

*Apresentado como Postulación*

*17-001-2000*

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

**P.E.T.A.E.**

*Manuel  
Antonio Barrios  
Presidente  
Ex-Suave*

*[Signature]  
Lic. Marcos Fernández  
TUTOR*



*[Signature]  
Lic. Orlando G. Sánchez  
ORIGINAL*

**MEMORIA ACADÉMICO LABORAL**

**"ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE  
LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA. DENTRO EL  
CONTEXTO RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO  
EDUCATIVO COLQUENCHA - COLLANA"**

**POSTULANTE** Univ. NICOLÁS IBARRA BARRIOS  
**PROFESDR GUÍA** Lic. MARCOS FERNÁNDEZ MOTIÑO

**LA PAZ - BOLIVIA  
2000**

**DEDICATORIA:**

*A mis hijos Lisseth Sheila, Miguel Angel y Fernando Vidal, con todo afecto y esperanza en un promisor futuro profesional.*

### **AGRADECIMIENTOS:**

- *A los Sres. Catedráticos de la (U.M.S.A.), que contribuyeron en mi formación profesional.*
- *Agradezco profundamente al tutor guía de la presente memoria Lic. Marcos Fernández Motiño.*
- *A todas las personas que colaboraron en este trabajo.*

## RESUMEN

La presente memoria, es fruto de experiencias de diversos contextos, y de modo especial del trabajo realizado en condición de Director Distrital de Educación "Colquencha - Collana" de la provincia Aroma del departamento de La Paz

El contenido general del trabajo, comprende de acuerdo a modalidad adoptada, tres áreas fundamentales sobre los cuales se desarrolla el mismo:

**ÁREA I Descripción de la actividad laboral.**

**ÁREA II Descripción y análisis de un caso de estudio.**

**ÁREA III Análisis de la actividad profesional.**

**ÁREA I Descripción de tres actividades laborales más relevantes:**

1. Dirección, Técnica Pedagógica de la Escuela Fiscal Mixta "SERGIO SUÁREZ FIGUEROA", Zona Norte de Villa de La Cruz, ciudad de La Paz.
2. Supervisión Departamental de Educación Intermedia de la Ciudad de La Paz y El Alto Gestiones 1983 - 1986.
3. Dirección Distrital de Educación "COLQUENCHA - COLLANA", Provincia Aroma del Departamento de La Paz. Gestiones 1997 - 2000.

**ÁREA II. El tema central de estudio de la presente memoria por la importancia que reviste en el ámbito educativo es:**

***"ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA, DENTRO EL CONTEXTO RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO EDUCATIVO COLQUENCHIA - COLLANA"***

El sistema educativo nacional en base a la Ley 1565 de Reforma Educativa, ingresa a partir del 7 de julio 1994, a un proceso de transformación, proceso que constituye un cambio sustancial en cuanto a forma y fondo, con relación al anterior sistema

En esta perspectiva el tema de estudio Administración Educativa se realiza en el marco de la Reforma Educativa, instancia a la que no podemos sustraernos por ser elementos coadyuvantes de la acción pedagógica, con visión y carácter crítico reflexivo.

El tema de estudio Administración Educativa por la importancia que representa en la práctica pedagógica, constituye la columna vertebral del quehacer educativo, para llevar adelante un eficiente trabajo Técnico -- Pedagógico y Administrativo, con el propósito de contribuir al mejoramiento cualitativo de nuestro sistema educativo.

Por tanto, exige que administradores y directores de instituciones o unidades educativas, estén en manos de profesionales en Ciencias de la Educación, con visión de futuro y de servicio, con nueva mentalidad, nuevos sentimientos, nuevas acciones para estimular el desarrollo social y dentro el marco de óptimas relaciones humanas.

El presente trabajo está enmarcado en contenidos que corresponden a generalidades del proceso administrativo, donde la ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA es un proceso circular y continuo, integrado por los siguientes subprocesos: **planeación, organización, ejecución, control y evaluación**; para satisfacer objetivos y metas mediante la participación de personas y recursos.

La Administración Educativa, dentro de la dinámica de su accionar, valora y toma en cuenta las diferentes componentes que hacen y tienen que ver con un eficiente trabajo de administración como ser **Administración de la planificación, de la organización, del currículo, de la evaluación, de la capacitación y actualización, de la planta física, de recursos humanos, de la comunicación, y el aspecto financiero.**

Un efectivo trabajo de administración educativa debe tomar en cuenta el contexto, los intereses, necesidades y potencialidades de los educandos, para dar respuestas y satisfacer las demandas sociales en sus diferentes niveles.

La administración educativa, constituye un desafío del presente y del futuro orientado a maestros y autoridades, destacando el nuevo rol del administrador educativo, sustentado en entornos y prácticas innovadoras con relación a las perspectivas de acción hacia el tercer milenio.

### ÁREA III.

#### Análisis de la actividad laboral:

La administración educativa necesariamente descansa su labor en dos pilares fundamentales:

- a) La función netamente administrativa, que se ocupa de la relación cuantitativa del desarrollo institucional.
- b) La función académica que es el pilar más fuerte de la administración educativa que constituye en brindar el apoyo técnico necesario a docentes para mejorar y garantizar su desarrollo didáctico al interior del aula y alcanzar los objetivos o las competencias propuestas con antelación.

Por tanto es un accionar dinámico que debe posibilitar la autoformación permanente, buscando un equilibrio en el manejo de ambos pilares.

El administrador educativo debe dedicar el 50% de su tiempo a resolver problemas y el 50% de ese mismo tiempo a buscar problemas para solucionarlos y de esta manera efectivizar su accionar cada día, buscando una innovación permanente, debido a que el hecho educativo es totalmente dinámico donde cada día surgen problemas o dificultades que merecen ser tratados con celeridad, demostrando capacidad de análisis, reflexión, autoevaluación y juicio lógico.

Desde el punto de vista pedagógico, el mayor desafío que tiene el administrador educativo es el de diseñar una propuesta educativa que la institución debe ofrecer a la comunidad para desarrollar el proceso formativo de las personas, en este sentido la administración en términos pedagógicos es dirigir las intenciones, las acciones, las actividades, buscando el mejor desarrollo didáctico al interior del aula a partir de la experiencia y conocimiento de los docentes para lograr los objetivos propuestos.

Se debe generar una cultura participativa para diseñar ofertas educativas consensuadas que involucren a todos los integrantes de la comunidad educativa dentro el proceso de administración educativa institucional.

