Educativa.
2. Participar en la definición del contenido del Proyecto Educativo de su Unidad Educativa y supervisar su ejecución.
3. Controlar la asistencia del Director, maestros y personal administrativo de la Unidad Educativa e informar mensualmente a la Dirección General de Coordinación Funcional del MEG y D.
4. Evaluar el comportamiento del Director, Maestros y Personal Administrativo de la Unidad Educativa e informar mensualmente a la Dirección Distrital y al Servicio Departamental de Educación sobre irregularidades detectadas.
5. Velar por el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario existente en la Unidad Educativa.
6. Controlar la administración de todos los recursos que la Unidad Educativa reciba.
7. Representar ante las autoridades educativas pertinentes aquellos acuerdos y decisiones que fueren perjudiciales para el funcionamiento de la Unidad Educativa.
8. Apoyar el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programadas por el Director y maestros de la Unidad Educativa.

9. Gestionar ante las autoridades del Gobierno Municipal los recursos para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento de la Unidad Educativa.
10. Requerir el procesamiento del Director, maestros y Personal Administrativo de la Unidad Educativa por faltas graves cometidas en el ejercicio de sus funciones, tales como: violación, abuso o acoso sexual, maltrato físico, adulteración de notas, documentos e información y otros que estuviesen tipificados como delitos en los códigos y leyes vigentes.
11. Definir el destino de los fondos provenientes de los descuentos a los que se refiere el artículo 15³⁴ del presente decreto y asumir la responsabilidad de su administración.

De igual manera, se debe contar con la participación de los profesores,, por lo que tanto la Ley 1565 como la Ley 070 definen sus funciones: planificar, desarrollar y evaluar las actividades curriculares de sus alumnos, en coordinación con el Consejo de Profesores de un mismo ciclo; elaborar los informes de aprendizaje y llenar las libretas escolares de los alumnos; coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia sobre el rendimiento académico y el comportamiento de sus alumnos. (Ley 070 Avelino Siñani y Elizardo Pérez, Art. 25)

2.4.3.4. Gestión educativa descentralizada y abierta.

La gestión educativa centralizada, autoritaria, jerárquica impone a la comunidad educativa una actitud pasiva y receptiva.

Con Ley 070 se implementan políticas que favorecen la participación de todos los actores educativos para que así se consoliden los procesos de descentralización y participación popular, para considerar a la unidad educativa como una organización abierta al entorno de donde recibe

³⁴ Según este artículo, los fondos serán destinados a tender las necesidades de la Unidad Educativa donde se hubiera producido la interrupción del Servicio Educativo.

demandas, las cuales debe satisfacer en una relación de mutua interacción e influencia.

2.4.3.5. Instrumentos de gestión educativa

El nuevo modelo de gestión educativa reconoce como instrumentos de planificación a los siguientes: el Programa de Desarrollo Educativo Municipal (PDM), el Proyecto Educativo de Núcleo (PEN), el Plan Operativo Anual (POA).

La Ley 070 hace referencia al Proyecto Educativo de Unidad (PEU) en lugar de POA.

2.4.3.6. Calidad integral educativa

La gestión de las unidades educativas debe estar orientada a lograr la calidad integral educativa enfatizando la equidad, calidad y la incorporación de los valores en todo el proceso de la gestión institucional y curricular. Se basa en el compromiso de los docentes, estudiantes, familias, estructuras administrativas, en las metodologías y contenidos curriculares, en las prácticas de enseñanza-aprendizaje.

La calidad integral educativa debe impregnar, por lo tanto, la totalidad del proceso educativo y la evaluación, con incidencia directa en su beneficio a los sectores marginales y pobres de la sociedad.

2.4.3.7. Principios y valores

La institución educativa que trabaja con una visión estratégica debe declarar sus principios y valores institucionales, ya que estos son factores sinérgicos que orientan y guían el comportamiento humano y a la vez son compartidos por todo el personal, que se dirigen hacia la misma misión con total compromiso. Estos principios y valores son: responsabilidad, lealtad, reciprocidad, respeto, disposición de cambio, voluntad creadora, flexibilidad, honestidad, humildad, equidad y justicia.

2.4.4. El nuevo rol del director en el modelo de gestión educativa de calidad

El rol del Director se refiere al comportamiento que desempeña como autoridad, su función es un insumo básico para la toma de decisiones, en el que desempeña muchos papeles como los que a continuación se desarrollan.

2.4.4.1. Líder democrático

Uno de los roles considerados como insumo básico para la toma de decisiones en la dirección es ser líder democrático³⁵ un grupo de integrantes mediante la motivación, autoestima; animando a los miembros de la organización a conciliar las necesidades individuales aconsejando y dirigiendo a su personal día a día para aprender de ellos y con ellos; asumir una responsabilidad de servicio para lograr la misión.

El líder democrático interrelaciona sus ideas con sus funciones cuya norma es la consulta de decisiones y alienta la participación de la gente. Es una persona que tiene seguridad, confianza en sí mismo y se dirige a la gente con consideración y convicción.

Este tipo de administración genera un ambiente de trabajo con respeto y confianza con responsabilidades que cumplen eficientemente.

2.4.4.2. Competitivo

El administrador competitivo³⁶ tiene idoneidad, aptitud y capacidad de brindar servicios de calidad, adaptando la Unidad Educativa al medio que lo rodea, a las transformaciones sociales económicas y políticas y a los avances tecnológicos; debe también desarrollar el emprendimiento con decisión y

³⁵ Ídem, Pág. 50

³⁶ DOCUMENTO DE GESTION EDUCATIVA, “Dirección de la Unidad Educativa”, Pág. 51

coraje, explorar terrenos desconocidos y convertir en realidad los sueños de la institución y su personal.

La flexibilidad y la agilidad ante diferentes situaciones constituyen una oportunidad significativa de cambio que se oriente la filosofía, bases y fines de la educación.

Por otro lado, la colaboración y cooperación entre instituciones educativas implica compartir y enriquecer experiencias para el logro de visión y misión potenciando fortalezas y anulando debilidades.

2.4.4.3. Investigador de fenómenos educativos

La ciencia y la tecnología avanzan con cambios significativos, es una época de cambios con revolución de conocimientos y su rol como director es orientar en el desarrollo curricular que dirige apoya y coordina la practica pedagógica con acciones innovadoras en el desarrollo de las metodologías medios y materiales didácticos y tener un proceso de capacitación para orientar a los agentes educativos e institucionales.

2.4.4.4. Orientador del Desarrollo Institucional y Curricular

El administrador como orientador del desarrollo institucional coordina y facilita en forma participativa las diferentes acciones tanto socioculturales y deportivas, también se preocupa por la infraestructura, mobiliario, equipos, materiales pedagógicos, etc.

2.4.4.5. Planificador Ejecutor y Evaluador de Planes Programas y Proyectos Educativos

En la ejecución de planes, programas y proyectos del desarrollo curricular necesita un control y seguimiento para esta planificación existe una variada cantidad de estilos y modelos de planificar, por lo tanto, para la superación y control se debe conocer la aplicación de una planificación sistemática y coherente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establece los procedimientos idóneos para alcanzarlos, además permite tomar medidas correctivas cuando sean insatisfactorios los resultados de la evaluación procesual. La planeación consiste en elegir las metas de una organización y establecer para cada una de las subunidades de la organización y después de definir, se establece programas para alcanzar los objetivos de manera sistemática.

La planificación de recursos humanos incluye hacer planes para el personal, para el equilibrio que mantendrá el personal en el futuro, planes para un programa de selección y planes para un programa de desarrollo. Los planes de los recursos humanos se basan en los pronósticos y las auditorias de los recursos humanos, con los cuales se evalúan las habilidades y el desempeño.

2.4.4.6. Constructor de su Organización

El administrador debe tener la capacidad de construir esa estructura que tiene la institución de modo que sea ágil, dinámica y participativa donde se integran todos los actores educativos a través de los mecanismos de participación que las leyes establecen.

Para una buena organización de manera integral se debe tomar en cuenta los siguientes componentes: objetivos, recursos, estructura, tecnología y cultura organizacional.

2.4.4.7. Promotor de Transformación

Para que exista transformación institucional debe haber transformación personal, profesional y una forma de lograrla es trazando una visión compartida y comprometida convirtiendo potencialidades latentes en realidades vivientes, en las cuales las dimensiones físicas, intelectuales, profesionales y humanas alcancen su expresión más elevada y noble.

El administrador que trabaja por la transformación de su institución impulsa a desarrollar otras capacidades tanto en él como en sus colaboradores, por lo tanto, es necesario crear espacios con relaciones horizontales basadas en equidad, solidaridad, reciprocidad, el servicio mutuo donde todos deben estar involucrados y comprometidos.

2.4.4.8. Innovador de Valores

La innovación de valores es otro reto del administrador educativo el cual es necesario practicarlos en la vida personal, profesional e institucional; el director debe ser el primero en demostrar disciplina, responsabilidad e innovación con sus propios actos que son los valores, conceptos, principios, actitudes y creencias compartidas con los miembros de una organización.

2.4.4.9. Negociador

La institución educativa no es una isla; está en permanente interacción con el entorno donde el director, para cumplir este importante rol debe ser un excelente comunicador, coordinador y negociador con una capacidad de relacionamiento con los demás integrantes de la comunidad educativa, organizaciones comunales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

2.5. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

Según el Programa de Gestión Educativa,³⁷ la planificación es la etapa inicial de la gestión educativa. Se define como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos. El propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos

³⁷ INFOPER, Planificación Educativa, 2001

institucionales: de esta manera, la planificación permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes.

Goytia Lilian en su obra Bases para el estudio de la Planificación y Administración Educativa, afirma que: “La planificación es un instrumento técnico que, sobre la base de la realidad y la experiencia plantea un trabajo sistematizado que orienta de manera lógica y coherentemente un proceso para la solución de problemas y que permite pasar de una situación de necesidad sentida a otra situación de satisfacción”.

En consecuencia, se toma en cuenta el concepto anterior para mejorar la planificación educativa en las unidades educativas como un procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas para lograr determinados propósitos educativos, procurando el uso racional de los recursos disponibles. Su finalidad es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos, e implica distintos niveles de concreción.

Un plan consiste en la toma de decisiones que expresan los lineamientos políticos fundamentales, prioridades y asignación de recursos, estrategias y medios a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos a nivel nacional. Un plan contiene programas y proyectos.

Un programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades que hacen operativo un plan, mediante la realización de acciones en un tiempo determinado.

Un proyecto es considerado como un conjunto de actividades relacionadas entre si, que se realizan con el fin de satisfacer necesidades y solucionar problemas específicos en las unidades educativas.

2.5.1. Planificación participativa

Para el Sistema Nacional de Planificación, la planificación es un proceso participativo, que involucra a los actores de la sociedad en la definición de los objetivos para alcanzar el desarrollo sostenible en todos los niveles. (Nacional, departamental y municipal).³⁸

a) Las dimensiones de la planificación³⁹

Dimensión temporal

- Planeamiento a largo plazo. Esta planificación es de mucha importancia para el sistema educativo, porque orienta y da continuidad al proceso. Generalmente es normativa y abarca periodos de tiempo mayores a 6 años.
- Planeamiento a mediano plazo. Es normativo y orientador del desarrollo de la educación. Se desarrolla en periodos de tiempo variables entre tres y seis años.
- Planeamiento a corto plazo. Es eminentemente operativo y generalmente comprende periodos de un año, se define con metas alcanzables y objetivos concretos.

Dimensión espacial o territorial

Se refiere al ámbito territorial en el que se desarrolla la planificación educativa, según las normas, se han establecido básicamente tres niveles:

- Nivel supranacional. Deviene de entidades como la UNESCO y otras, las mismas dentro del contexto de globalización, insertan políticas educativas a escala regional (América latina, etc.).

³⁸ INFOPER PGE. Planificación Educativa. 2001:12

³⁹ Este acápite tiene como base los “Niveles de la Planificación. Ramírez Escalante.1999:173 y siguientes.

- Nivel nacional. La planificación nacional responde al desarrollo de políticas de Estado. En el ámbito educativo, el Estado establece por ley que se debe desarrollar una política educativa que norme las acciones a realizar.
- A nivel departamental. Como resultado de la descentralización administrativa se reorganizan las prefecturas y se elaboran planes de desarrollo a nivel departamental, en el sector educativo “el nivel departamental tiene jurisdicción y competencia en el territorio del departamento” En el área educativa se reorganizan los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCAs).
- Nivel distrital o de municipio. Se crean los distritos municipales como unidades desconcentradas de administración y planificación territorial participativa. El distrito educativo corresponde al municipio y se implementa una estructura de administración curricular conformada por los directores distritales de educación.
- Nivel de núcleo. Para una mejor intervención educativa en los municipios, se crean los núcleos educativos como una forma de organizar las unidades educativas de manera que mejoren la cobertura escolar y la calidad del servicio. En la estructura curricular está formada por los directores de núcleo, quienes tienen jurisdicción y competencia sobre el conjunto de unidades educativas. En el núcleo, la planificación participativa se hace efectiva mediante la elaboración y ejecución de Proyectos Educativos de Núcleo.
- Nivel de unidad educativa. Es el ámbito donde se desarrollan las actividades pedagógicas mediante el desarrollo de planes curriculares de aula y proyectos de aula. La planificación del currículo se realiza en cada unidad educativa por un equipo de maestros, quienes diseñan los planes de secuencias didácticas y los proyectos de aula a partir del diseño curricular base y las ramas diversificadas. Con esto se pretende

mejorar la calidad de la educación en forma integral y a la vez permite atender las necesidades básicas de aprendizaje y las demandas sociales en la unidad central de los Álamos.

La planificación es la base sobre la que se sustentan las otras funciones administrativas como la organización, ejecución y control. Es importante esta actividad de planificación en las unidades educativas ya que permite mejorar la calidad de la administración educativa, sin esta actividad, no habría nada que organizar, nada que ejecutar y por consiguiente nada que controlar.

b) La planificación técnica

Comprende tres elementos técnicos⁴⁰:

- La definición de los fines, objetivos y metas.
- La determinación de los medios y recursos indispensables para alcanzar las metas.
- La definición del rol que van a cumplir los técnicos, administradores y personal de base.

c) La planificación educativa

Es el proceso por el cual, a partir del diagnóstico de situaciones y la previsión de necesidades educacionales se:

- Formulan objetivos en concordancia con la política educativa nacional.
- Determina los medios y acciones para conseguir los objetivos.
- Tareas de la planificación. Las tareas a ser cumplidas son: el instituir un proceso de planificación del sistema educativo y articular el quehacer educativo con las necesidades de desarrollo del país.

d) El contexto de la planificación educativa

Se enmarca en los siguientes aspectos⁴¹:

⁴⁰ Prof. Mario Estrada P. (1984). Curso de Administración Educativa. Planificación. Pag. 7

- Político. La planificación se contextualiza en la estructura política del país, de la sociedad y del entorno en la que se va a trabajar.
- Económico. En la planificación es importante tomar en cuenta la dinámica económica financiera del país, la región y el contexto en el que se está trabajando.
- Social. El aspecto social, es en realidad, la razón de ser de la planificación, en la medida que este se organiza en grupos, que buscan satisfacer demandas prioritarias de su medio en base al bien común y el cumplimiento de normas.

e) Criterios de la planificación⁴²

- La objetividad, todo plan se sustenta en la realidad concreta, en el conocimiento y análisis de los hechos y fenómenos, económicos, sociales o curriculares.
- La racionalidad, se refiere al carácter científico de la planificación, a la pertinencia de sus objetivos, claridad de sus estrategias, la precisión de sus metas.
- La coherencia, se refiere a la correspondencia entre todos los elementos que integran el plan, como ser: diagnóstico y programación entre metas y recursos, y entre la oferta y la demanda.
- La viabilidad, toma en cuenta el carácter realista del plan, en cuanto a sus objetivos y metas. Todo plan debe ser realizable y de fácil ejecución.
- La coordinación, debe ser en lo interno, externo e interinstitucional.
- La continuidad, todo plan debe ejecutarse de una manera gradual y progresiva, ascendente y sistemática, evitando cortes que afecten la credibilidad y las motivaciones de los participantes.

⁴¹ Lilian Goytia (1996). Bases para el Estudio de la Planificación y Administración. Pag. 13

⁴² Prof. Mario Estrada (1989). Cursos de Administración Educativa. "Planificación". Pag. 45.

f) Etapas de la planificación

De acuerdo al Programa de Licenciatura en Administración Educativa⁴³, señala:

- La investigación. Es el primer paso en el proceso de elaboración de un plan y consiste en encontrar el conocimiento de la realidad socio cultural y económico de la comunidad, zona, unidad educativa o núcleo escolar. En síntesis, con la investigación se identifica las necesidades, es decir, las discrepancias mensurables entre los dos puntos polares. “Dónde estamos y dónde deberíamos estar”, nos permite conocer los múltiples aspectos de la realidad.
- El diagnóstico. El diagnóstico nos permite precisar la naturaleza o magnitud de los problemas que afectan a la actividad. Por lo tanto, comprende el análisis objetivo de la realidad en todos sus aspectos, en base a la información recogida y evaluada a través de la investigación.
- La programación. Es la etapa en la cual se precisan las acciones a realizarse para lograr que el estado real de la situación se aproxime al estado normativo. En resumen, la programación consiste en organizar y ordenar adecuadamente, todos los proyectos y actividades a desarrollarse en un futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlos. La programación se basa en los resultados del diagnóstico situacional, prescribe los procedimientos y normas para la ejecución, determina la cuantía y el origen de los recursos financieros, así como las personas responsables de la ejecución de cada actividad.
- La ejecución. Se refiere a la iniciación de las actividades programadas, en el tiempo, en el sitio y por intermedio de quienes son responsables, tanto en el aspecto normativo, como en el aspecto operativo,

⁴³ Modulo, No. 3, I.S.E.R. Juan Misael Saracho (1998), Administración Educativa, Pág. 245

consecuentemente se refiere a la puesta en marcha del plan, siguiendo los siguientes pasos:

- Iniciación de actividades en el tiempo y sitio previsto.
 - Organización operativa, coordinación institucional, articulación de organismos de participación comunitaria, comunicación, reajustes y correctivos.
- La evaluación es un proceso crítico, que nos permite determinar si los objetivos propuestos fueron logrados o no. Pondera los aciertos y fallas para efectuar los reajustes de forma oportuna. Mencionamos algunas técnicas de evaluación:
 - La observación.
 - Las entrevistas.
 - Las encuestas.
 - Las reuniones.

Los principales aspectos a evaluarse son:

- Los objetivos formulados.
- Los procedimientos y metodologías.
- Los recursos humanos, materiales y financieros.
- Eficiencia y eficacia.

2.5.2. Proceso de planificación estratégica

Conforme al planteamiento de Eyzaguire⁴⁴, determina las siguientes estrategias:

⁴⁴ EYZAGUIRRE, Norma E. (2006). Metodología Integrada para la Planificación Estratégica.

a) Planificación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

b) Planificación estratégica como proceso y como instrumento

Consideramos importante la diferenciación entre el concepto de planificación estratégica como proceso, de la planificación estratégica como instrumento, ya que muchas veces se confunden.

- **La Planificación Estratégica como proceso.** La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método o plan. Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización.

El Proceso de Planificación Estrategia será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es

importante destacar que son las personas que conforma la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

- **La Planificación Estratégica como instrumento**, orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace implícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en el PEU.

c) Planificación estratégica en educación.

El enfoque de actividades de planificación se diferencia de acuerdo a la naturaleza de la organización, en el caso del sector de educación, por ser un sector social sin fines de lucro, tiende a enfocarse más en las políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas.

Cuando se habla de planificación estratégica en educación se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a donde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad.

El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar

respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en el plano educativo.

Existen tres componentes principales que caracteriza la planificación estratégica en educación: El componente participativo, de creatividad y de acción, organización. Por ello, es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un plan, sino requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlos a la programación operativa y al presupuesto.

La planificación estratégica presenta un conjunto de beneficios, en los que se puede señalar:

- Define el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes.
- Optimiza el sistema organizacional de la institución.
- Asegura el uso efectivo de los recursos públicos destinados enfocando prioridades claves.
- Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso.
- Establece un puente entre todo el personal desarrollando la comunicación y el diálogo.
- Estimula la formación de equipos de trabajo.

Por todo ello, se concluye que la planificación estratégica en el sector educativo es fundamental e importante, dado que sus características y cualidades operativas y participativas contribuyen a la eficiencia administrativa dentro de las unidades educativas.

2.5.3. Proceso de dirección educativa

“Se entiende por dirección, el proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos.”⁴⁵

Resaltando el concepto de integración de los distintos recursos de la organización, dirigir implica crear las condiciones materiales, técnicas y humanas para que todas ellas de manera coordinada, contribuyan a alcanzar la misión, los objetivos y metas del Proyecto Educativo de Unidad (PEU).

Esta actividad muy importante para el director de núcleo, aunque actualmente reducida a llevar situaciones de registros, cuando debería ser para promover, impulsar y orientar cambios técnicos, pedagógicos y sociales, así también para viabilizar equipos de trabajo coordinados, siempre en función de lograr los objetivos y metas.

a) Importancia de la dirección

“El Director o Directora es quien planifica, organiza, dirige y supervisa los procesos pedagógicos; supervisa y evalúa el desempeño de todo el personal a su cargo, dirige y convoca al Consejo de Maestros; mantiene una constante vinculación con las instancias de participación social comunitaria y madres y padres de familia, correspondiente al ámbito del Centro o Unidad Educativa; administrar la infraestructura, equipamiento y materiales del Centro o Unidad Educativa.”⁴⁶

La importancia y el éxito del administrador (director) dependen de conseguir que las cosas se hagan por medio de los actores. Por tanto la tarea del director no solo es hacer una planificación sino también una dirección cada vez más eficiente, dejando el procedimiento tradicional, debe discutir y analizar con

⁴⁵ INFOPER (2001) Programa de gestión educativa, Módulo No. 5.

⁴⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ley N° 070. Ibid:70.

los propios actores estimulando sus iniciativas y buscando apoyo de las organizaciones para poner en práctica las tareas y normas educativas.

Consecuentemente la dirección educativa debe ser una acción que guíe esfuerzos y energías de los agentes de la educación en función de lograr los objetivos de la institución educativa, en ella confluyen los siguientes aspectos:

b) El factor humano en la dirección

El director debe considerar a sus subalternos como a personas con sentimiento, afecto, ideales y aspiraciones, nunca debe considerar como simples instrumentos de trabajo.

c) Roles del director

En el texto “Administración de las unidades educativas”,⁴⁷ se afirma: “El director para ser un buen administrador de la empresa educativa debe valorarse por ser: Profesor, líder y gerente. Este trípode de roles potenciara su gestión, hará del Director un buen Director, el eje de una administración exitosa. El director del establecimiento educativo básicamente, debe desempeñar las siguientes acciones en su rol de:

- **Profesor.**

- Conocer la comunidad donde trabaja y adecuar en ella la tecnología educativa.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades y otras instituciones y miembros de la comunidad.
- Crear un ambiente agradable de trabajo.
- Supervisar las acciones educativas: ayudar, apoyar, asesorar y orientar.

⁴⁷ Ramírez Mario, 1999, Págs. 82 - 83.

- Dominar las nuevas técnicas educativas, etc.
- Sentir compromiso, cariño y orgullo por la escuela que dirige.
- Poner en práctica continua su creatividad, criticidad y cooperación.
- Estimular las buenas ideas y acciones de cada participante más del grupo en general.
- Promover solidaridad en vez de competencia, esfuerzo común en vez de individualismo.
- Tener carácter de reconocer sus errores y omisiones.
- **Líder.**
 - Tener aprecio por la gente de la comunidad e identificarse con sus esfuerzos y esperanzas.
 - Equilibrar los deberes y derechos de cada cual y ayudarles a alcanzar mayores y mejores oportunidades de realización personal.
 - Buscar la disminución de elementos de conflicto.
 - Promocionar el perfeccionamiento del personal.
 - Hablar poco, escuchar mucho y hacer bastante.
 - Ser leal, sincero y honesto en todos sus actos.
 - Delegar autoridad con responsabilidad.
 - Trabajar en grupo y no utilizar la palabra “yo”, sino “nosotros”.
 - Promover con el ejemplo una cultura de calidad.
 - Persuadir con palabras convincentes, argumentos sólidos y acciones reprochables.
- **Gerente.**
 - Velar por la buena calidad del servicio educativo.

- Tomar decisiones con rapidez basándose en el factor humano del problema.

- Introducir cambios de modo gradual y metódico.

- Motivar y facilitar la libre expresión y participación de los miembros de la comunidad educativa.

- Promover buenos vínculos con los docentes, padres de familia y estudiantes.

- Tener destrezas administrativas para resolver problemas, determinar objetivos y hacer cumplir los planes trazados.

- Reflexionar antes de realizar acciones.

- Activar en el punto, sin tolerancias ni exigencias extremas y dañinas.

- Dar libertad de trabajo a cada docente y no hacer de ellos esclavos de modelos únicos.

- Buscar eficacia, eficiencia, efectividad y calidad de la educación en todos los quehaceres administrativos y pedagógicos.

La modernización de la educación ha sido definida con el esfuerzo de cambio en los procesos educativos y administrativos para ubicar al servicio del desarrollo del país, entonces la gerencia resulta como uno de los elementos claves en el éxito empresarial, que comparta y delegue responsabilidades. En la actualidad los que enfrentan el desafío de cambios futuros, son aquellos que tienen gerentes con capacidad de delegar responsabilidades a los demás miembros de la empresa educativa.

Con respecto a la gerencia Ramírez define: “El elemento clave de la delegación no es dejar que cada uno haga lo que quiera; sino darles una direccionalidad clara, compartir con ellos la visión, valores, metas y estrategias del plantel” ⁴⁸

En la dirección del núcleo de los Álamos, es necesario incorporar una administración gerencial para enfrentar el reto de los cambios y ubicar en el nivel del rendimiento óptimo, desechando de esta manera todo rasgo de vicios y defectos como la improvisación, la rutina, inmoralidad, tradicionalismo, rigidez y prepotencia.

d) Estilos de dirección

Los directores se diferencian unos de otros en su forma de dirigir, por tanto se presenta varios estilos de dirección, identificando sus ventajas y limitaciones, según el Programa de Gestión Educativa, se presentan los siguientes estilos de dirección:

- **Dirección autocrática.** Se caracteriza por estar basada en la autoridad formal, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas y otros tipos de castigos del enfoque tradicional.
- **Dirección paternalista.** Está basado principalmente en la recompensa económica y la seguridad en el trabajo como medios para motivar al personal, así el director asume el papel de “padre protector” a cambio de obediencia y sumisión, este estilo fomenta la dependencia y habitúa a una actitud pasiva ante los problemas. Aun en la actualidad en el núcleo de los Álamos reflejan todavía estos estilos de enfoque tradicional, que obviamente, no ofrece las condiciones psicológicas y sociales necesarias para el trabajo innovador.

⁴⁸ Ídem, Pág. 38

- **Dirección de apoyo.** Este estilo está basado en el liderazgo, en vez de la autoridad y paternalismo. Lo más sobresaliente es que por medio de liderazgo el director crea un clima de apoyo al personal en todos los momentos del trabajo, no solo en el aspecto emocional, sino también en lo técnico. El personal se siente motivado y dispuesto a participar, porque existe un clima de colaboración y además toma en cuenta las inquietudes e iniciativas, entonces este estilo es potenciador.
- **Dirección colegiada.** Está basada en el concepto de “equipo”, donde el director promueve en el personal el sentido de compañerismo, la colaboración mutua en el trabajo y las iniciativas emprendidas en equipo. Con la dirección colegiada el personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y autodisciplina en el trabajo, adopta y lleva a cabo decisiones con mayor libertad en el ámbito de su competencia.

Es probable en la dirección de las unidades educativas prevalecen estilos de tendencia autocrática en vez de los estilos de apoyo y el colegiado, como ocurre en el núcleo de los Álamos, consiguientemente es necesario revertir con el enfoque de tendencia moderna, por su estrecha relación con los ideales de democracia, participación y apertura al cambio.

e) Hacia una dirección participativa

La tendencia actual es perfeccionar y profundizar los mecanismos de participación y avanzar de la democracia representativa vigente hasta hoy a una democracia participativa, que confiere a tomar decisiones a sus propios intereses de la organización. “La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de estas”.⁴⁹

⁴⁹ Citado por INFOPER en Dirección de la Unidad, MD.5, 2001, Pág. 24.

Por consiguiente, se sostiene que en el núcleos educativos, por la acción eficiente del director se hará realidad la participación a través de la conformación del equipo de gestión, cuya misión será contribuir a elevar la calidad del servicio educativo, velar por la satisfacción de las necesidades (aprendizaje), promover la acción de los actores de la educación en el marco de la responsabilidad, involucramiento y la contribución a coadyuvar a una administración eficiente.

f) Elementos del proceso de dirección

Se fundamenta, que motivar es básicamente influir en la conducta de las personas ya sea intrínseca, cuando la persona inicia y persevera en una acción, porque encuentra en ella el gusto y el sentido de hacerlo; o la motivación extrínseca, que depende de premios o gratificaciones externas a la actividad.

Por consiguiente, se precisa que las funciones de la dirección en las unidades educativas tienen que estar dirigidos a crear condiciones para que los actores encuentren sentido y valor en el trabajo que realizan. Para ello el director de la Unidad Educativa, imprescindiblemente debe propiciar la participación en las tareas deficientes, la valoración justa de los logros y un clima de confianza mutua, también se debe incorporar la capacitación constante del personal y el apoyo permanente a las iniciativas prácticas innovadoras emergentes de dicha capacitación.

Finalmente motivan a las personas tres tipos de necesidades: necesidad de logro, de poder y la necesidad de afiliación, en el campo laboral entre el personal docente hay unos que se interesan más por sobresalir en el trabajo, otros en cambio, buscan dirigir y otros prefieren experiencias de amistad. Este factor de las necesidades ayuda al director a comprender al personal y su

relación con las actitudes hacia el trabajo para que pueda crear un ambiente de motivación a partir de las diferencias.

g) La comunicación en la dirección

Es un factor transversal que atraviesa todas las disciplinas y determina, entre otras actividades, la coordinación de la actividad humana. La comunicación es la base sobre la cual los integrantes de la comunidad educativa saben cómo están realizando sus tareas, al nivel de calidad.

El director, por su parte, debe conocer cuál es el nivel de desempeño de los maestros, estudiantes y otros. Cuando uno mantiene la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor de su gente, su energía y creatividad. En cuanto a las funciones de la comunicación son: el control, que controla el comportamiento personal, la motivación, cuando resalta los aspectos positivos del desempeño del personal, la expresión emocional, a través de ella manifiesta sus preocupaciones y sentimiento de desagrado o de alegría; toma de decisiones, a través de la comunicación se obtiene información para la toma de decisiones. También existen barreras que interfieren la comunicación como ser: el mensaje impreciso, temor a la comunicación, filtrado de información, estado de ánimo y el manejo del lenguaje deficiente. También se puede mejorar la comunicación desarrollando las capacidades de saber hablar, escuchar, leer y escribir.

Por tanto, se concluye que la comunicación es una función inseparable de las interrelaciones humanas y su importancia se percibe mejor en las actividades escolares. Se distingue algunos elementos básicos como: emisor, mensaje, canal, codificación, receptor, decodificación y retroalimentación. El director tiene que identificar y controlar las barreras de la comunicación, tiene que ser sincero en los contenidos que elabora y transmite; en cuanto al lenguaje, debe emplear palabras sencillas, precisas y expresarlas con claridad para de esta

manera superar las deficiencias y a la vez mantener una comunicación abierta con la posibilidad de aprovechar la energía y creatividad de los actores.

h) Toma de decisiones en la dirección

Para tomar decisiones se requiere disponer de información suficiente y confiable, así mismo es necesario tomar en cuenta las diferencias en la percepción del problema, ya que por cada persona ve de distinta manera el problema, según sus intereses, valores y el tipo de trabajo que realiza, finalmente debe tomar en cuenta el carácter sistémico de la unidad, porque las decisiones que se toman tienden a afectar, de uno a otro modo, a todas las personas o esferas implicadas ya que una sanción disciplinaria a un administrativo afecta directamente a los maestros, creando actitudes de descontento.

Por tanto, la aparente incoherencia en las actividades administrativas del director en las unidades educativas crea repercusiones negativas en el grupo con respecto a la toma de decisiones; por esta situación, se recomienda que las decisiones y su implementación se hagan en coordinación y por consenso, con toda la comunidad educativa.

i) Conflicto y problemas

El conflicto está presente en todos los ámbitos de la actividad humana, por consiguiente a diario existe la posibilidad de involucrarse en la solución de algún tipo de conflicto. Hay conflicto cuando dos o más partes se encuentran en franca oposición de intereses, y cuando nadie está dispuesto a ceder a sus percepciones e intereses, al respecto se define: "Existe un conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás,

en sus necesidades y objetivos un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios”.⁵⁰

El conflicto en ocasiones puede ser beneficioso para el desempeño y contribuir al desarrollo. Un grupo armonioso, tranquilo y cooperador que nunca crea conflictos es propenso a volcarse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Al respecto sobre las funciones del conflicto en el proceso laboral afirma Morales. “La existencia del conflicto puede tener efectos positivos para la dinámica de la unidad educativa”, y se detalla a continuación:

- Es el motor del cambio.
- Establece las líneas de diferenciación de unos grupos con otros.
- Promueve la cohesión e integración del grupo.
- Permite la liberación de la tensión.
- Contribuye a definir la estructura interna del grupo.

Hay una serie de factores que originan el conflicto, como ser:

- Clima de trabajo (discriminaciones, rumores, falsas percepciones, deficiente sistema de comunicación).
- Sistema de comunicación (no hay accesibilidad o se oculta la información de interés colectivo).
- Integración grupal (cuando no se comparte intereses en torno a objetivos comunes, falta de comprensión, tolerancia).
- Delimitación de funciones (las personas no saben lo que tienen que hacer experimentan desesperación, temor y frustración).

⁵⁰ Costa y López, citado por Infoper, Dirección de la Unidad, 2001 Pág. 71.

- Aplicación de normas y reglas (cuando es cerrado a la letra muerta, al estilo de dirección autocrática, cuando perjudica a algunos y perjudica a otros).

- Resolución del conflicto (un conflicto no resuelto, pone de manifiesto consecuencias insospechadas, que puede ser más complejo y difícil de resolver).

Consiguientemente, para la solución del conflicto se determina las siguientes estrategias, según la Dirección de la Unidad Educativa: ⁵¹

- **Estrategia de negociación.** Es un proceso, intercambian dos partes, para llegar a un acuerdo, para ello intervienen otras estrategias como ser:
- **Estrategia de concesiones.** Los implicados ceden una parte de sus intereses, la desventaja es el sentimiento de culpa y hasta la impotencia.
- **Estrategia de ganar-perder.** Una de las partes satisface su enteres a costa del oponente, pero se deja secuelas de resentimiento venganza.
- **Estrategia de ganar-ganar.** El más aconsejable, que también se lo llama negociación integradora, que vincula a las partes en conflicto y permite que cada uno salga de la mesa de negociaciones creyendo haber alcanzado una victoria, sobre esta base:
 - Ser amplia en aportar la información.
 - Ser franca en sus preocupaciones.
 - Tener habilidad para confiar unas en otras.
 - Tener la disposición para mantener la flexibilidad.

j) Administración de la disciplina

La disciplina deficientemente administrada casi siempre origina conflictos con efectos indeseables para las personas y para la institución misma. En

⁵¹ INFOPER, 2001, Pág. 71

tanto, donde hay disciplina hay comprensión, justicia y motivación por el trabajo.⁵²

En consecuencia, el director del núcleo de los Álamos debe estar lo suficientemente preparado tanto para prevenir actos de indisciplina, como para aplicar las medidas correctivas conforme al reglamento y finalmente saber aplicar la disciplina progresiva, dando oportunidad al trabajador para que recapacite y corrija su comportamiento, de lo contrario proceder de acuerdo a las normas legales en vigencia.

Como administrador educativo. El administrador debe ser y estar dispuesto a dedicarse íntegramente a la institución que representa, estará satisfecha cuando cumpla con la misión de guiar y conducir a los actores en su proceso de formación, par que estos sean útiles a la sociedad.

k) Concepción sinérgica

La calidad de la vida humana responde a un estudio filosófico del hombre que se concibe a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil. Por tanto el administrador en el cumplimiento de sus roles específicos debe adoptar un concepto integral de los principios o valores, como ser⁵³:

- Libertad: implica el desarrollo de la personalidad ligada a principios de autonomía.
- Equidad: que implica compromiso social garantizando la participación de todos los actores educativos sin discriminación en cuanto al género.
- Solidaridad, que es la aceptación y compromiso con los otros para la búsqueda del bien común.

⁵² INFOPER. PGE. Dirección de la Unidad Educativa.2001:79.

⁵³ Jordán Segovia (1991). Administración Educativa. Pag. 94.

l) La personalidad del director

Cualidades profesionales que deben sobresalir:⁵⁴

- Competencia técnica.
- Habilidad para tratar a las personas.
- Previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas.
- Respeto por la opinión ajena.
- Decisión, iniciativa, energía entusiasmo, originalidad, confianza en sí mismo y sentido del humor.
- Aptitud intelectual.
- Salud mental y física.
- Emisión de juicio.
- Personalidad con competencia profesional.
- Habilidad para manejar la filosofía de la educación.
- Satisfacción por las actividades de servicio profesional.
- Capacidad de ejercer un liderazgo democrático.
- Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos.
- Aptitud para comunicarse eficientemente.

m) Roles de gestión

En el proceso de desarrollo de la gestión educativa, como asevera Ortega I. "El cumplimiento de roles debe responder a las necesidades del ser humano, porque las necesidades no son únicamente de carácter natural, toda vez que la educación satisface necesidades referidas al desarrollo del ser humano

⁵⁴ Prof. Jordán Segovia. Administración Educativa ISER. 1991:44.

como a su subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, creación, identidad, libertad y existencialidad, se hace necesario considerar para cada una estas necesidades los componentes del ser, tener, hacer y estar”⁵⁵.