## INDICE

### AREA I:

<b>ACTIVIDAD LABORAL I</b> .....	1
Administración Técnica Pedagógica y Administrativa a nivel de Director de Unidad Educativa .....	1
<b>ACTIVIDAD LABORAL II</b> .....	3
Administración Técnica - Pedagógica y Administrativa en el cargo de Supervisor Departamental de Educación Intermedia del distrito de La Paz y El Alto .....	3
<b>ACTIVIDAD LABORAL III</b> .....	6
Dirección Técnica Pedagógica y Administrativa A nivel de Director Distrital de Educación (Colquencha - Collana) .....	6

### AREA II:

<b>I. SECCIÓN DIAGNÓSTICA</b> .....	8
1. Situación y medio geográfico .....	8
2. Límites .....	8
3. Situación Socio - Económica .....	9
4. Situación Socio - Cultural .....	9
5. Dirección Distrital .....	10
6. Dificultades .....	11
7. Logros .....	12
8. Educación regular .....	15
9. Educación alternativa .....	20
10. Población en edad escolar, deserción, analfabetismo .....	20
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	22
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	26
1. Objetivo General .....	26
2. Objetivos Específicos .....	26
<b>IV. MARCO TEÓRICO</b> .....	27

<b>V. METODOLOGÍA</b> .....	37
1. Delimitación .....	37
2. Unidades de análisis .....	37
3. Población .....	38
4. Técnicas .....	39
5. Limitaciones .....	40
<b>VI. SECCIÓN PROPOSITIVA</b> .....	41
1. La Administración en la Reforma Educativa .....	42
1.1. El enfoque sistémico de gestión con elementos de cultura organizacional de calidad .....	42
1.1.1. Gestión de calidad .....	42
1.1.2. Cultura .....	43
1.1.3. Cultura organizacional .....	43
1.1.4. Elementos de una nueva cultura organizacional .....	43
2. Roles del administrador de la educación .....	49
2.1. Clasificación de roles .....	49
2.1.1. Ser competitivos .....	49
2.1.2. Investigador de fenómenos educativos .....	50
2.1.3. Orientador del desarrollo institucional y curricular .....	50
2.1.4. Planificador, ejecutador y evaluador de planes, programas y proyectos .....	51
2.1.5. Constructor de su organización .....	51
2.1.6. Creador de transformación .....	51
2.1.7. Innovador de valores .....	52
2.1.8. Ser negociador .....	52
2.2. Poder y autoridad .....	53
3. El proceso administrativo en la educación .....	53
3.1. La planificación como etapa del proceso administrativo .....	55
3.2. La organización como etapa del proceso administrativo .....	57
3.3. La ejecución en el proceso administrativo .....	61
3.4. El control y evaluación como etapa del proceso administrativo .....	62
3.5. El seguimiento en el proceso administrativo .....	64
3.6. La supervisión como técnica .....	65



4. Componentes de la administración educativa .....	65
4.1. Administración de la planificación .....	66
4.2. Administración de organización .....	66
4.3. Administración del currículo .....	66
4.4. Administración de evaluación .....	66
4.5. Administración de la capacitación y actualización .....	67
4.6. Administración de la planta física .....	68
4.7. Administración del personal .....	68
4.8. Administración de la comunicación .....	68
4.9. Administración financiera .....	69
<b>VII. SECCIÓN CONCLUSIVA .....</b>	<b>70</b>
1. Pluralidad .....	72
2. Flexibilidad .....	73
3. Creatividad .....	73
4. Mejorabilidad .....	73
5. Presencibilidad .....	74
6. Integridad .....	74

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **ÁREA III:**

### **EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS DE LA SOCIEDAD CON**

#### **EL MERCADO LABORAL: .....**

1.1. Capacidad de resolver y anticiparse a problemas .....	77
1.2. Conocimientos y destrezas exigidos .....	78
1.3. Desafíos éticos .....	79
1.4. Problemas en el manejo de recursos humanos, materiales y técnicos .....	81

<b>2. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (EX - PEDAGOGÍA) U.M.S.A.</b> .....	82
2.1. Exigencias no previstas en el plan de estudios. Gestión 80 .....	82
2.2. Elementos de la formación recibida en la carrera de Cs. de la Educación .....	84
2.3. Perfil Profesional de la carrera de Cs. de la Educación .....	85
2.3.1. Como persona en la sociedad .....	86
2.3.2. Como profesional en la sociedad .....	87
<b>3. DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL SIGLO XXI</b> .....	89
3.1. Retos internacionales .....	90
3.2. Retos nacionales .....	90

# ÁREA I

DESCRIPCIÓN  
DE LA  
ACTIVIDAD LABORAL

## ACTIVIDAD LABORAL 1

### 1. ADMINISTRACIÓN TÉCNICA - PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA A NIVEL DE DIRECTOR DE UNIDAD EDUCATIVA

#### 1. Institución.

Escuela Fiscal Mixta "Sergio Suarez Figueroa", zona Norte de Villa de la Cruz, ciudad de La Paz, gestión 1979 - 1982, dependiente de la Supervisoría de Ciclo Básico de la Zona "A", Dirección Departamental de Educación de La Paz. Ministerio de Educación y Cultura.

#### 2. Cargo desempeñado.

El cargo desempeñado fue como Director de la Unidad Educativa, Ciclo Básico, Nivel Primario, Turno Mañana, el mismo que consistía en la administración técnica pedagógica y administrativa, bajo los principios del proceso administrativo tomando en cuenta la planificación, organización, ejecución, seguimiento y control de la actividad pedagógica.

#### 3. Relación de subordinación y superordenación:

a) La relación de subordinación consistía en la atención de personal docente - administrativo y de servicio de ambos sexos en la siguiente relación:

- 12 profesores jefes de grado.
- 3 profesores de materias técnicas.
- 1 secretaria.
- 2 regentes.
- 1 niñera.
- 1 portera.
- 360 alumnos de ambos sexos de diferentes grados.

b) La relación de superordenación en calidad de Director de Unidad Educativa fue:

- Supervisoría Departamental de Ciclo Básico de la Zona "A".

- Director Departamental de Educación.
- Director General de Educación.
- Sub Secretario de Educación Urbana.
- Ministro de Educación y Cultura.

#### **4. Actividades desarrolladas.**

- Llevar adelante el programa de aprendizaje de los diferentes grados.
- Elaboración del diagnóstico general.
- Elaboración del Plan Operativo Anual.
- Planificación del trabajo de gestión en base al calendario aprobado por la Dirección Departamental.
- Selección, clasificación y elaboración de contenidos curriculares para cada grado.
- Programación de actividades cocurriculares y extra - curriculares.
- Organización técnica pedagógica y administrativa.
- Ejecución del trabajo en base al P.O.A.
- Realización de cursos taller y seminarios de capacitación en base a requerimientos.
- Control, seguimiento y evaluación permanente durante el proceso de trabajo de gestión.
- Clausura de gestión y entrega de documentación final.

#### **5. Productos significativos:**

- Promoción de grado de alumnos en un 95%.
- Orientación escolar, familiar y social.
- Desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas.
- Desarrollo de relaciones humanas.
- Desarrollo integral de educandos.