Consiguientemente los roles son:

- El planificar estratégicamente.
- Formular y proyectar la misión y visión.
- Estimular y desarrollar las metas.
- Considerar a la institución como sistema.
- Estimular necesariamente para el mejor desempeño.
- Promover la capacitación como una oportunidad.
- Pronosticar la resistencia interna.
- Implementar un plan de gestión exitoso.

2.6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070

Existen tres elementos centrales para reestructurar las formas organizativas vigentes. El primero está referido a la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en los diferentes aspectos que hacen a la gestión institucional y curricular. El segundo está referido a la descentralización de las responsabilidades y el poder de decisión. El tercer elemento está relacionado a la necesidad de un diseño organizacional que priorice la gestión curricular.

La Nueva Constitución Política Estado Plurinacional, define a la educación como unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria,

⁵⁵ Citado en Gestión Educativa (2004). Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”. Pág. 18.

descolonizadora y de calidad. La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria. (Art. 78).

Asimismo, la educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley. (Art. 80).

De acuerdo a la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez (ASEP), uno de los fines más importantes es contribuir a la consolidación de una educación descolonizada para garantizar un Estado Plurinacional y una sociedad del Vivir Bien con justicia social, productiva y soberana (Art.4).

Los objetivos que tienen relación con la gestión educativa, la Ley ASEP señala la Consolidación el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.

Otro objetivo relacionado con la gestión y administración educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional

indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país. (Art.5).

El artículo 71 de la Ley ASEP señala que: La administración y gestión educativa es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. Respecto a la tuición, el Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

a) Principios de la administración y gestión educativa

La administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

- Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación.
- Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
- Equitativa y complementaria, entre el campo y la ciudad, entre el centro y la periferia, entre las diferentes culturas, superando todo tipo de asimetrías y enfoques homogeneizadores, en congruencia con la gestión organizativa de las comunidades de diferentes culturas.
- Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional. (Art. 73)

b) Objetivos y mecanismos de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional

Entre los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo la Ley ASEP contempla los siguientes:

- Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.
- Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
- Garantizar la provisión de recursos financieros, personal cualificado, infraestructura y materiales de acuerdo a las necesidades de cada región y de acuerdo a las competencias concurrentes de las entidades territoriales autónomas. (Art. 74).
- Los mecanismos de la gestión educativa se crean considerando los criterios de área geográfica, piso ecológico, sociocultural, territorial, histórico y lingüístico, respondiendo a las necesidades de cada contexto. (Art. 75).

c) Estructura administrativa y gestión del Sistema Educativo Plurinacional

La administración y gestión se organiza en: a) Nivel Central, b) Nivel y Departamental y c) Nivel Autónomo.

- Nivel Central de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

Conformado por las siguientes instancias:

Ministerio de Educación y sus Viceministerios, como máxima autoridad educativa, responsable de las Políticas y Estrategias educativas del Estado Plurinacional y de las políticas de administración y gestión educativa y curricular.

Entidades Desconcentradas, de directa dependencia del Ministerio de Educación. (Art.77).

- Nivel Departamental de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional

Conformado por las siguientes instancias:

Direcciones Departamentales de Educación - DDE, entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas y de administración curricular en el departamento, así como la administración y gestión de los recursos en el ámbito de su jurisdicción, funciones y competencias establecidas en la normatividad.

Cada Dirección Departamental tendrá bajo su dependencia la:

- Subdirección de Educación Regular.
 - Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional.
 - Subdirección Educación Alternativa y Especial.
- **Direcciones Distritales Educativas**, dependientes de las Direcciones Departamentales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.
 - **Direcciones de Núcleo**, dependiente de las Direcciones Distritales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su Núcleo Educativo, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.
 - **Direcciones de Unidad Educativa**, dependiente de las Direcciones de Núcleo, responsables de la gestión educativa y administración curricular en la Unidad Educativa correspondiente, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad. (Art.78).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología de la investigación es la ciencia que enseña cómo dirigir los procesos de forma óptima para lograr los resultados y alcanzar los objetivos de la investigación. Por tanto, ofrece considerar, los métodos y procedimientos para alcanzar la actividad científico-investigativa con calidad.

3.1. MÉTODOS TEORICOS

En la presente investigación se aplico los siguientes métodos de carácter teóricos:

Método Analítico y sintético. Es un procedimiento teórico que al realizar análisis del diagnostico y distinguir los electos constitutivos de la administración actual y las relaciones recíprocas con la totalidad de los actores y detectar las causas y efectos que conllevan a tomar estas actitudes.

Método Inductivo y deductivo. El método señalado permitirá analizar de lo particular a lo general y viceversa, por medio de una serie de juicios encadenados, que permitirá inferir los hechos y caudas con el propósito de establecer conclusiones de los resultados de la investigación.

Método Estadístico. Este método permitirá procesar toda la información recogida para posteriormente realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados tomando en cuenta sus procedimientos.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, por que se realizan encuestas sociales más conocidos y de mayor aplicación en el campo de la educación, tal es así que se utilizaron un conjunto de técnicas destinadas a

recoger, procesar y analizar características específicas referidas a la organización administrativa y la eficiencia interna de la Unida Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto.

El tipo de estudio descriptivo permitió abordar la realidad a través de la verificación sistemática del trabajo desarrollado por el director, los docentes y los padres y madres de familia de la Unidad Educativa Fiscal Puerto de Rosario Turno mañana de la ciudad de El Alto. A su vez, la aplicación de instrumentos (cuestionarios), facilitó la recolección de información de conductas y actividades, opiniones, juicios, motivaciones y valoraciones, así como la participación comunitaria.

Finalmente, señalar que la investigación descriptiva esencialmente trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es presentar interpretaciones correctas, comprende básicamente la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos objeto de estudio.⁵⁶

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como diseño de carácter **transeccional o transversal**, ya que recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) **Recolección de la información:** Se realizó previamente un diagnóstico en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto para detectar uno de los problemas a ser resueltos, por lo que se determinó seleccionar como problema el de la administración

⁵⁶ CHUQUIMIA, Ryder. Diseño del proyecto y desarrollo de la actividad investigativa científica. Edit. JiVas, La Paz, Pág. 40.

educativa, pasando a formular los objetivos, el planteamiento del problema, la elaboración del marco teórico.

- b) De la misma manera se elaboraron los instrumentos que permitieran recolectar información del personal de la Unidad Educativa.
- c) **Plan de procesamiento de datos o información:** Una vez recogido los datos mediante los instrumentos, se procedió a organizar mediante la clasificación y tabulación; de acuerdo a las variables y en función a las unidades de análisis.
- d) **Cuadros gráficos estadísticos:** Para representar gráficamente los resultados obtenidos, se utilizaron gráficos pertinentes a las encuestas; tales como ser histogramas y diagrama de barras.
- e) **Análisis documental:** De acuerdo a los resultados obtenidos los instrumentos fueron analizados en base al marco teórico referencial.
- f) **Conclusiones y recomendaciones:** En base a toda la información recabada se procedió a la redacción de las conclusiones y recomendaciones de la investigación en función a los objetivos propuestos.

3.5. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que la hipótesis es una respuesta tentativa al problema planteado en la investigación y que orienta, guía el desarrollo del estudio que se realiza una vez abordado la temática en cuestión puede ser afirmado o rechazado; por esta razón se formula la siguiente hipótesis:

“El desconocimiento del proceso de administración educativa imposibilita el logro de niveles de eficiencia interna, generando un irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto (2010)”.

3.5.1. Determinación de variables

- **Variable independiente:**

Administración educativa

- **Variable dependiente:**

Eficiencia interna, cumplimiento de metas y objetivos de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto.

3.5.2. Operacionalización de variables:

Conceptualización de variables

- ✚ **Administración educativa**, es un proceso de actividades que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecuta para el logro de objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros
- ✚ **Eficiencia interna**, Es el desarrollo sistemático de las tareas educativas, uso correcto de los medios, recursos y técnicas para lograr el objetivo planteado dentro de la institución educativa.
- ✚ **Cumplimiento de metas y objetivos institucionales**, es la culminación en la ejecución de actividades, los resultados obtenidos de acuerdo a la planificación.

CUADRO NO. 1
Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÁMBITOS DE ESTUDIO	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Administración educativa	I. En relación a los factores que inciden en la administración.	Conocimiento y manejo de la administración escolar	Administración educativa	1. ¿El personal docente cumple con los lineamientos establecidos en los procesos administrativos? S () AV () N () 2. ¿Coordina y mantiene comunicación permanente con la junta escolar sobre asuntos relacionados a la Unidad Educativa? S () AV () N () 3. ¿Se prevé y organiza el material y los equipos para el desarrollo de las actividades escolares? S () AV () N ()	Cuestionario
	II. En relación a los factores administrativos que favorecen la eficiencia interna.	Planificación educativa	Administración educativa	4. ¿Selecciona personal de especialidad con actitudes y vocación para lograr procesos de aprendizajes significativos? S () AV () N () 5. ¿Se determinan con claridad las metas para la capacitación	Cuestionario

				<p>docente? S () AV () N ()</p> <p>6. ¿Se formulan con claridad objetivos y metas a alcanzar en el cambio institucional? S () AV () N ()</p> <p>7. ¿La institución educativa satisface las necesidades y expectativas socioculturales de la comunidad? S () AV () N ()</p>	
	<p>III. En relación a la organización administrativa.</p>	<p>Aplicación de los conocimientos administrativos en la Unidad Educativa.</p>	<p>Administración educativa</p>	<p>8. ¿Coordina y asesora el trabajo pedagógico del personal docentes de su institución? S () AV () N ()</p> <p>9. ¿Planifica, dirige, controla y supervisa acciones pedagógicas administrativas? S () AV () N ()</p> <p>10. ¿Apoya en la programación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes? S () AV () N ()</p> <p>11. ¿Mantiene buenas relaciones dentro del vínculo con los padres de familia y la comunidad?</p>	<p>Cuestionario</p>

				S () AV () N () 12. ¿Supervisa y evalúa el desempeño personal a su cargo? S () AV () N ()	
Eficiencia interna en la unidad educativa	I. En relación a los factores que inciden en la administración.	Trabajo coordinado y participativo con la comunidad educativa.	Administración educativa	1. ¿Participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual (POA)? S () AV () N () 2. ¿La relación maestro alumno se da en el marco de un trato horizontal en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje? S () AV () N () 3. ¿Cumple con los lineamientos establecidos por el proceso administrativo? S () AV () N ()	Cuestionario
	II. En relación a los factores administrativos que favorecen la eficiencia interna.	Participación en la elaboración del POA.	Administración educativa	4. ¿Coordina y mantienen comunicación permanente con los padres de familia sobre la educación y rendimiento de los alumnos? S () AV () N () 5. ¿Selecciona material bibliográfico que responda a planes y programas de aprendizaje? S () AV () N () 6. ¿Participa activamente en las	Cuestionario

				tareas curriculares y extracurriculares? S () AV () N () 7. ¿Los eventos de capacitación docente contribuye a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula? S () AV () N () 8. ¿Participa de las reuniones convocadas por la dirección administrativa? S () AV () N ()	
	II. En relación a la organización administrativa.	Participación conjunta de los actores educativos.	Administración educativa	9. ¿Planifica y desarrolla proyectos de aprendizajes juntamente con los alumnos? S () AV () N () 10. ¿Coordina la planificación del aula con el consejo de profesores de su mismo ciclo? S () AV () N () 11. ¿Realiza informes trimestrales a la dirección sobre los aprendizajes logrados por los alumnos? S () AV () N ()	Cuestionario
Cumplimiento de metas y objetivos de la unidad educativa Puerto	I. En relación a los factores que inciden en la administración.	Objetivos institucionales.	Administración educativa	1. ¿Supervisa el funcionamiento del servicio escolar de la Unidad Educativa?	Cuestionario

de Rosario.				<p>S () AV () N ()</p> <p>2. ¿Controla el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario pedagógico existente en el Unidad Educativa? S () AV () N ()</p> <p>3. ¿Representa a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a mejorar funcionamiento de la Unidad Educativa? S () AV () N ()</p> <p>4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe ejercer como miembro de la junta escolar? S () AV () N ()</p>	
	II. En relación a los factores administrativos que favorecen la eficiencia interna.	Objetivos de desarrollo curricular.	Administración educativa	<p>5. ¿Se define el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa? S () AV () N ()</p> <p>6. ¿La junta escolar apoya en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director y los maestros de la Unidad Educativa?</p>	Cuestionario

				<p>S () AV () N ()</p> <p>7. ¿Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual? S () AV () N ()</p> <p>8. ¿Evalúa el rendimiento profesional administrativo y personal docente enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de detectar irregularidades? S () AV () N ()</p> <p>9. ¿Controla la asistencia del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa? S () AV () N ()</p>	
	II. En relación a la organización administrativa.	Objetivos de relación escuela comunidad.	Administración educativa	<p>10. ¿Organiza a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa? S () AV () N ()</p> <p>11. ¿Convoca y dirige las reuniones de padres de familia? S () AV () N ()</p> <p>12. ¿Participa en los concursos de méritos y designación de docentes para la Unidad Educativa? S () AV () N ()</p>	Cuestionario

3.5.3. Tipo de hipótesis

La hipótesis es de carácter eminentemente descriptivo, la importancia de la hipótesis radica en el hecho de que los resultados obtenidos nos permitió básicamente describir, registrar y analizar los comportamientos de las variables en alusión, respecto a las unidades de observación; es decir, la implementación de un nuevo estilo y modelo de dirección basado en un plan de acción para el fortalecimiento en los procesos de gestión y administración educativa para el desempeño eficiente de la Unidad Educativa.

3.5.4. Nivel de comprobación

La hipótesis estará comprobada en cuanto se verifique la correspondencia de las variables en relación a las unidades de observación en el proceso y desarrollo de la investigación.

3.6. UNIVERSO Y POBLACIÓN DE ESTUDIO

3.6.1. Población de estudio

Como el estudio trata acerca de la eficiencia interna se consideró la participación del director de la Unidad Educativa, el Director Distrital y un Técnico Pedagógico; el personal docente y miembros de la Junta Escolar distribuido de la siguiente manera:

- La Dirección Administrativa: Conformada por el Director de la Unidad Educativa, el Director Distrital y un técnico pedagógico del distrito sur.
- El plantel docente: Conformado por 55 profesores del nivel primario y secundario.
- La Junta Escolar: Integrado por 5 miembros representantes de padres de familia de la Unidad Educativa Puerto del Rosario.

3.6.2. Determinación de muestra

La muestra es un subconjunto o parte de la población u universo en la que se lleva a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo.⁵⁷ Por tanto, el muestreo se refiere al proceso utilizado para recoger y extraer una parte de la totalidad de la población de estudio con el fin de que represente a toda esa totalidad.

En ese sentido, para el caso del plantel docente se aplicó el muestreo no probabilístico, en su forma aleatoria simple dado que es un método más sencillo y más utilizado en las investigaciones, ya que se caracteriza por que cada unidad integra la población de estudio tiene la misma probabilidad equitativa de ser incluido en la muestra.

Por tanto de los 55 profesores que prestan servicios en la Unidad Educativa “Puerto de Rosario” se ha seleccionado al azar cada uno de los individuos a través de la utilización de una tabla de números aleatorios, constituyéndose de esta manera la muestra que está integrada por 24 profesores que representa a la totalidad de la población del personal docente, representando el 44 %, como podemos observar en el cuadro respectivo.

Mientras que para el caso personal administrativo se trabajó con todo el universo de 3 personas, así como también en la Junta Escolar se trabajó con todo el universo, 5 personas. Es decir que en ambos casos participan el 100% de la población objeto de estudio.

⁵⁷ CHUQUIMIA, Ryder. Diseño del proyecto y desarrollo de la actividad investigativa científica. Edit. Jivas, La Paz, Pág. 121.

CUADRO No 2

Población y muestra de estudio

Elementos	Población	Muestra	Total	%
Dirección Administrativa	3	3	3	100
Docentes	55	24	24	44
Junta Escolar	5	5	5	100

FUENTE: Elaboración propia.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos

Una vez efectuada la identificación, conceptualización, operacionalización de las variables y definidos los indicadores así como también en atención al diseño de investigación y a la muestra, la siguiente etapa del proceso consiste en recolectar los datos e información pertinentes. Ello implica la utilización de técnicas e instrumentos.

De acuerdo al tipo de fuente, procede la técnica, entendida ésta como "...el procedimiento o forma particular de obtener datos e informaciones."⁵⁸

Ahora bien, la aplicación de las técnicas conduce a la obtención de información, la cual debe registrarse y almacenarse (guardarse) en un medio material, de tal forma que los datos puedan recuperarse para ser procesados,

⁵⁸ Becerra V., Omar (2012). Elaboración de instrumentos de investigación. Recuperado de <http://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com>

analizados e interpretados en la oportunidad que se requiere. A dicho soporte se refiere el instrumento.

“Un instrumento de recolección de datos e información es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio o investigación recabadas de las fuentes indagadas.”⁵⁹

CUADRO No. 3

Técnicas e instrumentos

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario

FUENTE: Elaboración propia.

La encuesta es una técnica que posibilita la recolección de datos de los individuos y permite cubrir sectores amplios del universo dado en la investigación.

La encuesta puede proceder de forma oral o escrita. La forma escrita de la técnica de la encuesta se materializa a través del cuestionario.

- Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una 0 mas variables a medir.”⁶⁰

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. p.310.

“Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado, extendiéndose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.”⁶¹

El cuestionario fue estructurado a escala. Tales cuestionarios se aplicaron a la dirección administrativa, la junta escolar y a los profesores del nivel primario y secundario de la Unidad Educativa Puerto del Rosario de la gestión 2010 y tomando en cuenta los objetivos y variables establecidos.

Los cuestionarios se realizaron de acuerdo a los objetivos de la investigación y en base a preguntas con el escalamiento likert, tanto al plantel administrativo, al personal docente y a los padres de familia; considerando para ello los objetivos y variables de la investigación.

“La escala de categorías constituye una de las técnicas de medida de creencias, preferencias y actitudes más utilizada por los científicos de la conducta. (...)Son muchos los términos asociados a la escala de categorías: escala de clasificación, escala de juicio absoluto, escala cerrada, escala de valoración resumida, escala de múltiple elección o escala tipo Likert”.⁶²

En este sentido, se consideró pertinente utilizar las categorías de Siempre (S), A veces (AV) y Nunca (N) ya que con estas respuestas se logra menor ambigüedad de respuestas, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador y es sencilla de comprender para los sujetos de investigación.

Para la organización de ítems (preguntas) se clasificaron los mismos en unidades de análisis.

Las unidades de análisis en el cuestionario dirigido al Plantel administrativo son:

⁶¹ Chuquimia Chuquimia, Ryder (2005), Diseño del Proyecto y desarrollo de la actividad investigativa científica. Grafoca JiVas. P.150.