## ACTIVIDAD LABORAL II.

### II. ADMINISTRACIÓN TÉCNICA PEDAGÓGICA EN EL CARGO DE SUPERVISOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN INTERMEDIA DEL DISTRITO LA PAZ Y EL ALTO.

#### 1. Institución.

Designación de autoridad en el cargo de Supervisor Departamental de Educación Intermedia de la ciudad de La Paz y El Alto, de conformidad al proceso de Institucionalización de Autoridades de Educación Urbana con participación de la Federación Departamental, mediante R.M. No. 283 de fecha 24 del mes de febrero de 1983 por el lapso de 4 años.

La oficina central de atención técnica - pedagógica y administrativa se encuentra ubicada en la Dirección Departamental de Educación Urbana de La Paz (Av. Illimani No. 995) por aquel entonces, se encontraba bajo la responsabilidad del entonces Director Departamental Sr. Profesor Guido Espinar Ruda.

#### 2. Cargo desempeñado.

El cargo desempeñado como Supervisor de Educación Intermedia de la ciudad de La Paz y El Alto, permitió la atención técnica - pedagógica y administrativa de Directores de Unidades Educativas y Personal docente del Ciclo Intermedio (6to. 7mo y 8vo grado) de nivel primario, turnos mañana, tarde y noche, bajo los principios y componentes en materia de administración educativa.

#### 3. Relaciones de subordinación y superordenación:

a) La relación de subordinación estaba centrada a los siguientes niveles:

- 145 profesores en cargos de Directores de Unidades Educativas de Ciclo Intermedio de la ciudad de La Paz y El Alto.

- 630 profesores como docentes de diferentes especialidades en el turno de la mañana, tarde y noche.
- 18.900 alumnos de ambos sexos en los diferentes establecimientos educativos de ciclo intermedio.
- Directores de Unidades Educativas.
- Personal Docente de las diferentes especialidades

b) La relación de superordenación en calidad de Supervisor Departamental de Educación Intermedia fue:

- Director Departamental de Educación.
- Director Nacional de Educación Primaria.
- Director General de Educación
- Sub Secretario de Educación Urbana.
- Ministro de Educación y Cultura.

#### 4. Actividades desarrolladas:

##### a) Orden administrativo:

- Recepción de inventario y documentación (listas del personal docente administrativo y centralizadores).
- Revisión de listas actualizadas del personal docente.
- Designación de personal docente mediante memorándum previa revisión de expediente docente y en función de factibilidad existente.
- Creación de unidades educativas previa visita de inspección y cumplimiento de requisitos
- Consecución y asignación de ítemes de nueva creación en base a requerimientos
- Visitas a unidades educativas con motivo de viabilizar y solucionar problemas de diferente índole.
- Visitas a unidades educativas en fechas cívicas y aniversarios de fundación.
- Visitas a exposiciones, demostraciones, ferias, festivales, etc.

- Elaboración, publicación y entrega de instructivos, comunicados, circulares, etc.
- Recepción de expedientes, calificación y publicación de listas para concurso de méritos para optar direcciones.
- Participación en el examen de suficiencia para directores.
- Designación y posesión de Directores Titulares.
- Recepción y centralización de documentación de fin de gestión.

**b) Actividades de orden técnico:**

- Elaboración del diagnóstica.
- Elaboración del Plan Operativo Anual.
- Regulación de carga horaria en base a plan de estudios.
- Planificación y organización de eventos de actualización para Directores y personal docente.
- Reuniones trimestrales de carácter técnico pedagógico con Directores de unidades educativas.
- Curso sobre relaciones humanas para Directores.
- Cursos taller para Directores sobre interpretación y aplicación del manual de funciones, reglamento de evaluación, reglamento de faltas y sanciones.
- Control y seguimiento permanente de actividades.
- Evaluación institucional.
- Elaboración y entrega de informes a las instancias superiores.

**5. Productos significativos:**

- El trabajo desplegado como Supervisor Departamental permitió la creación de 11 centros educativos de Educación Intermedia en la ciudad de El Alto, implementados con su respectivos ítemes.
- Mejora cualitativa de Directores, Personal Docente y Administrativa a través de una serie de cursos de capacitación y mejoramiento permanente, donde el trato y las relaciones humanas fueron el medio para el éxito de la gestión de trabajo.



## ACTIVIDAD LABORAL III

### III. DIRECCIÓN TÉCNICA-PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA A NIVEL DE DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN "COLQUENCHA - CDLLANA".

#### 1.- Institución.

Designación de autoridad en el cargo de Director Distrital "Colquenchá - Collana", de conformidad al proceso de Institucionalización de Cargos Jerárquicos de la Administración Educativa del país, en base a Ley 1654, Ley de Descentralización Administrativa de 28 de julio de 1995.

La oficina central de atención técnica-pedagógica y administrativa se encuentra ubicada en la población de Colquenchá, Sexta Sección Municipal de la Provincia Aroma del Departamento de La Paz.

#### 2.- Cargo desempeñado:

El desempeño de funciones a nivel Distrital considera los siguientes aspectos:

- Brindar orientación y apoyo técnico especializado y permanente a los Núcleos Educativos y unidades de la jurisdicción.
- Desarrollar y articular las ramas complementarias de carácter diversificado en el Distrito.
- Consolidar los requerimientos de Unidades Educativas y de los Centros de Recursos Pedagógicos.
- Designación de Personal Docente Administrativo y de Servicio del Distrito.
- Organización, programación y ejecución de cursos de capacitación y actualización permanente para Directores, Maestros y Personal Administrativa.

### 3. Relaciones de subordinación y superordenación:

- a) Las relaciones de subordinación a nivel de Dirección Distrital comprende:
- 2 profesores como Asesores Pedagógicos
  - 22 profesoras en cargos de Directores de Unidades Educativas.
  - 157 docentes de diferentes niveles y ciclos.
  - Juntas Escolares, Juntas de Núcleo y de Distrita.
- b) Las relaciones de superordenación son las siguientes instancias:
- Dirección del Servicio Departamental de Educación.
  - Dirección General de Educación.
  - Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.
  - Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

### 4. Actividades desarrolladas.

Dirección Técnica - Pedagógico y Administrativa de acuerdo al contexto, en función de necesidades, prioridades y requerimientos de manera compartida con los miembros de la comunidad educativa, en el marco de la Reforma Educativa, dentro de un ambiente democrático participativo y la práctica de buenas relaciones humanas.

### 5. Productos significativas.

- Directores y profesores capacitados y actualizados a través de seminarios taller en nuevos enfoques pedagógicos.
- Cambio de actitud de Directores y docentes en su práctica pedagógica.
- Mejora cualitativa en el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Gestión escolar satisfactoria y responsable.