⁶² Sánchez Bruno, Alfonso. (1998). Categorías de respuesta en escala tipo likert. Psicothema. p.3.

- En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa.

Esta unidad de análisis está conformada por tres preguntas destinadas a obtener información sobre el conocimiento y manejo de la administración escolar en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto.

- En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna.

Conformada por cuatro preguntas destinadas a obtener información sobre el tipo de administración educativa adoptado por el plantel administrativo en la unidad educativa.

- En relación a la organización administrativa.

Consta de cinco preguntas destinadas a conocer la aplicación de los conocimientos administrativos en la Unidad Educativa por parte del plantel administrativo.

Las unidades de análisis en el cuestionario dirigido al Plantel docente son:

- En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa.

Se recaba información respecto al trabajo coordinado y participativo con la comunidad educativa a través de tres preguntas.

- En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna.

Conformada por cinco preguntas destinadas a obtener información sobre la participación en la elaboración del POA.

- En relación a la organización administrativa.

Para conocer la participación de los actores educativos, en esta unidad de análisis se plantean tres preguntas.

El cuestionario para los padres de familia tiene tres unidades de análisis:

- En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa.
Destinada a recabar información sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante cuatro preguntas.
- En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna.
Consta de cinco preguntas para obtener información sobre el cumplimiento de objetivos de desarrollo curricular.
- En relación a la organización administrativa.
En esta unidad de análisis se plantean tres preguntas para conocer el cumplimiento de objetivos de relación en la Unidad Educativa.

3.7.2. Validación de los instrumentos

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.”⁶³

Los instrumentos de recolección de datos o información fueron validados de la siguiente manera:

- Para el caso de la dirección administrativa: la validez del cuestionario se comprobó a través de la técnica de juicios de expertos⁶⁴, con la finalidad de esclarecer los criterios en torno al contenido y la eficacia en función de los objetivos de la investigación. Sobre la base de juicios expertos, se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios.
- Para el caso del plantel docente del total de 24 docentes se aplicó la prueba piloto a 12 maestros del establecimiento seleccionados al azar,

⁶³ Hernández Sampieri, H. Ibid. p, 277.

⁶⁴ Los expertos consultados son el Dr. Ryder Chuquimia Chuquimia, Docente de la carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés y la Lic. Eloisa Quispe Collao, Docente de la carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

esto con la intención de observar si el instrumento responde a los objetivos establecidos en la investigación, para posteriormente elaborar una versión definitiva del cuestionario destinado al plantel docente.

- Para el caso de la junta escolar, la validez del cuestionario se comprobó a través de la técnica de la prueba piloto, donde el instrumento fue aplicado a cinco padres de familia escogidos al azar, los que forman parte del Consejo Escolar, de esa forma, se realizó la revisión de cada pregunta en relación a los ítems de las variables, se seleccionaron preguntas que garanticen la recolección de información para la investigación.

En todos los casos los instrumentos fueron sujetos a revisión, ajuste y modificación a fin de lograr respuestas claras y precisas evitando de esta manera, cualquier posibilidad de error u omisión.

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capitulo se muestra los resultados de la investigación, y con el propósito de fundamentar la información se sometió a un análisis cuantitativo de los datos a través de un procedimiento estadístico. Una vez obtenidos los datos se procedió a analizar e interpretar los resultados, los mismos se presentan en cuadros y gráficos.

Resultados de los datos obtenidos de la aplicación de los respectivos instrumentos tanto a autoridades administrativas, personal docente y representantes de la junta escolar:

- En relación a los factores que inciden en la administración
- En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna
- En relación a la organización administrativa

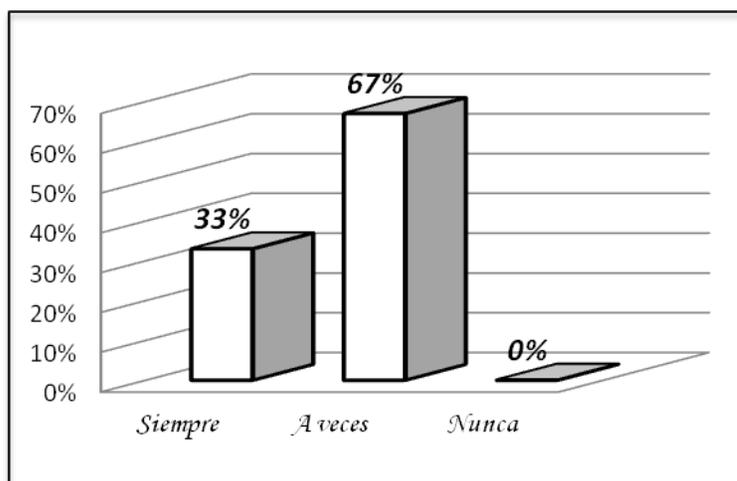
En cada caso se tomo en cuenta tres categorías de la escala de Licker y son Siempre, A veces y Nunca, ítems que constituyen un criterio que permita recabar información sobre la administración educativa en la unidad educativa.

Los ítems utilizados (Siempre, A veces y Nunca) declaran no sólo las dos posturas extremas, sino también las intermedias. A medida que la escala gane en sensibilidad, ganará también en precisión. Así, se dan como resultado porcentajes determinados que se muestran en los cuadros y gráficos correspondientes a cada una de las preguntas correspondientes a las unidades de análisis en cada cuestionario aplicado al Personal Administrativo, Docente y Junta Escolar; datos que a continuación se presentan:

4.1.1. RESULTADOS DE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS

GRÁFICO No. 1

CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS



CUADRO No. 4

CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

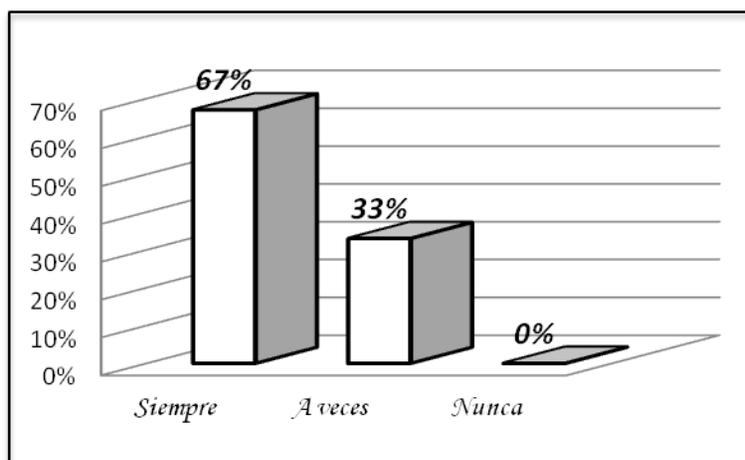
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Como podemos observar en la grafica, en versión de las autoridades administrativas los resultados muestran que el 33% de los administrativos considera que el personal docente siempre cumple con los lineamientos

establecidos en el proceso de organización y administración; mientras la mayoría, el 67% considera que a veces los maestros cumplen. Por lo que es importante considerar que los maestros deben dar cumplimiento, en su mayoría, a los lineamientos administrativos ya que forman parte de la institución educativa.

GRÁFICO No. 2

COORDINACION Y COMUNICACIÓN CON LA JUNTA ESCOLAR



CUADRO No. 5

COORDINACION Y COMUNICACIÓN CON LA JUNTA ESCOLAR

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

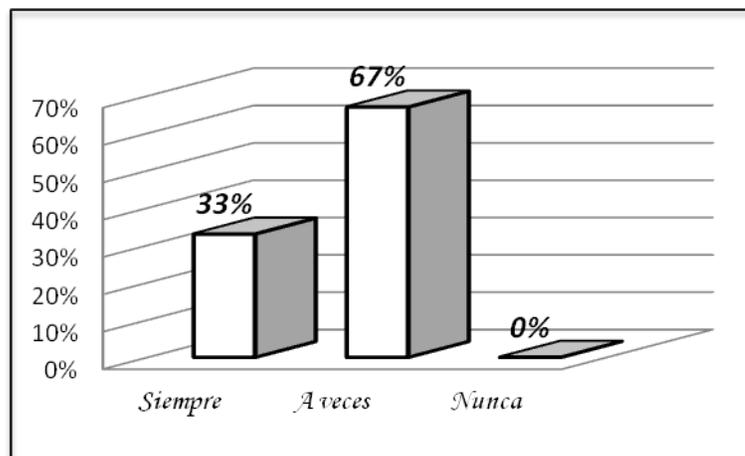
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según los resultados obtenidos, el 67% de las autoridades administrativas indica que siempre ha existido comunicación permanente con la junta escolar en asuntos relacionados a la Unidad Educativa, mientras que el 33% opina que a veces.

Por tanto, desde el punto de vista de las autoridades, las acciones y actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa son comunicadas y coordinadas oportunamente, además de coordinar permanentemente de forma participativa, sin embargo se debe considerar el 33% ya que representa una deficiencia.

GRÁFICO No. 3

EQUIPAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS PARA ACTIVIDAD ESCOLAR



CUADRO No. 6

EQUIPAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS PARA ACTIVIDAD ESCOLAR

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

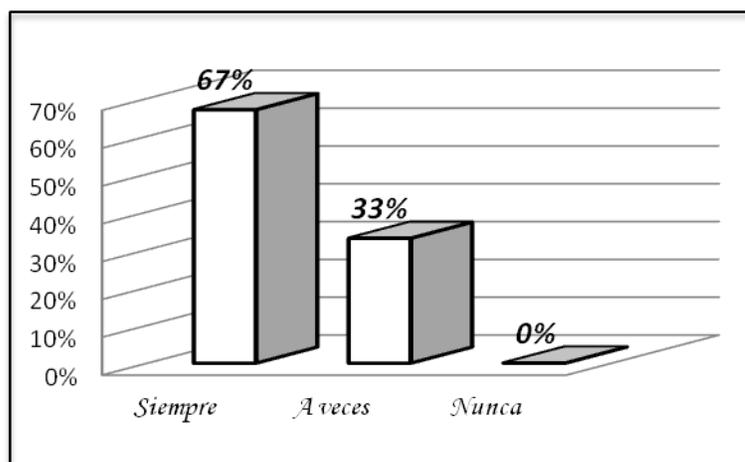
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la oportuna organización del material y equipos pedagógicos necesarios para el desarrollo de las actividades escolares, el gráfico muestra que la mayoría de los encuestados opina que a veces, representando el 67% y señalan que se toma provisiones al respecto; mientras que el 33% opina que siempre ha existido dicha organización. Si bien es cierto que de alguna manera se considera las respectivas provisiones respecto al equipamiento y la organización de los materiales para la actividad educativa, es importante realizar el ajuste y la optimización correspondiente.

GRÁFICO No. 4

SELECCIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO CON ACTITUD Y VOCACIÓN



CUADRO No. 7

SELECCIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO CON ACTITUD Y VOCACIÓN

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

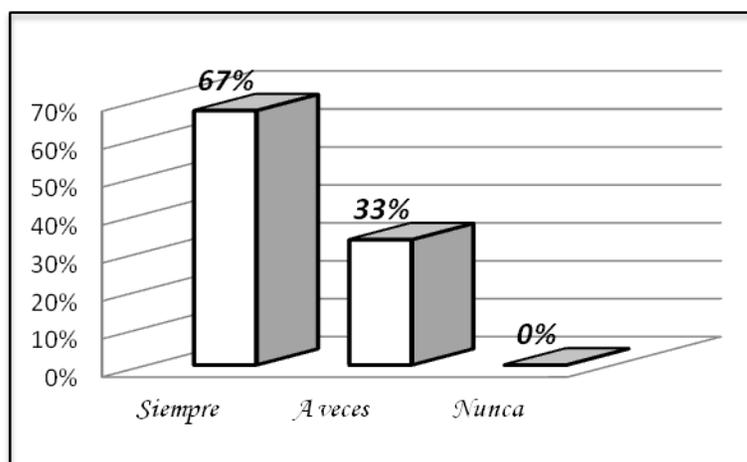
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los datos obtenidos se tiene que el 67% de los miembros de las autoridades administrativas coinciden al afirmar que siempre se desarrollan procesos de selección de personal con especialidad con actitudes y vocación de servicio a fin de garantizar las actividades educativas y el desarrollo de los procesos de aprendizajes de los educandos; finalmente el 33% indica que solo

a veces existen procesos de selección personal, en la Unidad Educativa, aspecto que debemos tomar en cuenta ya que la formación de los estudiantes depende mucho del personal con el cual se trabaje.

GRÁFICO No. 5

CLARIDAD EN METAS PARA CAPACITACION DOCENTE



CUADRO No. 8

CLARIDAD EN METAS PARA CAPACITACION DOCENTE

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

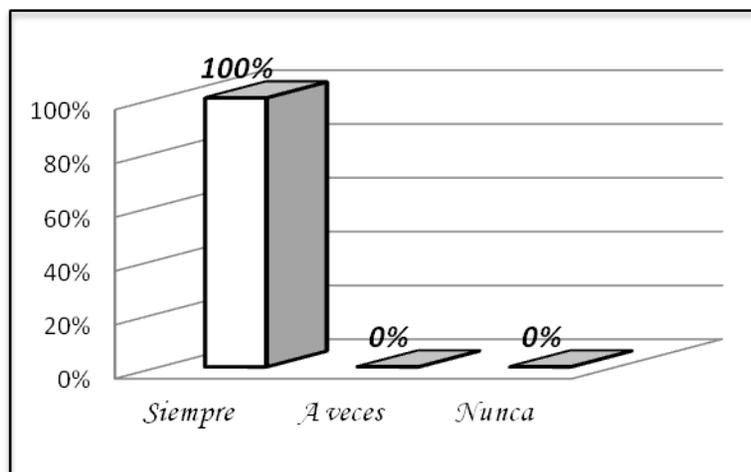
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El cuadro precedente, nos muestra que del total de miembros de autoridades administrativas, el 67% de los encuestados consideran que siempre se determina con claridad las metas a ser logradas con los procesos de capacitación docentes; mientras que el 33% indica que solo a veces se define los alcances y metas respecto a la capacitación docente, lo cual indica que debido a esto estas metas no pueden estar siendo alcanzadas.

Pues, es imperativo que las autoridades educativas que conducen y dirigen las unidades educativas deben precisar las metas a lograr en las acciones y cursos de capacitación y perfeccionamiento docente, para el éxito de la formación integral del educando.

GRÁFICO No. 6

CLARIDAD EN OBJETIVOS Y METAS PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL



CUADRO No. 9

CLARIDAD EN OBJETIVOS Y METAS PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

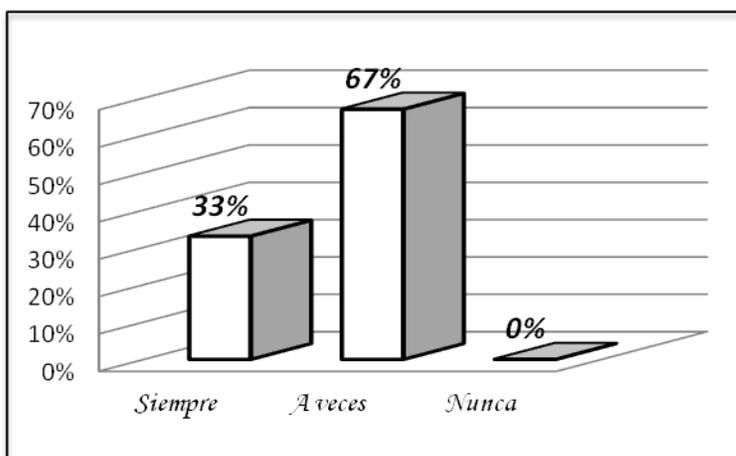
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En el presente grafico presenta los resultados acerca de la formulación clara y precisa de los objetivos y metas a ser alcanzadas en el ámbito institucional, aspecto importante en la organización y planificación en las instituciones educativas.

Los datos obtenidos nos muestra que el 100% de los encuestados coinciden al señalar que siempre se formula con claridad los objetivos y metas a ser logradas en el ámbito institucional, aspecto que se debe ponderar en las acciones que emprenden nuestras autoridades educativas, pues ello contribuye a mejorar el desarrollo institucional de las unidades educativas.

GRÁFICO No. 7
SATISFACCION DE EXPECTATIVAS SOCIOCULTURALES DE LA
COMUNIDAD



CUADRO No. 10
SATISFACCION DE EXPECTATIVAS SOCIOCULTURALES DE LA
COMUNIDAD

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

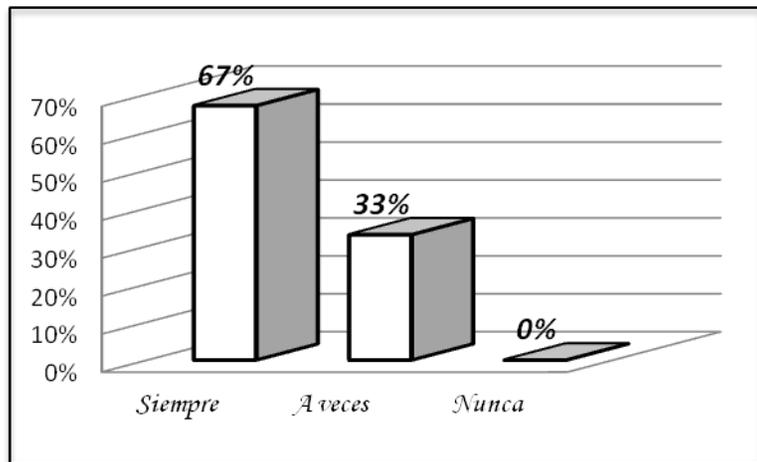
De acuerdo a los datos obtenidos podemos observar que el 67% de nuestros encuestados indican que a veces la institución educativa satisface las

necesidades y expectativas socioculturales de la comunidad circundante; mientras que el 33% de la población de autoridades indican que siempre se satisface las necesidades y expectativas de la comunidad.

En considerar la satisfacción de las expectativas socioculturales de la comunidad del entorno externo a la Unidad Educativa es muy importante, dado que existe una permanente interacción, por lo que se debe prestar atención a este aspecto.

GRÁFICO No. 8

**COORDINACION Y ASESORAMIENTO DEL TRABAJO PEDAGOGICO
DOCENTE**



CUADRO No. 11

**COORDINACION Y ASESORAMIENTO DEL TRABAJO PEDAGOGICO
DOCENTE**

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67

A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

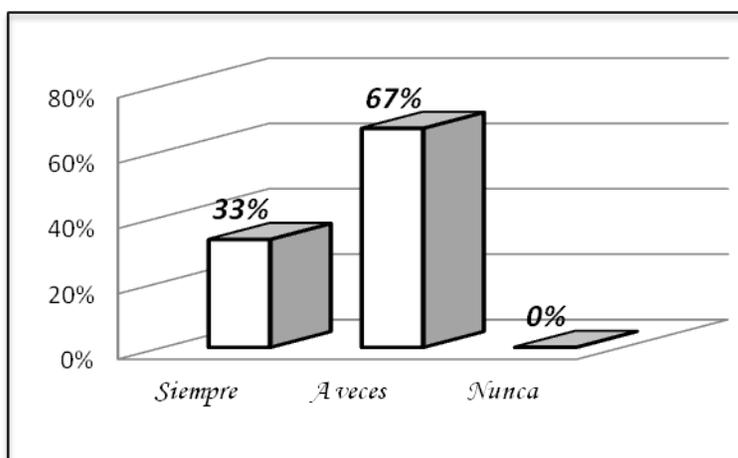
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos se puede evidenciar que el 67% de nuestros encuestados consideran que siempre se coordina y asesora el trabajo pedagógico de la institución; siendo que el 33% dice que solo a veces se realiza esta coordinación.

No es posible que de las autoridades educativas dejen de coordinar y asesorar el trabajo pedagógico, pues son ellos los indicados y primeros en emprender y ejemplificar permanentemente el desarrollo de la actividad pedagógica y no sólo la actividad y tarea administrativa.

GRÁFICO No. 9

ESTRUCTURACION DE ACCIONES PEDAGOGICAS ADMINISTRATIVAS



CUADRO No. 12

ESTRUCTURACION DE ACCIONES PEDAGOGICAS ADMINISTRATIVAS

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

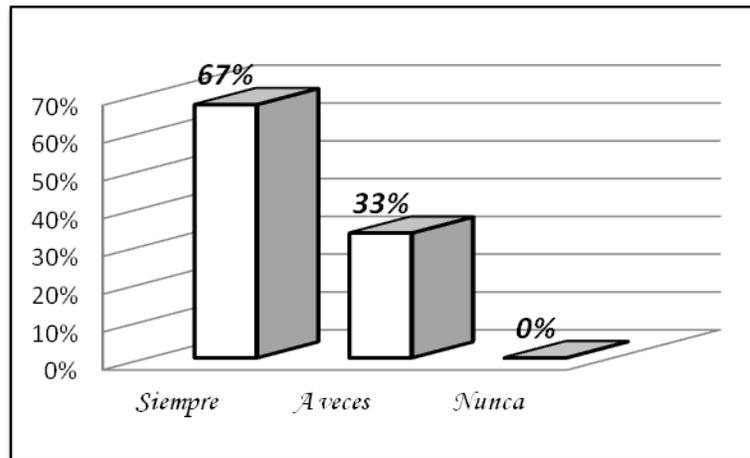
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El cuadro y grafico precedente, nos muestra que los resultados obtenidos por orden de importancia es que el 67% de las autoridades administrativas opinan que a veces realizan la planificación, dirección, control y supervisión de las acciones pedagógicas y administrativas en la Unidad Educativa, por el contrario el 33% indican que siempre se realiza esta acción pedagógica.

Por los datos obtenidos, podemos aseverar que las autoridades educativas se descuidan o no prestan la debida atención a la implementación del proceso administrativo en cuanto a las acciones pedagógicas, siendo ello esencial en el proceso de formación integral del individuo.

GRÁFICO No. 10

APOYO EN PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE DOCENTES



CUADRO No. 13

APOYO EN PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE DOCENTES

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

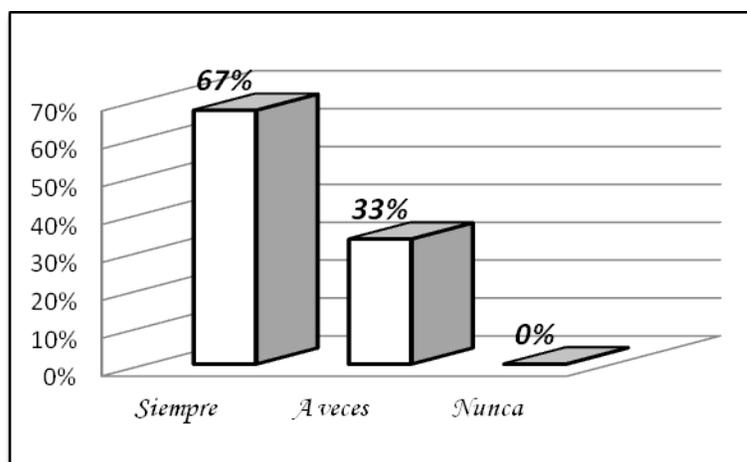
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los resultados obtenidos podemos apreciar que el 67% de los encuestados consideran que siempre apoyan en la programación, ejecución y evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje de los docentes; mientras que un porcentaje menor de 33% indican que a veces se realiza este apoyo.

Ello, nos permite plantear que las autoridades educativas deben necesariamente apoyar y facilitar los procesos de aprendizaje no solamente de los alumnos sino también de los docentes.

GRÁFICO No. 11

RELACIONES HUMANAS CON PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD



CUADRO No. 14

RELACIONES HUMANAS CON PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

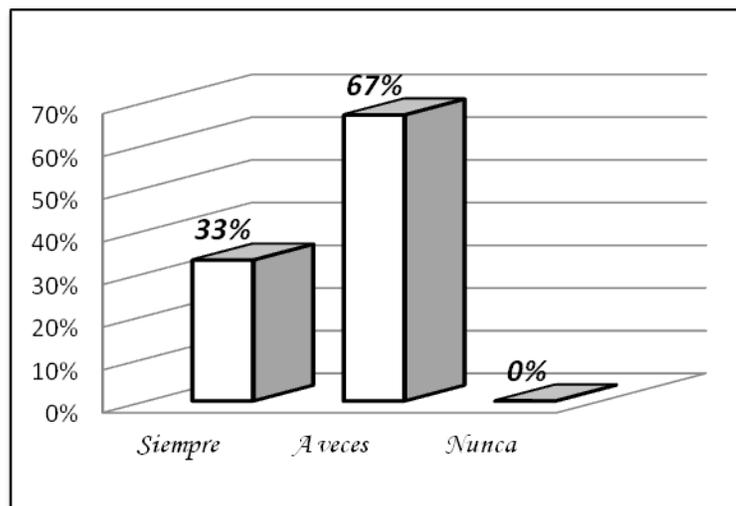
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En el ámbito de las relaciones humanas, las mismas deben ser cordiales, amenas y respetuosas en relación a los padres de familia y toda la comunidad educativa. En consecuencia, los datos muestran que el 67% señalan que siempre es posible establecer un diálogo cordial y ameno con los padres de familia y la comunidad; mientras que el 33% opina que a veces se mantiene buenas relaciones humanas y comunicacionales con los actores de la comunidad educativa y su entorno, aspecto que no se debe descuidar.

GRÁFICO No. 12

SUPERVICION Y EVALUACION DEL PERSONAL



CUADRO No. 15

SUPERVICION Y EVALUACION DEL PERSONAL

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33
A veces	2	67

Nunca	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia

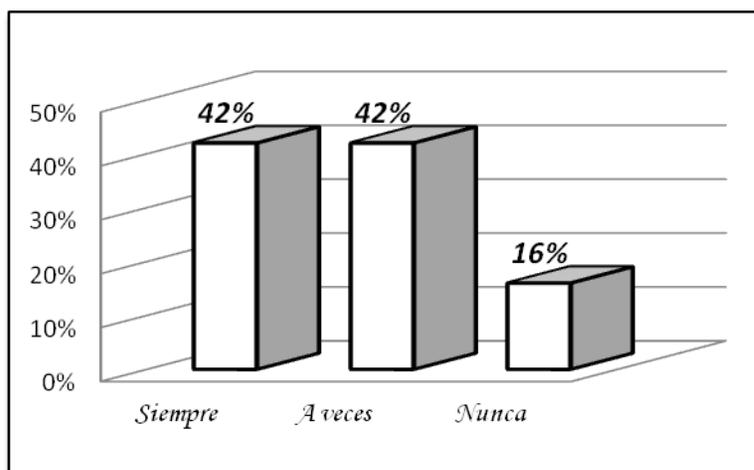
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos el 67% de los encuestados consideran que a veces se supervisa y evalúa el desempeño del personal a su cargo; por el contrario el 33% indica que siempre se realiza esta actividad. Estos datos nos revelan que las autoridades educativas deben corregir sus acciones en la supervisión y evaluación del desempeño laboral del personal a su cargo, aspecto fundamental e irrenunciable de todo quien desarrolla la actividad administrativa en educación.

4.1.2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL PERSONAL DOCENTE

GRÁFICO No. 13

PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL POA



CUADRO No. 16

PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL POA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	10	42
A veces	10	42
Nunca	4	16
TOTAL	24	100%

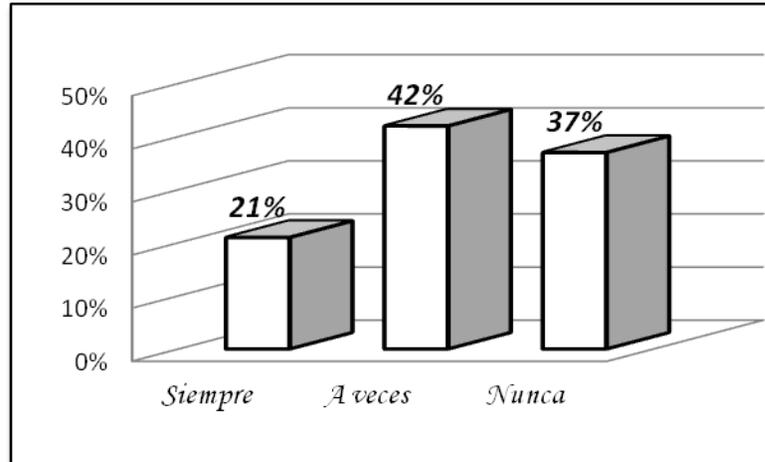
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica precedente nos muestra que del total de los profesores que conforman el plantel docente de la Unidad Educativa, coinciden en un 42% que siempre participan en la elaboración de POA, y 42% a señalan que a veces participan de la elaboración y planificación del POA; mientras que el 16% indica que nunca participan de esa actividad de planificación. Podemos concluir que menos del 50% del personal docente afirman que no participan de esta actividad tan importante en la vida institucional de las unidades educativas.

GRÁFICO No. 14

RELACION HORIZONTAL MAESTRO-ALUMNO EN PEA



CUADRO No. 17

RELACION HORIZONTAL MAESTRO-ALUMNO EN PEA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	5	21
A veces	10	42
Nunca	9	37
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

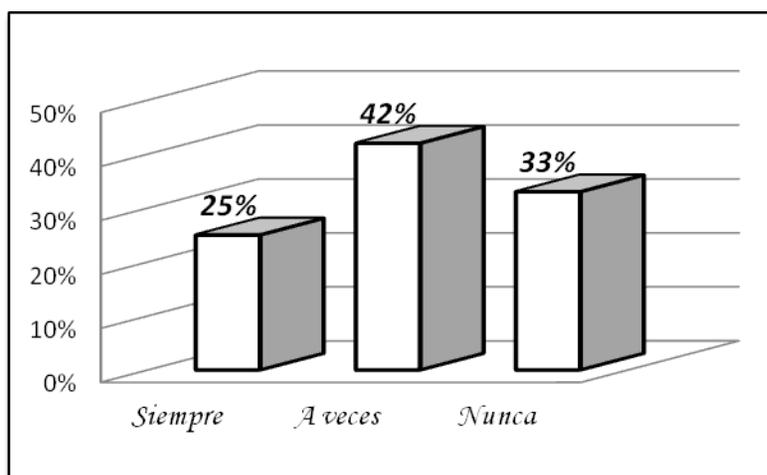
De acuerdo a nuestros datos obtenidos del personal docente, podemos observar que el 42% indican que a veces se da en el marco de un trato horizontal en el proceso enseñanza y aprendizaje con los alumnos, el 37%

establece que nunca se da este proceso, finalmente el 21% indica que siempre se logra establecer una relación horizontal entre maestros y alumnos.

Es importante que los profesores desarrollen una relación horizontal con los alumnos dentro el marco del respeto y la consideración personalizada en los procesos de enseñanza y aprendizaje fuera y dentro de la unidad educativa.

GRÁFICO No. 15

CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS



CUADRO No. 18

CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	6	25
A veces	10	42
Nunca	8	33
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

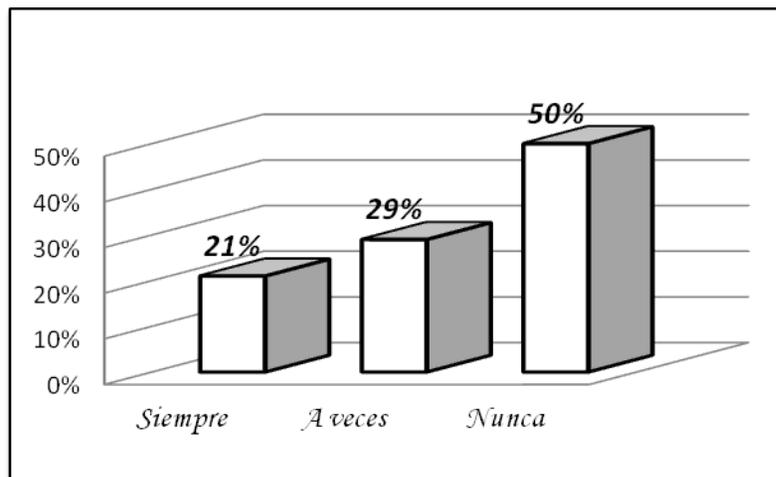
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos de la gráfica muestra que el 42% de nuestros maestros encuestados indican que a veces se cumple con los lineamientos administrativos establecidos por la Unidad Educativa y las autoridades superiores; mientras que el 33% considera que nunca se da el cumplimiento de las normativas administrativas, y por último el 25% opina que siempre se cumple con los lineamientos administrativos.

Estos datos informativos nos debe llamar la atención, dado que no es posible que los educadores desarrollen sus actividades en las unidades educativas sin apego a las normas y reglamentaciones de carácter administrativas.

GRÁFICO No. 16

COMUNICACIÓN PERMANENTE CON PADRES DE FAMILIA



CUADRO No. 19

COMUNICACIÓN PERMANENTE CON PADRES DE FAMILIA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	5	21
A veces	7	29
Nunca	12	50
TOTAL	24	100%

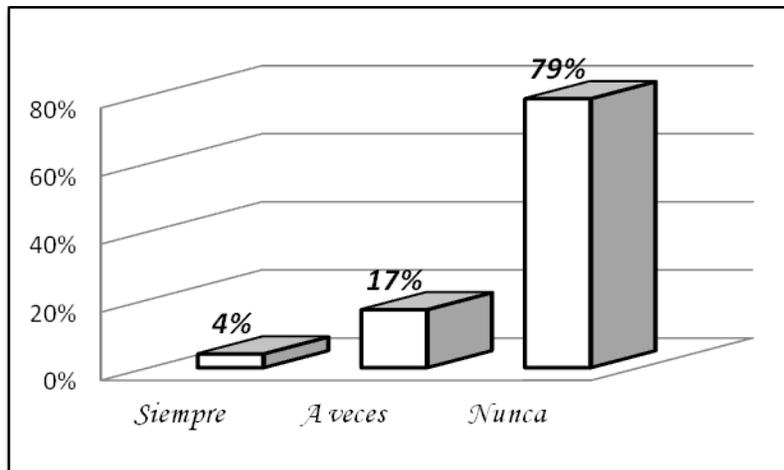
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la comunicación permanente establecida con los padres de familia acerca de la conducta y el rendimiento escolar alcanzado por sus hijos, el 50% indica que nunca ha existido tal comunicación, por el contrario el 29% opina que a veces se coordina y se mantienen comunicación permanente, finalmente el 21% opina que siempre se ha podido establecer una comunicación con los maestros sobre el rendimiento escolar de sus hijos.

GRÁFICO No. 17

SELECCIÓN DEL MATERIAL ADECUADO PARA EL APRENDIZAJE



CUADRO No. 20

SELECCIÓN DEL MATERIAL ADECUADO PARA EL APRENDIZAJE

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	4
A veces	4	17
Nunca	19	79
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

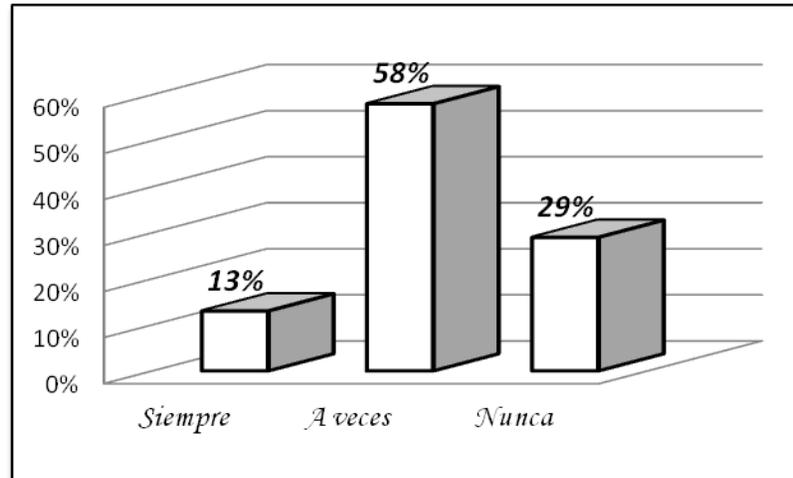
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la selección de material bibliográfico que responda a los planes y programas de estudio, se tiene que el 79% de los encuestados opinan que nunca se preocupan por reunir el suficiente material bibliográfico de consulta para el desarrollo de contenidos educativos siendo este porcentaje de mayor relevancia; mientras que un 17% indica que a veces y por último el 4% señala que siempre tienen la posibilidad de contar oportunamente con el material bibliográfico necesario.

Los datos nos muestran que lamentablemente, no se selecciona el material adecuado para los procesos de aprendizaje, a pesar de que en la actualidad existen mecanismos más prácticos y sencillos para la consulta bibliográfica.

GRÁFICO No. 18

PARTICIPACION ACTIVA DE TAREAS CURRICULARES



CUADRO No. 21

PARTICIPACION ACTIVA DE TAREAS CURRICULARES

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	3	13
A veces	14	58
Nunca	7	29
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

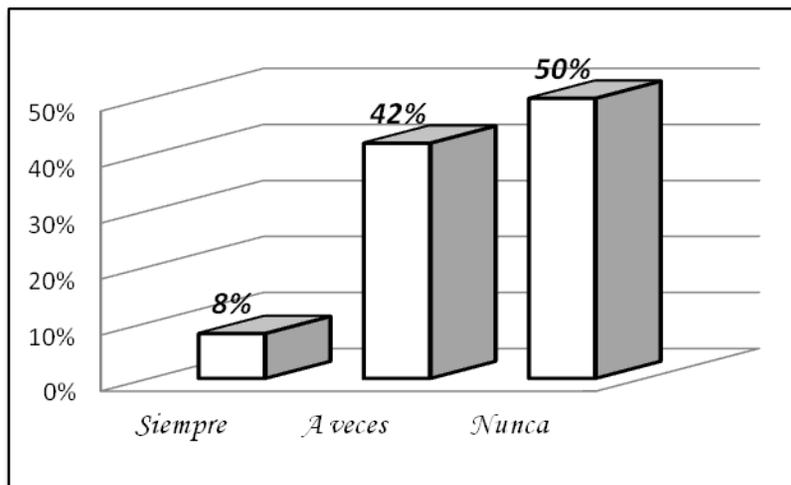
Nuestros datos obtenidos demuestran que el 58% de los maestros encuestados opinan que a veces participan de las tareas curriculares y extracurriculares de la Unidad Educativa, el 29% a veces y el 13% siempre

participan activamente de las tareas emanadas en relación a los aspectos curriculares.