# **ÁREA II**

**ESTUDIO DE CASO**

**"ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL  
MARCO DE LA LEY DE REFORMA  
EDUCATIVA DENTRO DEL CONTEXTO  
RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO  
EDUCATIVO COLQUENCHA – COLLANA"**

**“ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA, DENTRO EL CONTEXTO RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO EDUCATIVO “COLQUENCHA - COLLANA”.**

**I. SECCIÓN DIAGNÓSTICA:**

**1. Situación y media geográfico:**

El Distrito Educativo “ Colquencha - Collana”, dependiente de la Dirección del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se encuentra situado al noroeste de la provincia Aroma, conformando la Sexta y Séptima Sección Municipal de Colquencha y Collana respectivamente, distante a 60 kms. de la ciudad de El Alto, está conformada por:

- 18 Unidades Escolares Fiscales.
- 4 Unidades Escolares Particulares.
- 13 Unidades de Nivel Primario.
- 5 Unidades de Nivel Secundario.
- 3 Unidades Particulares de Nivel Primario.
- 1 Unidad Particular de Nivel Primario y Secundario.
- 4 Centros de Educación Alternativa

**2. Límites:**

El Distrito Escolar Colquencha - Collana, limita al norte con la provincia Ingavi, al sud oeste con la provincia Pacajes y al este con el Distrito Escolar Calamarca.

El sistema de comunicación vial con las unidades educativas del distrito, se realiza a través de dos carreteras, troncal y ramales:

- a. La Paz, Viacha, Collana, Marquirivi, Colquencha, Micaya, Santiago de Llaflagua.
- b. La Paz, camino a Oruro, Vilaque, Machacamarca, Colquencha, Micaya, Santiago de Llaflagua.

### 3. Situación socio – económica.

La Sexta Sección Municipal de la provincia Aroma, se encuentra catalogada como una zona subdesarrollada y pobre del departamento de La Paz, esta pobreza presenta diferentes características de acuerdo al acceso a las posibilidades de alimentación, vivienda, transporte, servicios básicos y fundamentalmente salud y educación.

Al no poder satisfacer por la menos regularmente estas necesidades, se dan las primeras consecuencias de desnutrición, falta de higiene, morbilidad, etc.

Siendo los más afectados en todo esto los niños, que a la postre confrontan problemas en el desarrollo intelectual y elevada tasa de mortalidad.

Las actividades socio-económicas en el Distrito son diversificadas, la mayoría de los pobladores se dedican a la explotación de piedra caliza para la fabricación de cemento y cal, organizados por el sistema de empresa, otros son comerciantes; al mismo tiempo son transportistas y agricultores con resultados regulares.

### 4. Situación socio – cultural.

Los pobladores de las comunidades que conforman el Distrito Escolar son de habla aymara y castellano, mantienen sus organizaciones naturales de mando conforme a sus costumbres y tradiciones.

Los miembros de las Juntas Escolares que coadyuvan en el trabajo educativo de cada unidad, lo realizan por el lapso de un año calendario, dicha elección se lo realiza en asamblea, cuya decisión tiene carácter obligatorio e irrenunciable.

En lo educativo, la mayor parte de la población saben leer y escribir, con excepción de personas mayores de edad del sexo femenino.

Este alto porcentaje de gente que sabe leer y escribir se debe mayormente a la influencia de la educación religiosa Adventista, cuyo funcionamiento data desde

el año 1922, este centro educativo en la actualidad funciona en la localidad de Collana Norte.

El centro educativo de referencia es el Colegio Particular "San Marcos", institución que ha contribuido de manera efectiva en la formación de bachilleres, que prosiguieron estudios en diversos campos, los mismos que en la actualidad prestan servicios profesionales en diferentes puntos del país y del exterior.

##### 5. Dirección Distrital:

La oficina central de la Dirección Distrital de Educación "Colquencocho - Collana", se encuentra ubicado en la plaza principal 15 de agosto de la población de Colquencocho, capital de la Sexta Sección Municipal de la provincia Aroma del departamento.

La infraestructura y equipamiento de la oficina central se encuentra en condiciones regulares a falta de atención prioritaria por parte de autoridades de la comuna.

La ubicación estratégica de la oficina central permite llegar a todos y cada una de las unidades educativas dependientes del distrito de manera rápida y oportuna, manteniendo una comunicación, coordinación y trabajo de seguimiento permanente.

El trabajo realizado durante la gestión escolar 1999 en sus diferentes aspectos, permite realizar un análisis crítico reflexivo de todas las actividades desarrolladas en el campo técnico pedagógico y administrativa, situación que permite establecer de manera clara y puntual las dificultades y los logros alcanzados, los mismos que se traducen en los siguientes:

#### 6. **Dificultades:**

- Falta de equipo técnico a nivel distrital.
- Directores de unidades educativas sin especialidad en Administración Educativa.
- Relativo dominio del enfoque constructivista en la práctica pedagógica diaria por el personal docente del programa de transformación.
- 29.4 % de maestros interinos en nivel primario y nivel secundario.
- Falta de bibliotecas, laboratorios de física y química en colegios de nivel secundario.
- Falta de comunicación fluida entre la Dirección Departamental y Dirección Distrital.
- Entrega retrasada e incompleta de materiales de la Reforma Educativa. (Módulos y hojas de informe).
- Retraso en el proceso de nuclearización y designación de Asesor Pedagógico para el Núcleo de Chifana Norte.
- Relativo apoyo por parte de la H.A.M. al área de educación y salud.
- Falta de servicios básicos en las poblaciones y comunidades, viviendas para los profesores, agua, luz, alcantarillado, letrinas, etc.
- Bajos ingresos de padres de familia influye en una deficiente desnutrición.
- La siembra y la cosecha son causas que provocan ausentismo escolar en determinadas épocas.
- Algunas costumbres y fiestas pagano - religiosas interrumpen la normalidad del trabajo educativo.
- Infraestructura en condiciones regulares y falta de mobiliario.

## 7. Logros:

### **Aspecto Técnico Pedagógico:**

- Vigencia y cumplimiento del calendario regionalizado.
- Planificación participativa del Plan Operativo Anual POA 1999.
- Organización, ejecución, seguimiento y control de actividades curriculares, co-curriculares y extra-curriculares en base a planificación.
- Asistencia y participación de los cinco colegios del Distrito a los IX Juegos Estudiantiles de Tumarapi. Distrito de Coro Coro.
- Viajes de promoción de Colegios a diferentes puntos del país.

### **Realización de cursos y seminarios taller para Directores y Personal Docente del Distrito:**

#### **Nivel Pre - Escolar:**

- Enfoque teórico del nivel de Educación Preescolar
- Trabajando lenguaje y matemática en el nivel Preescolar.
- Fortalecimiento de Educación Inicial.
- El juego como actividad central en el Nivel Preescolar.

#### **Nivel Primario (Programa de Transformación).**

- Enfoque constructivista y manejo metodológico de módulos.
- Reconfiguración del aula y organización de los rincones de aprendizaje.
- Metodología multigrado.
- Proyectos de aula.
- Lenguaje y matemática en nivel primario.