Estos datos obtenidos, nos indica que debemos enfatizar en la participación activa y dinámica de las actividades curriculares e incluso extracurricular que se programan dentro y fuera de la unidad educativa, dado la importancia en la formación integral de los alumnos.

GRÁFICO No. 19

CAPACITACION DOCENTE MEJORA LA ENSEÑANZA- APRENDIZAJE EN EL AULA



CUADRO No. 22

CAPACITACION DOCENTE MEJORA LA ENSEÑANZA- APRENDIZAJE EN EL AULA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	8

A veces	10	42
Nunca	12	50
TOTAL	24	100%

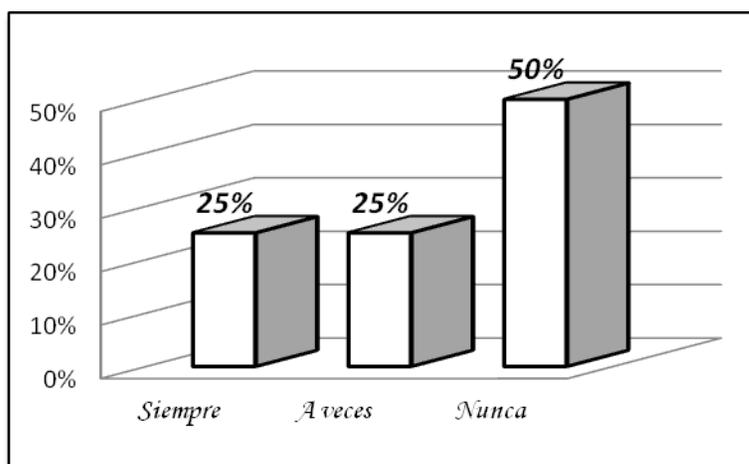
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica precedente, nos muestra que en relación a los eventos de capacitación docente y su contribución al mejoramiento del proceso enseñanza y aprendizaje de aula se tiene que el 50% de los encuestados señalan que nunca se percibe su contribución al mejoramiento educativo, mientras que el 42% opina a veces y el 8% siempre contribuyen al mejoramiento del proceso educativo. Esto significa que se debe realizar los ajustes necesarios en la temática y contenidos de los procesos de capacitación y perfeccionamiento docente.

GRÁFICO No. 20

PARATICIPACION EN REUNIONES CONVOCADAS POR DIRECCION



CUADRO No. 23

PARATICIPACION EN REUNIONES CONVOCADAS POR DIRECCION

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	6	25
A veces	6	25
Nunca	12	50
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

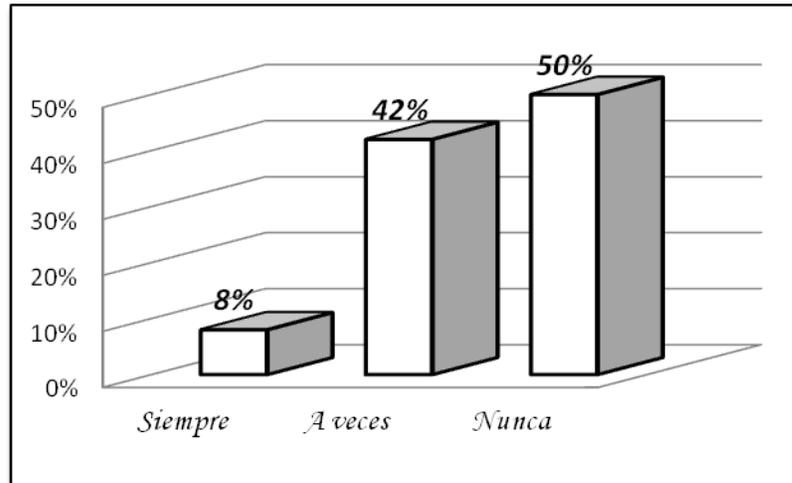
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Nuestros datos son muy elocuentes, dado que indican que el 50% de los profesores consideran que nunca asisten a las reuniones convocadas por la dirección, siendo el 25% que comparten el mismo porcentaje las escalas de siempre y a veces es cuando participan en las reuniones convocadas por parte la autoridad administrativa.

Los datos obtenidos son preocupantes, dado que el personal docente está obligado a participar de las reuniones convocadas por la dirección de la unidad educativa para tratar aspectos técnicos pedagógicos u otros que tienen que ver con el funcionamiento institucional adecuado de la organización escolar.

GRÁFICO No. 21

PLANIFICACION CONJUNTA CON ALUMNOS PARA LOS APRENDIZAJES



CUADRO No. 24

PLANIFICACION CONJUNTA CON ALUMNOS PARA LOS APRENDIZAJES

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	8
A veces	10	42
Nunca	12	50
TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia

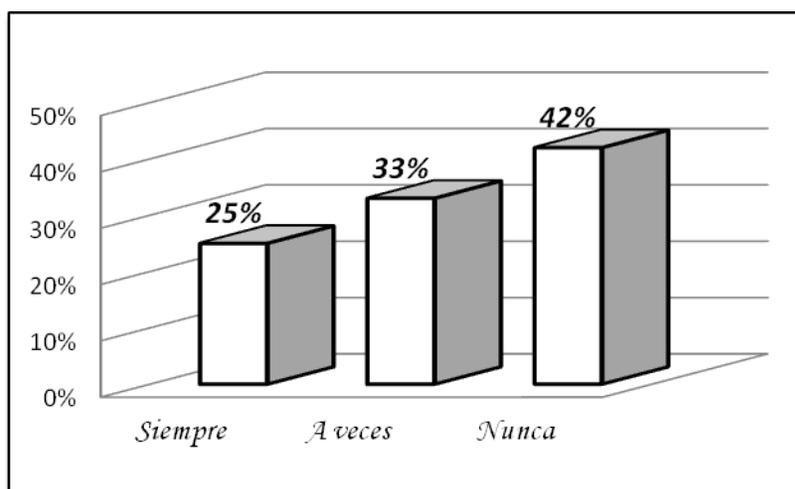
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos podemos apreciar que el 50% indican que nunca consideran la participación de los alumnos en la planificación y desarrollo de proyectos educativos a emprender, mientras que el 42% opina que a veces y el 8% indica que siempre planifican y desarrollan proyectos de aprendizaje con la participación de los alumnos.

Es importante señalar que, la participación o elaboración conjunta de los proyectos educativos de aula y otros es vital para obtener procesos de aprendizajes satisfactorios y provechosos en la formación integral de los educandos; por lo que esta situación se debe corregir a la brevedad posible.

GRÁFICO No. 22

PLANIFICACION DE AULA EN CONSENSO CON EL CONSEJO DE PROFESORES



CUADRO No. 25

PLANIFICACION DE AULA EN CONSENSO CON EL CONSEJO DE PROFESORES

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	6	25
A veces	8	33
Nunca	10	42
TOTAL	24	100%

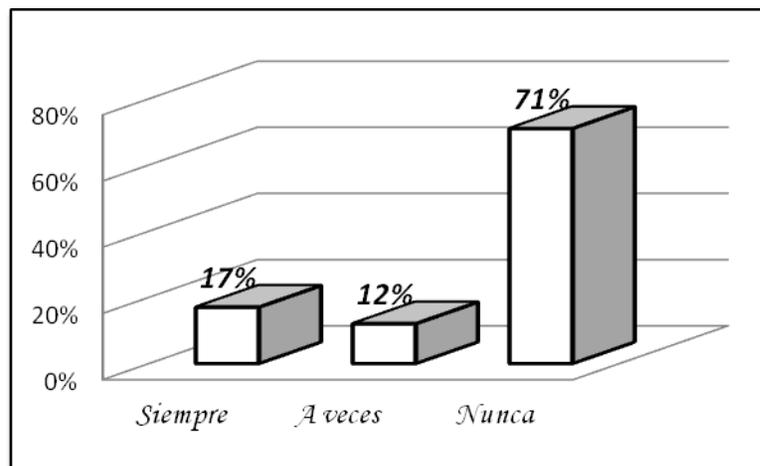
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Como podemos apreciar en el cuadro y la grafica, los resultados obtenidos, el 42% de nuestros encuestados opinan que nunca coordinan la planificación de aula con el consejo de profesores del mismo curso y ciclo, mientras que el 33% indica a veces y el 25% opinan que siempre coordinan con el consejo de profesores del mismo curso o ciclo la planificación del aula. Es imperativo de que los profesores apliquen la planificación conjunta y colegiada en los espacios correspondientes como es por ejemplo los consejos técnicos de profesores, porque la participación colectiva permite mayor efectividad en la implementación de lo planificado y programado.

GRÁFICO No. 23

ELABORACION Y ENTREGA DE INFORMES TRIMESTRALES LOGRADOS POR LOS ALUMNOS



CUADRO No. 26

ELABORACION Y ENTREGA DE INFORMES TRIMESTRALES LOGRADOS POR LOS ALUMNOS

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	4	17
A veces	3	12
Nunca	17	71
TOTAL	24	100%

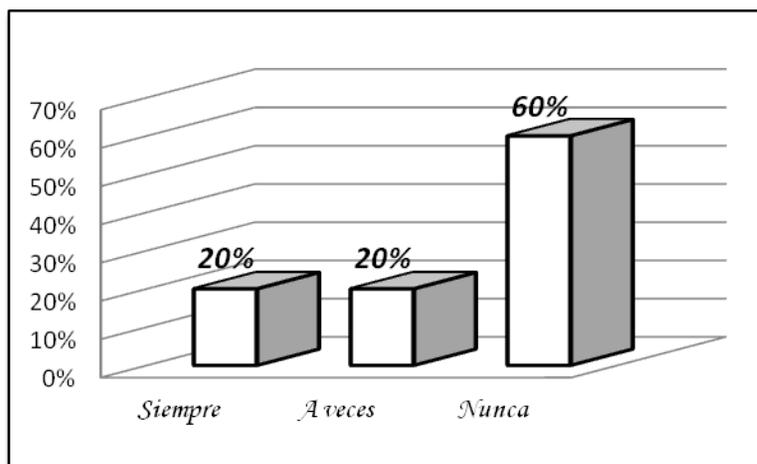
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la presentación de informes trimestrales a la dirección acerca de los aprendizajes logrados de los alumnos, el 71% opina que nunca presentan informes, mientras que un 17% opina que siempre presenta informes trimestrales, finalmente el 12% indica que a veces realiza la entrega de informes. Debe adoptarse una cultura de responsabilidad y compromiso con la formación de las nuevas generaciones, esto implica mínimamente la presentación de informes evaluativas y de seguimiento trimestralmente y no dejar solamente para la finalización de la gestión escolar como argumentan los docentes encuestados.

4.1.2. RESULTADOS OBTENIDOS DE REPRESENTANTES DE LA JUNTA ESCOLAR

GRÁFICO No. 24



SUPERVICION DEL SERVICIO ESCOLAR EN UNIDAD EDUCATIVA

CUADRO No. 27

SUPERVICION DEL SERVICIO ESCOLAR EN UNIDAD EDUCATIVA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	20
A veces	1	20
Nunca	3	60
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

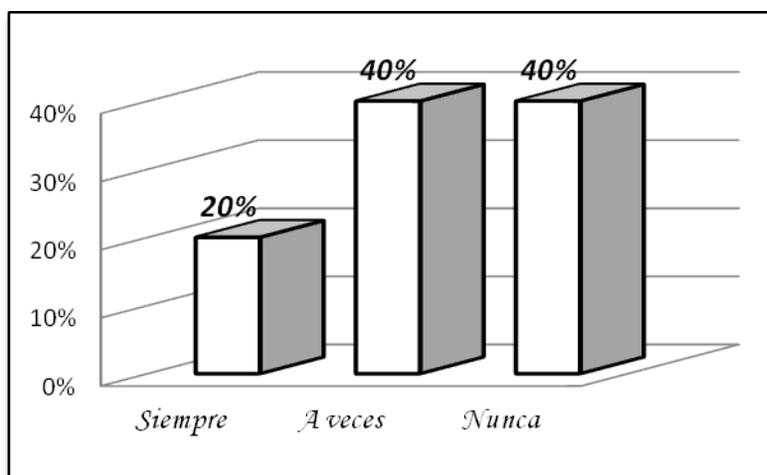
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según los datos obtenidos se tiene que el 60% de los encuestados indican que nunca existe una supervisión continua sobre el funcionamiento del servicio

escolar de la Unidad Educativa, mientras que el 20% siempre y 20% a veces realizan esta supervisión. Por lo que en versión del mayor porcentaje de los padres de familia las autoridades educativas no prestan atención a la supervisión continua de las acciones, actividades y tareas del servicio educativo, aspecto que se debe corregir prontamente.

GRÁFICO No. 25

CONTROL DE INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO EN UNIDAD EDUCATIVA



CUADRO No. 28

CONTROL DE INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO EN UNIDAD EDUCATIVA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	20
A veces	2	40
Nunca	2	40

TOTAL	5	100%
--------------	---	------

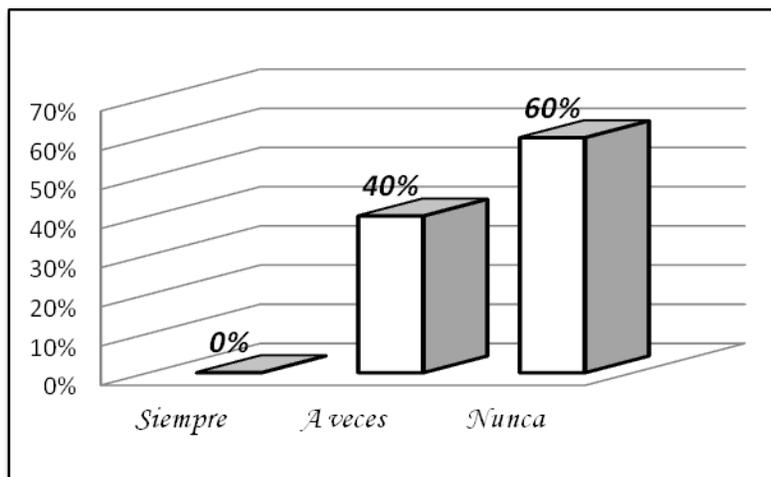
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los datos que apreciamos, podemos evidenciar en la gráfica que el 40% de los representantes de la junta escolar indica que a veces controlan y supervisan el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario existente de la Unidad Educativa por parte la autoridad competente y la dirección; a sí mismo el 40% opina que nunca realiza este control, finalmente el 20% opina que siempre se realiza esta actividad, siendo que el mayor porcentaje afirma que no se presta atención e incluso se ignora .

GRÁFICO No. 26

REPRESENTACION INSTITUCIONAL FRENTE A AUTORIDADES EDUCATIVAS



CUADRO No. 29

REPRESENTACION INSTITUCIONAL FRENTE A AUTORIDADES EDUCATIVAS

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	2	40
Nunca	3	60
TOTAL	5	100%

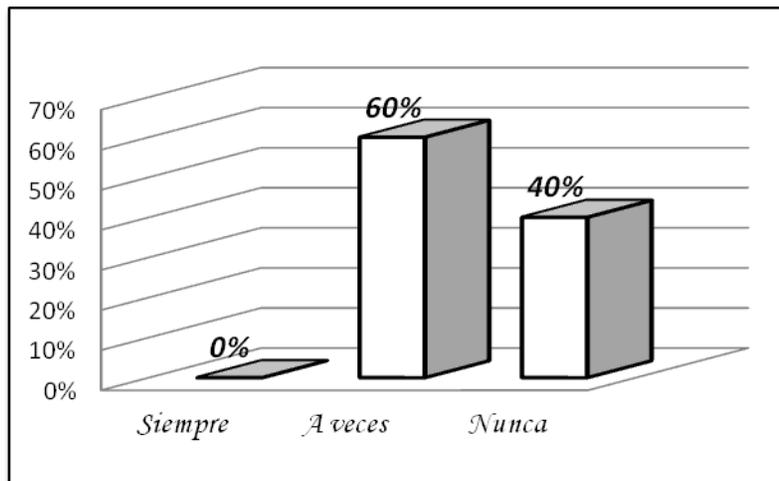
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica nos muestra que el 60% de nuestros encuestados señalan que los miembros de la junta escolar nunca representa a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a un mejor funcionamiento de la Unidad Educativa, mientras que el 40% opinan que a veces existe esta representación por parte de la junta escolar. Esto es atribuible a que el director y los profesores no informan ni motivan para que puedan hacer representaciones, solicitudes e incluso proyectos que permitan mejorar la calidad educativa de sus hijos, situación que perjudica el desarrollo institucional de la unidad educativa.

GRÁFICO No. 27

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COMO JUNTA ESCOLAR



CUADRO No. 30

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COMO JUNTA ESCOLAR

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	3	60
Nunca	2	40
TOTAL	5	100%

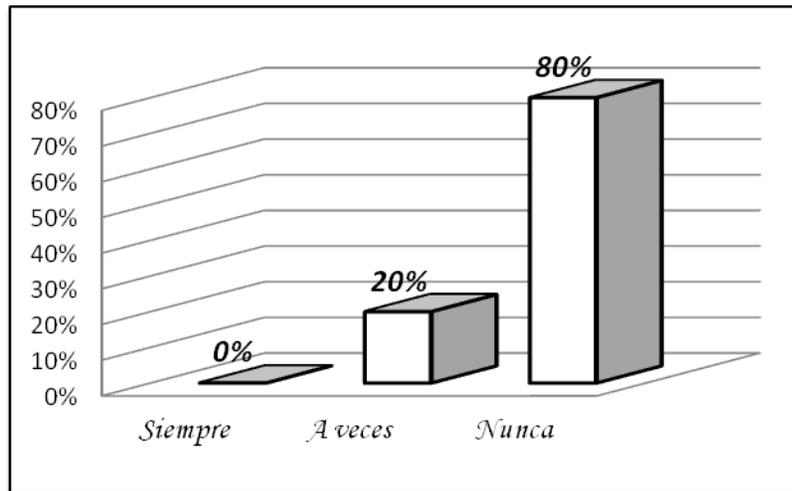
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En cuando a los resultados obtenidos sobre nuestra encuesta se observa que el 60% de nuestra población opinan que a veces se preocupan por el conocimiento preciso de las funciones y responsabilidades a ser cumplidas por los miembros de la junta escolar, mientras que el 40% opina que nunca tuvieron la oportunidad de conocer las atribuciones asignadas para este órgano de participación popular que a pesar de la realización de eventos de preparación e información los padres de familia aún no aprovechan esta normativa educativa a favor de la institución escolar.

GRÁFICO No. 28

PLANIFICACION DE LOS FONDOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA



CUADRO No. 31

PLANIFICACION DE LOS FONDOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	1	20
Nunca	4	80
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

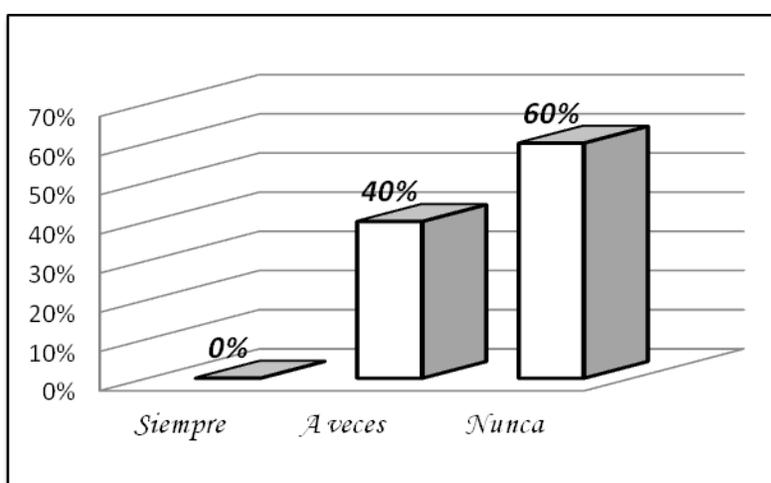
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos y tal como nuestra gráfica nos muestra que el 80% de nuestros encuestados consideran que nunca se consulta el destino de los fondos que corresponden a la Unidad Educativa, por el contrario el 20%

opina que a veces definen el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa, siendo delicado el aspecto económico es necesario que todo se transparente y se informe periódicamente a toda la comunidad educativa.

GRÁFICO No. 29

APOYO EN ACTIVIDADES CURRICULARES PROGRAMADAS POR EL DIRECTOR Y MAESTRO



CUADRO No. 32

APOYO EN ACTIVIDADES CURRICULARES PROGRAMADAS POR EL DIRECTOR Y MAESTRO

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	2	40
Nunca	3	60
TOTAL	5	100%

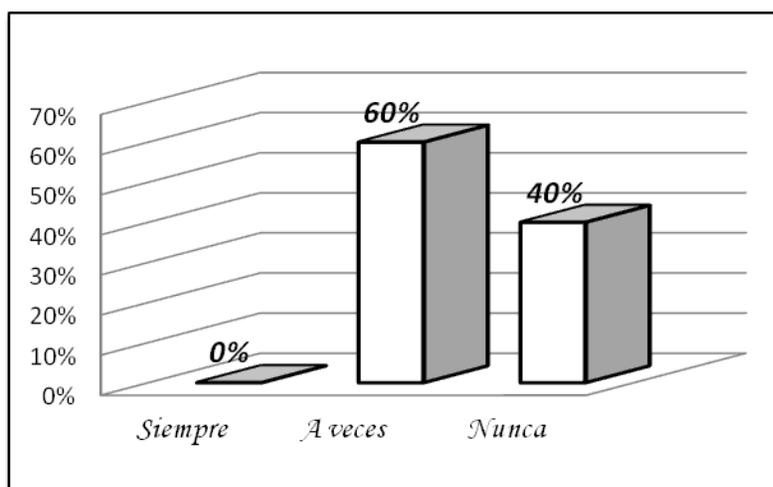
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Del total de nuestros encuestados con referencia al apoyo en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director los y maestros de la Unidad Educativa se presenta los siguientes datos, el 60% opina que los miembros de la junta escolar nunca participan de estas actividades, por el contrario el 40% indica que a veces, situación preocupante que amerita ser tomado en cuenta para no caer en los mismo.

GRÁFICO No. 30

PARTICIPACION EN EL POA



CUADRO No. 33

PARTICIPACION EN EL POA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	3	60
Nunca	2	40
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

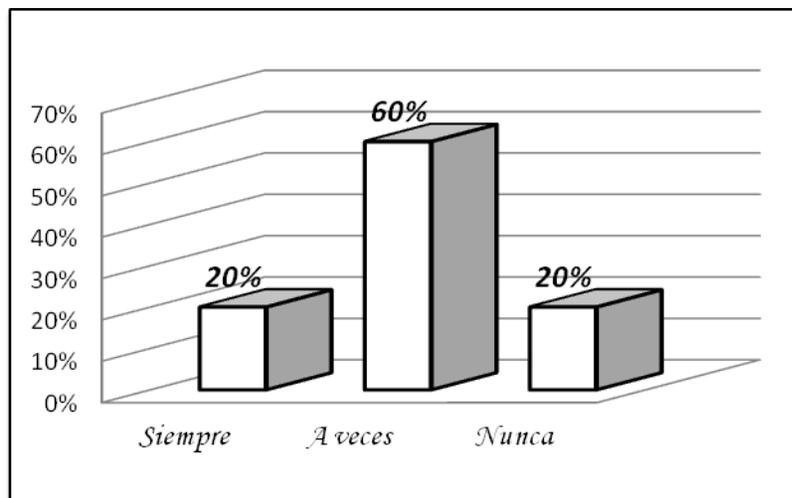
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 60% de nuestros encuestados opinan que la junta escolar a veces participa en la elaboración del Pla Operativo Anual y el 40% indica que nunca participan de esta actividad dentro de la Unidad Educativa.

En consecuencia, dado que dentro de las funciones asignadas a la junta escolar este aspecto está contemplado, pues es imperativo que la representación de la junta escolar participe activamente en la elaboración del POA anual en cada gestión escolar, siendo que son los directos conocedores de las necesidades y exigencias de la Unidad Educativa.

GRÁFICO No. 31

PARTICIPACION DE LA JUNTA ESCOLAR EN LA EVALUACION DEL PERSONAL ADMINSITRATIVO Y EL PERSONAL DOCENTE



CUADRO No. 34

PARTICIPACION DE LA JUNTA ESCOLAR EN LA EVALUACION DEL PERSONAL ADMINSITRATIVO Y EL PERSONAL DOCENTE

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	20
A veces	3	60
Nunca	1	20
TOTAL	5	100%

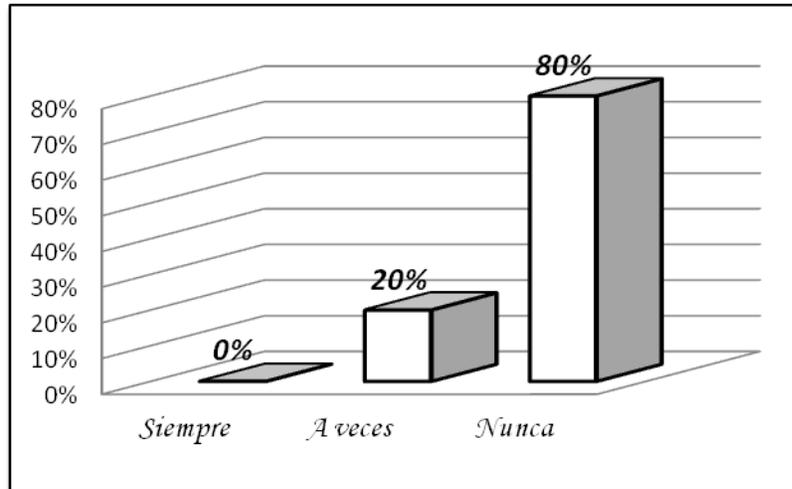
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Los datos obtenidos nos muestra que el 60% opinan que a veces la junta escolar evalúa el rendimiento profesional del personal administrativo y docente, enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de observarse irregularidades, mientras que el 20% indica que nunca y el 20% siempre la junta escolar realiza esta actividad, esto ocurre por la dirección no deja participar o en su caso elude para que sean participes de esta actividad fundamental que esta también reglamentada.

GRÁFICO No. 32

CONTROL DE ASISTENCIA DOCENTE – ADMINISTRATIVO



CUADRO No. 35

CONTROL DE ASISTENCIA DOCENTE – ADMINISTRATIVO

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0
A veces	1	20
Nunca	4	80
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

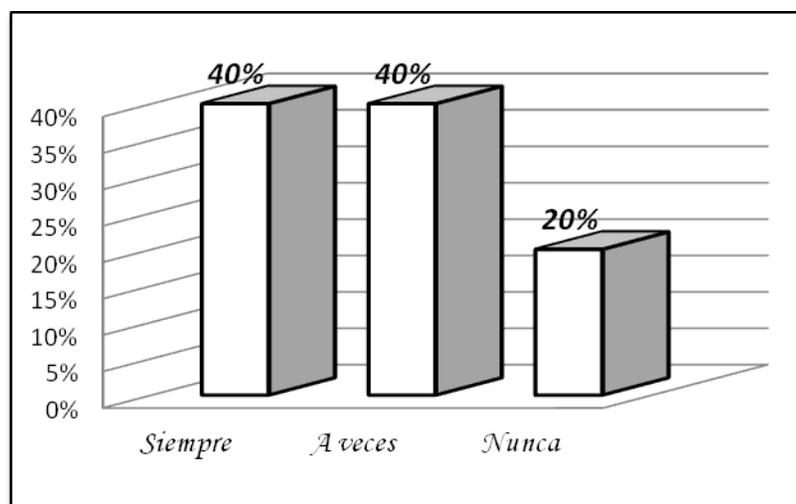
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la existencia de control de asistencia del personal docente y administrativos de la Unidad Educativa por parte de la Junta Escolar, el 80% opinan que nunca realizan este control de manera libre y espontanea dado que el director se interpone, mientras que el 20% indica que a veces lo hacen. Evidente, no es una función de la junta escolar pero pude contribuir en la

fiscalización en el cumplimiento de obligaciones y puntualidad del personal docente y administrativo.

GRÁFICO No. 33

ORGANIZACIÓN A PADRES DE FAMILIA EN ACCION COMUNAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA



CUADRO No. 36

ORGANIZACIÓN A PADRES DE FAMILIA EN ACCION COMUNAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	40
A veces	2	40
Nunca	1	20
TOTAL	5	100%

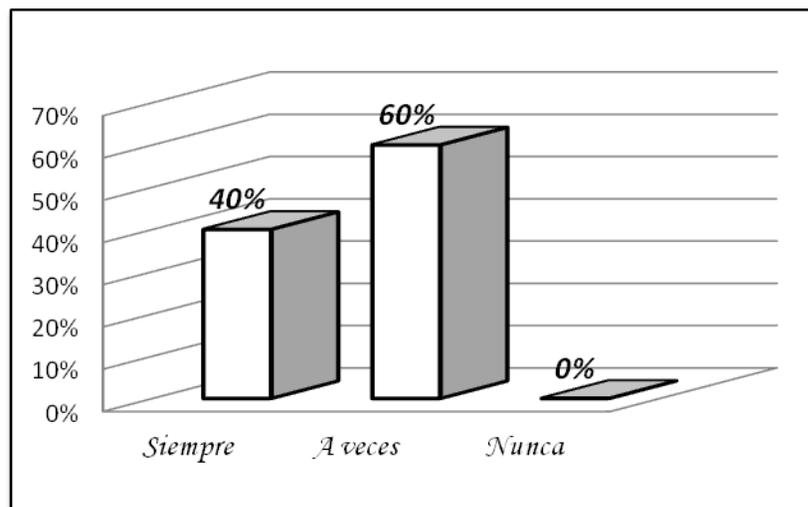
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según los datos obtenidos, encontramos que la junta escolar afirma que siempre organizan a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa; así mismo el 40% opina que solo ocurre a veces, finalmente el 20% considera que nunca se preocupan por organizar a los padres de familia.

GRÁFICO No. 34

COORDINACION CON LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y DOCENTE PARA LA EJECUCION DE EVENTOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA



CUADRO No. 37

**COORDINACION CON LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y DOCENTE PARA
LA EJECUCION DE EVENTOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA**

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	40
A veces	3	60
Nunca	0	0
TOTAL	5	100%

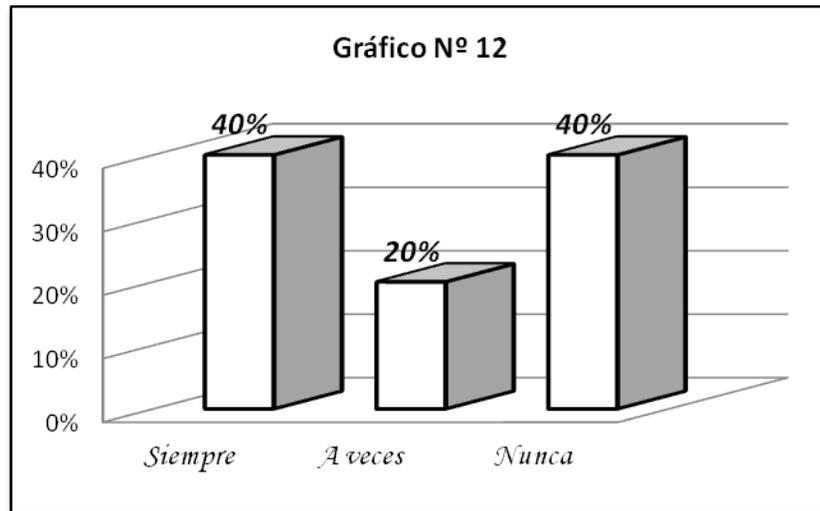
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 60% de nuestros encuestados indica que la junta escolar permanentemente coordina con la dirección y el plantel docente la ejecución de eventos programados por la Unidad Educativa, mientras que el 40% considera que siempre se coordina las actividades de manera conjunta.

GRÁFICO No. 35

PARTICIPACION DE EVALUACION PARA DESIGNACION DOCENTE MERITORIO



CUADRO No. 38

PARTICIPACION DE EVALUACION PARA DESIGNACION DOCENTE MERITORIO

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	40
A veces	1	20
Nunca	2	40
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los datos obtenidos se tiene que el 40% de los miembros de la junta escolar opina que siempre participan de los concursos de meritos para la designación de docentes en la Unidad Educativa, mientras que el 40% opina que nunca participan de este proceso de selección de docentes, finalmente el 20% indica que a veces se realiza esta actividad. Por lo que podemos afirmar que la junta escolar de una u otra manera participa en la selección y admisión de docentes que trabajan en su respectiva unidad educativa y de acuerdo a reglamentación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

5.1. Presentación

Se propone un Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Administración Educativa para el desempeño eficiente en las instituciones educativas que está dirigido básicamente a aquellas instituciones escolares donde la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, la coordinación de acciones presentan debilidades que interfieren directamente en la efectiva administración educativa.

Por tal motivo se concibe el presente plan estructurado en secciones de trabajo a través de la puesta en marcha de talleres denominados "acciones" que incluyen: objetivos, estrategias, recursos y tiempo de duración, para que permitan alcanzar la intencionalidad del mismo.

A continuación se mencionan algunas de las acciones que generarán estrategias a la administración y gerencia educativa, que le permitirán optimizar los aspectos relacionados a mejorar su desempeño en los procesos de dirección, las cuales son:

- a) Acciones para una mejor competitividad en la administración educativa e institucional.
- b) Acciones para la motivación y comunicación.
- c) Acciones para el liderazgo y la toma de decisiones.

d) Acciones de participación de los actores educativos para optimizar la coordinación en actividades institucionales.

Con el interés que se cumplan las metas fijadas y en beneficio de todo el personal de cada una de las instituciones educativas, las acciones estarán enmarcadas dentro de un plan denominado "Plan de acción para el fortalecimiento de la administración educativa para el logro del desempeño eficiente en las instituciones escolares".

5.2. Objetivos del plan de acción

5.2.1. Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que hacen de la administración un elemento fundamental para un desempeño eficiente de la Unidad Educativa Puerto de Rosario a través de talleres.
- Reforzar la motivación en cada uno de los actores educativos para crear un sentido de pertenencia.
- Desarrollar el liderazgo como una acción que contribuye a crear espacios de trabajo donde la toma de decisiones sea de forma comunitaria.

5.3. Justificación

La implementación del Plan de Acción permitirá fortalecer la administración educativa para lograr la eficiencia ya que contará con la participación de todos los actores educativos, es decir, plantel administrativo, profesores, padres y madres de familia.

Así, a través de las líneas de acción se tomará conciencia de que la administración educativa es fundamental en la labor que lleva adelante toda institución educativa en nuestro país.

De igual manera, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la claridad en las funciones de cada actor educativo contribuyen al alcance de una administración educativa eficiente que responda a las exigencias y demandas sociales.

5.4. Fundamentación

- Teórica: El plan descrito está sustentado sobre la base de la teoría de la calidad total, que exige a las instituciones públicas una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el medio educativo, que sólo puede lograrse a través de un sistema gerencial basado en la búsqueda de la calidad y la productividad. Así como en la teoría de la administración científica desarrollada por (Taylor), citado por Chiavenato 1999, p. 54), la cual explica que toda organización debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación con el fin de formular principios y establecer procesos que propicien una atmósfera armónica entre los integrantes de la administración (directivos) y los subordinados (docentes) para garantizar la continuidad del proceso en un adecuado clima gerencial.

- Legal: Este Plan de Acción para el fortalecimiento de la administración y gerencia educativa de los centros de educación se fundamenta legalmente en la Constitución del Estado Plurinacional de Bolivia, en la que plantea que todo ciudadano tiene derecho a una educación de calidad acorde con sus aptitudes, vocación y aspiración. La Ley Educativa “Avelino Sinañi y Elizardo Pérez”, en la que establece que el proceso educativo debe estar estrechamente vinculado a las actividades productivas y fundamentalmente que se cuente con la participación de toda la comunidad educativa.

- Filosófica: La fundamentación filosófica del presente plan está relacionada con la influencia de algunos filósofos sobre la administración y su desarrollo a lo largo del siglo XX. Así se tiene que Sócrates, citado por Chiavenato (1997), al exponer su punto de vista sobre los procesos administrativos, dice que:

Un hombre será un buen dirigente si sabe establecer claramente lo que necesita y si es capaz de reunir un conjunto de recursos que le permitan alcanzar su objetivo. Destaca la habilidad que poseen algunos hombres para gerenciar, así como la importancia de ésta capacidad para administrar en cualquier contexto (p. 25).

5.5. Factibilidad

La aplicabilidad del plan será factible en la medida en que la población educativa sea receptiva y abierta al cambio, lo cual generará los recursos humanos, materiales y financieros para su ejecución en todas sus fases.

En los Centros de Educación hay apertura a las iniciativas que difundan cambios positivos y beneficiosos a corto, mediano y largo plazo.

5.6. Seguimiento y evaluación

Las actividades se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente.

Puntos a tomar en cuenta al momento de evaluar las actividades:

- Valorar cuáles fueron los resultados de la actividad realizada.
- Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha.
- La operación o desarrollo fue adecuado.
- Se contó con los materiales necesarios para su realización.

- El responsable estuvo presente coordinando las tareas.
- Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución.
- Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado.
- Se efectuaron en tiempo y forma.
- Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario.