- Expresión y creatividad en la escuela primaria
- Elaboración y uso de materiales de deshecho (Nivel Primario 1 4to. A 8vo Grado)

#### **Nivel Primario (Programa de Mejoramiento):**

- Revisión, selección y dosificación de contenidos en base al tronco común
- Enfoque constructivista dentro del programa de mejoramiento.
- Análisis y utilización de textos del programa de mejoramiento. Textos impresos dotados por P.T.A.
- Proyectos de aula.
- Reglamento de evaluación.

#### **Actividades Administrativas:**

- Racionalización y reubicación de ítemes y maestros en función de la matrícula escolar dentro el Distrito.
- Incremento de 5 ítemes de nueva creación.
- Creación de 4 centros de Educación Alternativa en el Distrito: poblaciones de Colquencha, Marquirivi, Santiago de Jaltagua y Collana Norte
- Creación de 2 escuelas seccionales multigrado en base a Resolución Administrativa: Simón Bolívar de Huancarani, y Eduardo Avaroa de Juiracillo.
- Programación y participación coordinada de autoridades educativas, autoridades de la Honorable Alcaldía Municipal, Cívicas, Políticas, Sindicatos Agrarias y otras para diferentes actividades de carácter cívico, cultural, deportivo y social

- Visitas de seguimiento de trabajo a todas las unidades educativas del distrito 1 y 2 veces al mes.
- Trabajo normal de actividades sin acatar para y huelgas de entes sindicales por decisión de los propios maestros.
- Visita y participación del Director Distrital en las diferentes actividades de fin de gestión, exposiciones, demostraciones, actos de clausura y actos de promoción de bachilleres.
- Evaluaciones institucionales trimestrales y a fin de año a nivel de direcciones de unidades educativas y Dirección Distrital.
- Elaboración, recepción y entrega de documentación final a las diferentes instancias y niveles.

#### **Infraestructura y mobiliario:**

- Construcción y entrega de:
- Salón de actos en la localidad de Colquenecha a cargo de la I I A.M.
- Ambiente para biblioteca en el Colegio Nacional Mixto Litoral con implementación de textos actualizados por valor de 14.000 Bs. A cargo de padres de familia y Plan Internacional Altiplano.
- Aula taller para Técnica Vocacional en el Colegio Litoral debidamente implementado a cargo de la Honorable Alcaldía Municipal.
- Sala de computación debidamente equipado con tres computadoras a cargo de la Honorable Alcaldía Municipal.
- Baterías de baños y duchas en la escuela Litoral de Misaya y Pedro D Murillo de Uncallamaya a cargo de Plan Internacional Altiplano

- Canchas polifuncionales en tres unidades escolares: Colquenchá, Antofagasta y Eduardo Avaroa, a cargo de la Honorable Alcaldía Municipal de Colquenchá.

## 8. Educación regular.

El servicio educativo de la Sección en la que corresponde a las gestión escolar 1999, de acuerdo a la Reforma Educativa en pleno proceso de implementación en nivel primario, estableció el Programa de transformación en el primer ciclo que comprende al primer, segundo y tercer nivel ( 1er, 2do, y 3er. Grado en el anterior sistema). A partir del cuarta grado de nivel primario, hasta el cuarto grado de nivel secundario en el sistema anterior aun vigente se trabaja con el Programa de Mejoramiento, es por esta razón que las unidades educativas todavía mantienen la estructura anterior, escuelas con cinco grados de básico o primaria, colegios con tres grados de intermedio o primaria y cuatro grados de secundaria.

La Ley de Reforma Educativa sustituyó las Supervisorías Zonales por las Direcciones Distritales unificando la administración de la educación rural y urbana en una sola Dirección Distrital. En concordancia con esta disposición se estableció la Dirección Distrital de Educación, con sede en la población de Colquenchá, de la cual dependen 18 unidades educativas fiscales, 4 unidades particulares y 4 centros de educación alternativa que operan en el territorio municipal de Colquenchá y Collana Norte.

El traslado de alumnos, hacia otros cantones y dentro la sección, se da con más frecuencia en la población escolar de Micaya, es decir que los alumnos que terminan el quinto básico se inscriben en el Colegio Litoral de Colquenchá y Eduardo Avaroa de Machucamarca. Las otras poblaciones del distrito cuentan con sus respectivos colegios de nivel secundario.

Tres establecimientos particulares del distrito tienen cobertura hasta quinto grado, y sólo un centro educativo particular cuenta con todos los grados de nivel

primario y secundario. Estos establecimientos privados pertenecen a la Iglesia Adventista.

En cuanto a cobertura escolar alcanzó a 2.978 alumnos de ambos sexos, de esos el 53% son varones y el 47% son mujeres, pero se observa que la escolaridad femenina es mayor en los 5 primeros grados de nivel primario, disminuyendo considerablemente en el nivel secundario.

En los centros de educación alternativa se tiene mayor afluencia de participantes mujeres que representa el 81% con relación a varones 19%.

El plantel docente del conjunto de las unidades educativas del sistema regular alcanza a un total de 157 profesores, de los cuales el 64% son varones y el 36% son mujeres. En términos profesionales de los 157 profesores, 111 son maestros normalistas que representan el 70.7%, y 46 profesores interinos que representan el 29.3%.

En los cuatro establecimientos de educación privada los maestros son interinos.

La relación maestro alumno del total de unidades educativas del sistema regular es de 1 a 20, esta proporción se calculó considerando solamente a maestros de aula para no distorsionar este dato. Este promedio no necesariamente muestra la realidad habiendo escuelas donde un solo maestro imparte educación multigrada, especialmente en los cinco primeros cursos de primaria, así mismo se debe comprender que existe poblaciones de área concentrada y dispersa.

La mayoría de los servicios básicos de las unidades educativas son precarios y se encuentran en malas condiciones para su funcionamiento. El 64% de las establecimientos cuentan con servicio de agua distribuida por cañería, el 21% se proveen agua de pozo y el 14% no dispone de este servicio. El 86% de las unidades educativas tienen instaladas tetrinas que en general se encuentran calientadas, pues ningún establecimiento tiene instalación de alcantarillado, 14% no cuenta con tetrinas.

Solo las unidades educativas de la población de Marquirivi disponen de energía eléctrica, pues el resto de los establecimientos pese a contar con instalación eléctrica el servicio está cortado por falta de pago.

Respecto al estado y calidad de las construcciones de los 18 establecimientos instalados en el territorio municipal, el 72% de las construcciones se encuentran deterioradas y solo el 28% estan en condiciones aceptables.

El total de los establecimientos del Municipio cuenta con 98 aulas, de los cuales el 34% estan abandonados por falta de refacción, el 2% estan totalmente deterioradas, el 47% son regulares y solamente el 29% están en buen estado por ser construcciones nuevas y con mantenimiento.