Para el seguimiento y evaluación se utilizarán la observación y el cuestionario (Ver anexos). En el caso de la ficha de observación, está destinada a obtener datos sobre lo que dicen y lo que hacen las personas participantes en el taller (Administrador educativo, plantel administrativo, plantel docente y padres y madres de familia).

El cuestionario está estructurado en cuatro unidades de análisis con un total de quince preguntas: Percepción general, formado por tres preguntas; sobre los Facilitadores, con base en tres preguntas, Material e información provistos, formado por dos preguntas; y Aprendizaje, que tiene siete preguntas.

Si en las sesiones donde se apliquen las líneas de acción, los participantes miembros de la Unidad Educativa deciden llevar adelante otras reuniones y el trabajo en comisiones, los resultados deberán ser presentados en la siguiente sesión donde se cuente con la participación de todos los destinatarios de la propuesta del Plan de acción.

Concluida la implementación del Plan de acción, se realizará una evaluación final sobre los resultados obtenidos, contando con la participación de toda la comunidad educativa que formó parte de la investigación para así tomar nuevas decisiones en futuras actividades.

Línea de acción No.1

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados esperados
1	Identificar los elementos que hacen de la administración un elemento fundamental para un desempeño eficiente de las instituciones escolares a	Concepto de administración educativa Importancia de la administración educativa Funciones básicas de la administración educativa.	Explicación de los conceptos básicos Presentación y explicación de la dinámica a realizar en grupo (socio drama). División del grupo en varios subgrupos. Reflexión sobre la situación actual de las relaciones comunicacionales, de liderazgo y coordinación	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Conclusiones y sugerencias para el mejoramiento de la comunicación, motivación y coordinación en la Unidad Educativa. Análisis de la

	través de talleres.	Diagnóstico de la Unidad Educativa.	existente en la Unidad Educativa. En equipos de trabajo se realiza un diagnóstico de la Unidad Educativa.		Pizarra. Hojas. Retroproyector	situación actual de la Unidad Educativa mediante el FODA.
--	---------------------	-------------------------------------	--	--	--------------------------------------	---

Línea de acción No.2

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados esperados
2	Reforzar la motivación en cada uno de los actores educativos para crear un sentido de pertenencia a la institución escolar.	La comunicación personal El diálogo como base de intercambio de ideas. Proyecto Educativo de Unidad	Explicación teórica Presentación del socio drama por cada subgrupo. Realización del Debate conducido por un animador. Reflexión y toma de decisiones en cuanto a la comunicación y diálogo existente en la institución escolar. Revisión del Proyecto Educativo de Unidad a través de comisiones	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Toma de decisiones para mejorar la comunicación y el diálogo en la institución escolar. Desarrollo de sentido de pertenencia a

			para luego ser socializados en plenaria.		Pizarra. Hojas. Retroproyector	través de la revisión de la Misión, Visión y Valores institucionales
--	--	--	--	--	--------------------------------------	--

Línea de acción No. 3

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados esperados
3	Desarrollar el liderazgo como una acción que contribuye a crear espacios de trabajo donde la toma de decisiones sea de forma comunitaria.	Definiciones de liderazgo y coordinación. Diferencia entre liderazgo y coordinación. Tipos de liderazgo. Liderazgo y coordinación	Iniciación de la actividad con dinámica grupal. Exposición de los temas por parte del especialista. Formación de grupo de trabajo. Análisis e intercambio de opiniones sobre la importancia del liderazgo y la toma de decisiones. Reflexión sobre las relaciones que existen entre cada actor	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Marcadores. Lápices.	Acuerdos para hacer partícipes a todos los actores educativos en la toma de decisiones. Acuerdos que permitan disminuir o

		desde la competitividad educativa hacia la optimización del desempeño gerencial.	educativo a través de sus opiniones.		Materiales impresos. Computadora. Retroproyector Trípticos. Hojas blancas.	abatir las dificultades en cuanto al liderazgo y coordinación en la Unidad Educativa.
--	--	--	--------------------------------------	--	--	---

Línea de acción No. 4

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados esperados
4	Precisar las funciones que cada actor educativo tiene para con la institución escolar y así coordinar las actividades institucionales.	El trabajo comunitario en las instituciones escolares Funciones de los actores educativos La organización y coordinación	Dinámica Explicación teórica por parte de un especialista Plenaria sobre las funciones de los actores educativos Revisión de las actividades programadas por la institución educativa Revisión de las actividades programadas en la institución. Elaboración de conclusiones	Cinco (5) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Interiorización de la labor que cada actor educativo cumple como parte de la institución escolar. Identificación de los factores que

		en las actividades programadas en la institución.	sobre la implementación del Plan de Acción.		Pizarra. Material impreso Hojas. Retroproyector	intervienen en el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad Educativa.
--	--	---	---	--	--	--

5.7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

DETALLE	COSTO EN Bs.
RECURSOS HUMANOS: <ul style="list-style-type: none">• Especialista en administración educativa. RECURSOS MATERIALES: <ul style="list-style-type: none">• Papelería.• Marcadores.• Material impreso• Hojas resma.	1200.00 50.00 30.00 200.00 40.00
TOTAL	1520.00

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos es posible arribar a conclusiones que de manera alguna y con mayor aproximación, toman su intencionalidad y dirección.

La hipótesis expresaba que: “El desconocimiento del proceso de administración educativa imposibilita el logro de niveles de eficiencia interna, generando un irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto (2010)”.

Debido a que la hipótesis tiene un carácter descriptivo, el análisis bibliográfico documental y la recolección de datos mediante instrumentos, permiten presentar las siguientes conclusiones.

- Para el adecuado funcionamiento de toda Unidad Educativa, se requiere que se lleven adelante las fases de la administración, tales como planificación, organización, dirección y ejecución, control y evaluación para de esta manera cumplir con los objetivos y metas institucionales logrando la eficiencia interna. El desconocimiento de la organización en la administración educativa imposibilita mejorar las condiciones de la calidad educativa generando obstáculos en el proceso y cumplimiento de objetivos y metas, también en el logro de la eficiencia interna.
- De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación se demuestra que el director actúa mediante la improvisación y rutina, ejecutando actividades que no fueron insertos en el POA de la gestión, creando de esta forma algunos contratiempos en el desarrollo de actividades curriculares y en general en el cumplimiento de objetivos institucionales para la presente gestión.
- Los profesores de la Unidad Educativa puerto de Rosario no participan en la elaboración del POA, por lo que las metas y objetivos contemplados en este documento son desconocidos por el plantel docente así como por los padres de familia.

- Al afirmar el 40% de los padres de familia y el 40% de profesores que no participa en la elaboración del POA se nota también que constituye una de las causas para que no se cumplan las metas y objetivos que tiene la institución.
- Los docentes y administrativos de la Unidad Educativa no reciben una actualización integral sobre el desarrollo profesional para realizar su trabajo con eficiencia y calidad porque se evidencia que aun existen necesidades que deben priorizarse y diseñar un plan de actualización integral.
- En cuanto al control de las acciones pedagógicas, el 50% de profesores no realiza una planificación conjunta con los alumnos y el 42% afirma que no realiza una planificación de aula en consenso con el Consejo de Profesores, por lo que se nota la clara falta de comunicación entre profesores-estudiantes, profesores-profesores además de profesor-director, ya que es el director el encargado de crear estos espacios.
- El 50% de profesores no participa en las reuniones convocadas por el director, por lo tanto no conoce los lineamientos de la institución y por lo tanto no realiza la entrega de informes sobre el rendimiento de los estudiantes, tal como lo dice el 71% de profesores.
- El 60% de los Padres de Familia afirma que no participa en las actividades programadas por el director y profesores de la Unidad Educativa Puerto de Rosario, por lo que las relaciones de vinculación de la parte administrativa con los padres de familia y la comunidad es limitada, por lo que se obstaculiza el logro de objetivos del Plan Anual como el de tener una comunicación y contar con la participación de la Junta Escolar en la planificación, organización y control dentro de la administración.
- Las capacitaciones que reciben los docentes que están al servicio de la Unidad Educativa solo algunos ponen en práctica en el desarrollo de actividades curriculares, resultado que indica que la capacitación docente no contribuye en su totalidad en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Al ser desconocidos, para los padres de familia, los lineamientos de la Unidad Educativa Puerto de Rosario, los mismos, no tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene la Junta Escolar, tal como lo afirma el 40% de los padres de familia.

- Tanto profesores como padres de familia, debido a su poca participación en la elaboración del POA, desconocen los objetivos y metas institucionales, lo que dificulta el cumplimiento de las mismas.
- Si bien el director de la Unidad Educativa es el encargado de organizar actividades y mediante su autoridad ejecutar para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; en la práctica esta labor y responsabilidad no se cumple toda vez que el director improvisa las actividades pedagógicas planificadas ocasionando dificultades, deficiencias, carencia de seriedad en el control y apoyo a los docentes por el desconocimiento de la organización administrativa generando un regular cumplimiento de los objetivos institucionales de la Unidad Educativa.

6.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de investigación aplicada es necesario dar recomendaciones a los resultados de este estudio, para que quede claro y sea un aporte para docentes y autoridades administrativas de las Unidades Educativas.

- Para el cumplimiento satisfactorio en la elaboración del Plan Operativo Anual es recomendable planificar con anterioridad al finalizar la gestión anterior con la participación de la comunidad educativa (junta escolar, centro de estudiantes, profesores, director) para que tengan conocimiento de las actividades y llevar a cabo sin tener contradicciones o desacuerdos.
- Se recomienda realizar el proceso de capacitación integral docente administrativo constantemente de acuerdo a las necesidades educativas en forma personalizada y colectiva en diferentes áreas, temas y modalidades. Los que deben materializar el desarrollo de estas actividades son: el Ministerio y el Vice Ministerio de Educación a través de los SEDUCAs y las Direcciones Distritales.
- La Ley 070 exige la participación de todos los actores educativos, por lo tanto es recomendable y para el beneficio de toda la comunidad educativa hacer partícipes a todos los actores educativos (directores, profesores, padres de familia y los representantes estudiantiles en las actividades que lleve a cabo la Unidad Educativa.
- El nuevo panorama de la reforma educativa es una necesidad, pero con la implementación adecuada y acorde a las expectativas educativas de nuestro contexto. Por lo tanto, los Directores, Profesores, Padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto son los gestores principales del que hacer educativo, quienes deben ser entendidos en forma adecuada por las autoridades respectivas acordes a sus objetivos y metas institucionales, cumpliendo así con la participación social comunitaria.
- Los docentes y administrativos de la Unidad Educativa, en su ejercicio profesional, deben tener especialización, ser preparados, capaces y eficientes, adaptarse a nuevos enfoques contemporáneos de carácter pedagógicos y administrativos del proceso educativo y estar lejos de la improvisación que tanto daño hace a la formación de las nuevas generaciones.

- En la Unidad Educativa existen educadores que no tienen interés por actualizarse de manera integral y que aún permanecen inamovibles en sus cargos, lo cual incide en la baja calidad administrativa; por lo que la implantación de procesos de evaluación y selección docente da lugar a la renovación constante de profesionales especializados y con alto espíritu de trabajo y con una visión clara para el desarrollo del país.
- El administrador debe entender y respetar los valores intelectuales y culturales de los educandos respetar ideas y organizar su tiempo de modo que pueda orientar y atender a otros demostrando sus propios valores, ser puntual, honestos, esforzado y optimista comprometido con la tarea de educar y formar nuevos ciudadanos de bien para a la sociedad.
- La calidad de la educación exige un nuevo tipo de maestro y director que esté al día con los procesos de la educación; por lo tanto, quién no estudia no cumple honradamente con su labor quedando atrasado sin iniciativa y sin entusiasmo. Lejos de dejarse absorber por el ambiente, debe influir sobre el mantener viva la inquietud por el desarrollo de la cultura, manteniéndose como eje de cambios; por ende su preparación como profesional potenciará la calidad pedagógica educativa.
- Para lograr un buen rendimiento académico la planificación de actividades debe ser en forma conjunta con la comunidad educativa, organizar roles y actividades enmarcadas de acuerdo a las funciones de los actores educativos, ejecutar de acuerdo a lo programado en forma conjunta y el director de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto debe controlar y supervisar durante el proceso en forma constante.

BIBLIOGRAFÍA

- # AGUILAR, José Antonio (1991). Planeación Escolar y formulación de proyectos. Edit. Trillas, Mexico.
- # ANDER-EGG, Ezquiel. (1993). La Planificación Educativa. Edit. Printed in Argentina.
- # ANGULO, Felix (1992). Calidad Educativa, calidad docente y gestión. Edit. Kapeluz.
- # BRIONES, Guillermo (1995). La investigación en el aula y en la escuela. Colombia Guadalupe.
- # BRIONES, Guillermo. La evaluación educativa. Colombia Guadalupe. 1995.
- # CALERO, Mavilo (2999). La modernización de la administración educativa. Edit. San Marcos, Lima-Peru.
- # CALVI, Carmen. (1999). Informe de Implementación Pedagógica de la Reforma Educativa.
- # CHIAVENATO, Idalberto (2004) Introducción a la Teoría General de Administración. Ed. McGraw Hill/Interamericana
- # CHIAVENATO, Idalberto (2001). Proceso administrativo. Edit. McGraw Hill, Bogotá – Colombia.
- # CHIAVENATO, Idalberto (2001). Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill, Bogotá – Colombia.
- # CHUQUIMIA, Ryder (2001). Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica, Gráficas, La Paz.
- # DOCUMENTO DE GESTION EDUCATIVA, (1998). “Bases Generales de Administración Educativa”.
- # DELVAL, Juan (1998). Hacer Reforma Moral, Desarrollo y Educación. Editorial: Anaya S.A., Madrid.
- # ESTRADA, V. Osvaldo (1999). Dirección de la Unidad Educativa. Editorial: ISER-Tarija-Bolivia.
- # EYZAGUIRRE, Norma E. (1996). Metodología Integrada para la Planificación Estratégica.

- # FRIGERIO, Graciela (1992). De aquí y de allá, Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección. Editorial: Kapeluz. Buenos Aires-Argentina.
- # GUTIERREZ, Feliciano (1984). Glosario Pedagógico. Edit. Juventud, La Paz-Bolivia.
- # HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. INFOPER, Bases Generales de Administración Educativa, 2001
- # KONTZ, Harold (1995). Administración una perspectiva global. Edit. MacGraw - Hill, México.
- # LEMUS (1975). Citado por Lilian Goitia (1996). Bases para el desarrollo de la planificación y administración educativa.
- # MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO (1996). Convención Americana sobre los Derechos Humanos. Editorial: Huellas. S.R.L. La Paz – Bolivia.
- # Ministerio de Educación y Cultura (2001). Compendio de la Legislación Educativa.
- # MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Ley de la educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez. U.P.S. Editorial s.r.l. Bolivia.
- # MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013). Unidad de Formación Gestión y planificación educativa. Dirección General de Formación de Maestros. Bolivia.
- # NAVIA ALANEZ, Carlos Jorge (1997). Elaboración científica del perfil de tesis, La Paz – Bolivia; EDCON.
- # OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores S. A., México D. F.
- # PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA (PGE) (2001). Bases Generales de Administración Educativa. Edit. Imprenta, Bolivia.
- # PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA (PGE) (2001). Dirección de la Unidad Educativa. Editorial: Imprenta, Bolivia.
- # PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA (PGE) (2001). Organización de la Unidad Educativa. Editorial: Imprenta, Bolivia.
- # PROGRAMA DE DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA (2007). Módulo 3 Administración y Gerencia Educativa.

- ✚ PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA (PGE) (2001), Seguimiento y evaluación de la Unidad Educativa. Editorial: Imprenta, Bolivia.
- ✚ RODRIGUEZ, U. Néstor (2000). Bases Generales de la Administración Educativa. Editorial: ISER-Tarija- Bolivia.
- ✚ RAMIREZ, Escalante (1999). Administración de las Unidades Educativas.
- ✚ SALGUEIRO, Amado (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid-España.
- ✚ SERRANO, Tarrico Servando (1990). Código de Educación Boliviana. Editorial: Serrano, Cochabamba – Bolivia.
- ✚ VILLACORTA, José del Águila (1982). Técnicas de investigación. Editorial: San Marcos, Lima-Perú.

ANEXOS

UNIDAD EDUCATIVA “PUERTO DE ROSARIO” DE LA CIUDAD DE EL ALTO





CUESTIONARIO PARA LA JUNTA ESCOLAR

Señor Padre de Familia:

El presente instrumento ha sido diseñado de tal forma que permite recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución. Marque con una X la respuesta que usted considere la correcta para cada pregunta de acuerdo a la escala. En cada pregunta solo debe marcar una respuesta.

Siempre S A veces AV Nunca N

En relación a los factores que inciden en la administración:

1. ¿Supervisa el funcionamiento del servicio escolar de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()
2. ¿Controla el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario pedagógico existente en el Unidad Educativa?
S () AV () N ()
3. ¿Representa a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a mejor funcionamiento de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()
4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe ejercer como miembro de la junta escolar?
S () AV () N ()

En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna:

5. ¿Se define el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()
6. ¿La junta escolar apoya en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director y los maestros de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()
7. ¿Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual?
S () AV () N ()
8. ¿Evalúa el rendimiento profesional administrativo y personal docente enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de detectar irregularidades?
S () AV () N ()
9. ¿Controla la asistencia del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()

En relación a la las metas y objetivos:

10. ¿Organiza a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa?
S () AV () N ()
11. ¿Convoca y dirige las reuniones de padres de familia?
S () AV () N ()
12. ¿Participa en los concursos de méritos y designación de docentes para la Unidad Educativa?
S () AV () N ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO PARA LOS PARTICIPANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

El presente instrumento ha sido diseñado de tal forma que permita recabar información fiable y veraz respecto a la aplicación del Plan de acción, por favor marque con una "X" la respuesta correcta o en su caso responda la pregunta.

I. Percepción general

1. ¿Aprendió cosas nuevas en el taller?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

2. ¿El taller le resultó útil?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

3. ¿Sus expectativas fueron satisfechas?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

II. Facilitadores

4. ¿Las explicaciones hechas por el Administrador educativo fueron claras?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

5. ¿El Administrador educativo estimuló el debate participativo y colectivo?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Cómo?.....

6. ¿Está satisfecho con las respuestas planteadas por el Administrador educativo?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

III. Material e información provistos

7. ¿El material era claro y fácil de entender?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

8. ¿El material era relevante y apropiado a las necesidades de los participantes?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

IV. Aprendizaje

9. ¿Tuvo oportunidad de participar efectivamente?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

10. Las tres cosas más útiles que aprendí fueron:

a)

b)

c)

11. Me gustaría que se profundizaran más los siguientes temas:.....

.....

12. Recomendaría que para el siguiente taller

.....

13. ¿Cuáles fueron los acuerdos a los que se llegaron producto de la implementación del taller?

a)

b)

c)

d)

e)

14. ¿Está de acuerdo con esos acuerdos?

Mucho () Poco () Nada ()

¿Por qué?.....

15. Otros comentarios.....

.....

.....

¡Muchas gracias por su colaboración!