Las aulas disponibles en cada establecimiento son insuficientes para atender adecuadamente a la población escolar matriculada.

Los deterioros más importantes que se observaron en las visitas a los establecimientos, corresponden a vidrios rotos, pisos de cemento deshechos, goteras en los techos, puertas y ventanas dañadas, paredes rajadas y multirajadas, humedad permanente y mala iluminación, debido a ventanas pequeñas o clausuradas a falta de vidrios.

Los establecimientos que tienen más alumnos, como son Machacamarca y Colquenchá, cuentan con aulas relativamente en buenas condiciones, debido a que las construcciones son nuevas, pese a ello tambien existen aulas deterioradas.

El piso de patio en la mayoría de los establecimientos son de tierra apisonada, con excepcion del Colegio Litoral que es vaciado de cemento, y la Escuela Central de Santiago de Lallagua que es empedrado.

Casi todos los muros están contruidos con piedra y barro. En los establecimientos educativos de Machacamarca, Santiago de Lallagua y Topac Kalari los muros son de adobe. El Colegio Max Toleda de Marquirivi tiene los muros de tubifilo.

Ninguno de los colegios de nivel secundario cuenta con ambientes para laboratorio de Física y Química.

Los colegios de Colquechta y Machacamarca son los únicos que cuentan con ambiente y un lote considerable de textos para biblioteca. Los mismos fueron construidos a través del programa de fortalecimiento vía Plan Internacional Altiplano.

La infraestructura de las unidades educativas no reúne las condiciones pedagógicas necesarias para desarrollar las actividades escolares.

En cuanto al equipamiento el mobiliario escolar que disponen las Unidades Educativas del Distrito es insuficiente. Solo el 64% de los establecimientos cuentan con pupitres, en el resto los bancos en su mayoría se encuentran en mal estado y necesitan reparación o sustitución.

Los bancos en las unidades educativas alcanzan para el 72% de la población escolar, el 28% de los alumnos pasan clases sin bancos, faltan bancos para 602 alumnos de diferentes establecimientos educativos del distrito.

Las pizarras de pared instaladas en las aulas, se encuentran en general deterioradas por falta de mantenimiento, dificultando la escritura y lectura.

Los establecimientos de nivel secundario a falta de infraestructura física, funcionan solo en el turno de la mañana y por la tarde son utilizados por el sexto, séptimo y octavo grado de nivel primario.

El material didáctico como mapas, láminas, instrumental geométrico, ábacos, rompecabezas, etc. es prácticamente inexistente en las unidades educativas, con excepción de algunas escuelas donde este material fue elaborado por los profesores y alumnos.

Las escuelas secciones de Juhiracollo y Huancarani durante la gestión 1999 fueron dotados de ambientes modernos para aulas con su respectivo mobiliario hexagonal acorde a requerimientos de la Reforma Educativa.

El 58% de los maestros disponen de vivienda anexa a la escuela, de estas el 57% son de regular habitabilidad, el 10% tienen condiciones buenas. Existe el 42% de déficit habitacional para los docentes.

Los maestros que no cuentan con vivienda en su unidad escolar alquilan habitaciones en la comunidad, que por lo general son precarias, pequeñas y no cuentan con servicios básicos.

La escuela central de Santiago de Illalagua y el colegio Tupac Katari de Collana, cuentan con viviendas adecuadas para maestros, los mismos fueron financiados por Plan Internacional Altiplano.

La infraestructura administrativa de las unidades educativas del distrito en general no son adecuadas, incluyendo la oficina central de la Dirección Distrital.

El 86% de los establecimientos tienen ambientes para direcciones, de 10 establecimientos que disponen de estos ambientes, 8 son regulares, 3 buenos y 1 malo. El 14% de las Direcciones de los Establecimientos funcionan en ambientes improvisados e inadecuados. El mobiliario de las Direcciones consta de 1 mesa, 2 sillas, 1 estante improvisado. Solo 5 Directores tienen escritorio.

La infraestructura deportiva y recreativa correspondiente a campos deportivos y áreas de recreación, es deficiente. El 45% de las unidades educativas cuenta con campos deportivos llamados multifuncionales que tienen piso de cemento, por su permanente uso y falta de mantenimiento se encuentran deteriorados. El 55% de las otras unidades educativas tienen campos deportivos en piso de tierra, desnivelado y sin implemento, aros y tableros.

El 50% de las unidades educativas tiene un ambiente llamado teatro al aire libre, destinado para actos cívicos y festivales, los mismos se encuentran en regulares condiciones.

Por todo lo descrito anteriormente, la infraestructura de las unidades educativas no reúnen las condiciones pedagógicas necesarias para desarrollar actividades escolares.

#### 9. Educación alternativa:

En el Distrito Colquencha - Collana durante la gestión 1999 se ha implementado la creación y funcionamiento de 4 centros de Educación Alternativa donde se imparte educación técnica a jóvenes y adultos en tejida, sastrería, chamarrería, pollerería, pintura, etc. el número de alumnos varía de acuerdo a especialidades que se imparte. Durante la gestión 1999 se graduaron los primeros alumnos.

Estos centros de Educación alternativa no cuentan con infraestructura propia, los profesores de las diferentes asignaturas pasan clases en ambientes prestados, ocasionando malestias e incomodidad tanto a maestros y alumnos participantes.

#### 10. Población en edad escolar, deserción, analfabetismo:

La población escolarizada asciende a 2.978 alumnos, de los cuales el 47% son mujeres y el 53% son varones. Este total no incluye la matrícula de los 4 Centros Integrados del Distrito.

Los índices de deserción de la población escolar del Municipio alcanza al 11% presentándose mayor deserción relativa en los varones con relación a las mujeres.

La tasa de analfabetismo en la sección alcanza al 18%, de este total el 72% son mujeres y el 28% son varones. En el conjunto de la Sección las mujeres acusan tasas más altas de analfabetismo funcional, por no existir programas de post-alfabetización, tal es el caso de niños que sólo han asistido a los primeros cursos de básica, y por desuso se olvidan de leer y escribir.

En cuanto al nivel de instrucción de la población, el 39% mayores de 15 años, tienen un nivel básico de instrucción, el 26% cuenta con un nivel intermedia de educación, el 14% dispone de estudio a nivel medio, el 1% realizaron estudios en la normal y el 1,5 % tiene educación técnica.



La nueva estructura organizativa del servicio de educación no guarda relación con la división política y administrativa del municipio, pues las escuelas y colegios de la Sección Collana Norte dependen de la Dirección Distrital de Colquenchá.

La unidad central de Santiago de Liatlagua antes de la Reforma Educativa, constituía el Núcleo Central, mientras que las unidades educativas de Calquenchá, Marquirivi, Machacamarcá y Micaya, eran unidades educativas fiscales urbanas.

Con la aplicación de la Reforma estas dos modalidades de educación rural y urbana fueron unificadas y todas dependen ahora de la Dirección Distrital de Colquenchá.

El servicio educativo en el Distrito de Calquenchá - Collana es atendido por el sector público en un 90,6% y en un 9,4% por el sector privado.

El rendimiento escolar de manera general es regular, esta debido a la mala alimentación que es insuficiente en el consumo de calorías y el deficiente consumo de proteínas, vitaminas y minerales; las unidades educativas no cuentan con alimentación suplementaria como el desayuno escolar; con excepción de las unidades educativas del municipio de Collana que fueron beneficiados a partir del mes de agosto, hasta la finalización de gestión.

Las causas principales de la deserción, aunque esta no es muy alta, es la falta de recursos económicos de los padres de familia, por la necesidad que tienen de contar con mano de obra adicional, para las cotidianas tareas productivas esta actividad obliga a que los hijos abandonen la escuela.

Otro factor que incide en la deserción es la falta de infraestructura adecuada, escaso material de apoyo, mobiliario deficiente e insuficiente, tanto para los alumnos como los profesores. a esto se suma el movimiento permanente de profesores que después de cumplir los dos años de provincia ingresan a la ciudad.

Además la deficiente formación de los maestros, 29,3% de los cuales son interinos, situación que repercute también en la disminución de escolaridad.

Lo anteriormente citado hace que la preparación educativa sea preocupante en el Distrito, lo cual tiende a agudizarse si no se toman los recaudos oportunos, necesarios e inmediatos, tanto a nivel de infraestructura como de recursos humanos.

Las unidades educativas de nivel primario del Distrito, ingresaron al Programa de transformación a partir del año 1997, correspondiendo abarcar durante la gestión 2000 el cuarto grado del sistema anterior y el primer nivel del segundo ciclo en la estructura actual del sistema regular.

El personal docente que se encuentra trabajando a partir de 1997 dentro el Programa de Transformación, no recibió preparación y capacitación adecuada para contribuir positivamente a la buena marcha de la Reforma Educativa; más por el contrario, esta responsabilidad de capacitación, asesoramiento y acompañamiento fue confiada plenamente al trabajo de los asesores pedagógicos que debían implementar en pleno proceso de su práctica pedagógica; sin embargo, las limitaciones de formación y capacidad en algunos casos no permitió un efectivo trabajo de asesoramiento, situación que motivó rechazo, oposición y desinterés en algunos casos.

Al presente, los directores de unidades educativas y el personal docente muy particularmente de distrito Colquencha - Collana en su conjunto, producto de una serie de cursos de capacitación y seminarios taller, muestran un cambio de actitud positivo hacia el nuevo enfoque constructivista dentro de su práctica pedagógica diaria.

## II. JUSTIFICACIÓN:

La Administración Educativa ejercida en el pasado inmediato en el Distrito Colquencha – Collana, provincia Aruma del departamento de acuerdo a diagnóstico realizado, se encontraba encasillado en criterios de administración tradicional, burocrático, rutinario y caracterizado por los siguientes criterios:

- Directores y Unidades Educativas sin formación y especialidad en administración educativa.
- Temor al cambio y la innovación.
- Orientación a corto plazo.
- Toma de decisión individual y vertical.
- Estructura organizativa formal.
- Carencia de cultura organizacional.
- Comunicación vertical de arriba abajo.
- Control centrado en el desempeño individual.
- Relaciones humanas estrictamente formales.

Por tanto, no puede negarse que una administración bajo estas características, lejos de contribuir positivamente a una mejora cualitativa, constituye su estancamiento manteniéndose en una administración conservadora y rutinaria meramente de tipo administrativo, sin atacar el tema de fondo en lo técnico – pedagógico.

La Reforma Educativa, como un proceso de transformación de largo plazo, requiere que los diferentes actores que la impulsan tengan una práctica de continua renovación y adecuación a la realidad nacional y regional.

La actividad laboral de administración educativa es el que estamos inmersos compromete asumir una actitud responsable acorde a una política coherente de responsabilidad, que permita satisfacer las necesidades prioritarias a través de una labor de administración eficiente y eficaz, que requiere de una urgente y permanente planificación de su desarrollo humano, apoyado por la decidida participación de los actores sociales promotores del cambio, tanto de la población y del Distrito en su conjunto.

Es precisamente a través de la educación y una buena administración educativa que se podrá apoyar la tarea difícil, pero no imposible, y asegurar la formación de las futuras generaciones, buscando la integración y una convivencia en el contexto de una realidad más justa y equitativa.

Se hace necesario aunar esfuerzos y criterios compartidos a todo nivel, en torno a la gran visión de obtener una educación de evidente calidad, que conduzca al desarrollo efectivo de la región.

La relación entre la educación, administración educativa y el desarrollo socio-económico de los pueblos, tiene concomitancia directa con el aumento de la productividad de los recursos humanos, por lo que la escolarización bajo una eficiente administración, tiende a convertirse en un parámetro imponente para la paulatina mejora económica, social, política y cultural de la provincia y el Distrito Colquenchá-Cotacachi en particular.

En este período histórico de transformación y cambio que nos propone la Reforma Educativa, se hace imperiosa concientizar a la ciudadanía para que asuma el rol que le corresponde y así todos juntos podamos orientarnos hacia las sendas de una verdadera transformación de nuestro sistema educativo, para que pueda mejorar nuestra sociedad y por ende las condiciones de vida de sus integrantes.

La Administración Educativa, constituye un desafío del presente y del futuro orientado a maestros, directores de unidades educativas, directores distritales y educadores en general interesados en la misión que cumple la educación, destacando el nuevo rol y función del administrador educativa sustentado en corrientes y prácticas innovadoras en relación a las perspectivas de acción hacia el presente futuro.

El tema de estudio Administración Educativa, siempre fue tratado desde el punto de vista exógeno, de fuera; este trabajo se orienta desde dentro, es decir explica a partir de la vivencia real y objetiva en el campo de trabajo. (Distrito Educativo Colquenchá

- Collana, Provincia Aroma, Dpto. de La Paz), es decir que se mueve en una dialéctica entre lo intrínseco y extrínseco, entre la situación específica y el contexto.

Esta interrelación de lo concreto y lo abstracto, busca ampliar la explicación teórica del problema.

Metodológicamente, el presente trabajo es cualitativa, no solo en la búsqueda de datos y respuestas, sino en el análisis. A diferencia de trabajos cuantitativos que son descriptivos, el trabajo cualitativo es descriptivo explicativo. Sin embargo, descubrir y comprobar se complementan, por elin el presente trabajo es cuali- cuantitativo.

En esa perspectiva, fundamentalmente utilizamos las técnicas del testimonio, el análisis testimonial y el análisis de contenido, observación de campo donde se realiza el hecho educativo, estudio de documentación, datos estadísticos, entrevistas a los miembros de la comunidad y actores sociales de la Educación (alumnos, profesores, padres de familia, Juntas Escolares, autoridades ariginarias y de diferentes instituciones), etc.

Un efectivo trabajo de Administración Educativa debe tomar en cuenta el contexto, sus necesidades y requerimientos acorde a las exigencias del presente. bajo las siguientes características:

- Directores de Unidades Educativos capacitados en Administración Educativa.
- Orientación a largo plazo.
- Toma de decisiones colectivas y consensuadas.
- Estructura organizacional informal.
- Cultura organizacional común bien conocidas.
- El director como facilitador social y miembro del grupo.
- Comunicación de abajo hacia arriba

- Control centrado en el desempeño del grupo
- Relaciones humanas sin restricción, dentro el marco de respeto y responsabilidad

De acuerdo con los objetivos propuestos, la presente memoria tiene un objetivo de acción que es de aportar soluciones al problema de estudio planteado

El trabajo a través de análisis y reflexión, debe detectar variables modificables, para una eficiente Administración Educativa en el Distrito Calquecha Collana, en un corto, mediano y largo plazo.

Por tanto, prioritariamente surge la necesidad de la realización de seminarios talleres y cursos de capacitación permanente para directores y personal docente, respecto a temas concretos sobre administración educativa, con innovaciones y enfoques actuales acordes al avance de la ciencia y tecnología actual, comprendiendo que, en el que hacer diario de la profesión se aprende y resprende, en la vida todo cambia, nada hay estático, con mayor razón en administración educativa donde se trabaja con elemento humano y en función social de instituciones.

### **III. OBJETIVOS:**

#### **1. Objetivo general.**

**Mejorar la calidad y eficiencia de la educación mediante una administración educativa participativa en el distrito educativo Calquecha – Collana.**

#### **2. Objetivos específicos:**

- 2.1. Organizar la estructura administrativa curricular del distrito de acuerdo a los lineamientos de la Reforma Educativa.
- 2.2. Establecer programas de capacitación y actualización para directores de unidades educativas y maestros del distrito
- 2.3. Organizar actividades curriculares en el contexto de nuevos enfoques pedagógicos

- 2.4. Fortalecer los niveles de administración dinámica, cooperativa, coherente y participativa.
- 2.5. Mejorar la calidad de trabajo del personal administrativo y de servicio, para que puedan contribuir con mayor eficiencia (Directores, Secretarios)
- 2.6. Promover el mejoramiento y buen uso de la infraestructura y equipamiento de las unidades educativas.
- 2.7. Fomentar y revalorizar actividades cívicas, culturales, deportivas y sociales.
- 2.8. Cultivar las relaciones humanas en el marco de respeto mutuo en todos sus niveles o instancias.
- 2.9. Fortalecer los niveles de participación de la sociedad.

#### **IV. MARCO TEÓRICO.**

A lo largo del pasado siglo fueron varios los intentos por transformar la educación de nuestro país; algunos de ellos se iniciaron y encluyeron en planteamientos estrictamente normativos; otros en cambio, orientaron sus esfuerzos a un ajuste meramente administrativo.

En las postrimerías del siglo XX y a punto de ingresar al próximo milenio, un nuevo intento por transformar la educación se pone en marcha. Este intento de transformación en marcha tiene su base jurídica legal en la Ley 1565 de Reforma Educativa, promulgada el 7 de julio de 1994, asume el desafío de transformar la educación integralmente, con nuevos paradigmas sociales y pedagógicos.

Nuestro país ha empezado a escribir otra historia a partir de 1994, en la que los bolivianos empezamos a asumir un propósito de desarrollo para pensar en nuestra realidad y con el objetivo de alcanzar un futuro mejor para nuestra niñez y juventud.

El Programa de Reforma Educativa que se implementa paulatinamente a cada una de las escuelas del país, a los niños y niñas bolivianos y la comunidad en general.

requiere por tanto del impulso creador y participación democrática de todos los estamentos y actores sociales ( Autoridades Educativas de Nivel Superior, Director Departamental, Director Distrital, Asesores Pedagógicos, Directores de Unidades Educativas, Personal Docente Administrativo, Juntas Escolares, Juntas de Núcleo, Junta Distrital, autoridades de la Honorable Alcaldía Municipal y otras organizaciones e instituciones ). Sus resultados, que ya empiezan a sentirse, podrán ser vistos en el largo plazo, en la medida en que cada niño y niña que habita nuestro país, obtenga mejores oportunidades para desarrollarse espiritual y materialmente.

La Reforma Educativa en el ámbito nacional, departamental, regional, y particularmente en el Distrito Educativo "COLQUENCHA- COLLANA", Provincia Aroma del Departamento de La Paz, se implementa a través de procesos graduales de planificación participativa en el marco de la Ley 1551, Ley de Participación Popular del 20 de abril de 1994, Ley que reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular articulando a las comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país. Así misma, la Ley 1654, Ley de Descentralización Administrativa del 28 de julio de 1995, el mismo que en el marco de la Constitución política del Estado, regula el Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que conforme al sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter TECNICO- ADMINISTRATIVO no privativas del Poder Ejecutivo a Nivel Nacional.

El sistema Educativo Nacional en el marco de la Reforma Educativa, se encuentra estructurada sobre cuatro pilares fundamentales que son:

1. **De Participación Popular:** Determina los niveles de organización de la comunidad para su participación en la educación.
2. **De Organización Curricular:** Define la estructura curricular en niveles, ciclos y modalidades de educación.



3. **De Administración Curricular.** Determina los grados de responsabilidad en la administración de las actividades educativas.
4. **De Servicios Técnico Pedagógicos y Administración de Recursos.** Organiza las unidades de apoyo administrativo y técnico pedagógico.

Con el fin de normar cada una de estas estructuras, se promulgaron cuatro decretos reglamentarios.

1. D.S. 23949           Órganos de Participación Popular
2. D.S. 23950           Organización Curricular
3. D.S. 23951           **Estructura Administrativa Curricular**
4. D.S. 23952           Estructura de Servicios Técnicos Pedagógicos.

**Estructura Administrativa Curricular: D.S. 23951.**

La Estructura Administrativa Curricular constituye la línea de autoridad dentro el Sistema Educativo Nacional. Tiene como objetivo garantizar el desempeño de la educación, generando un ambiente apropiado y condiciones propicias para que los actores de la educación logren sus objetivos con eficiencia.

La Estructura de Administración Curricular está conformada por diferentes niveles jerárquicos que son

**Nivel Central:** Secretario Nacional de Educación, Subsecretarios, Director General de Educación. El nivel central tiene jurisdicción y competencia en toda el territorio nacional y su función es eminentemente normativa.

**Nivel Departamental:** Está conformado por los Directores Departamentales de Educación. El Nivel Departamental tiene jurisdicción y competencia en el territorio del Departamento respectivo.

**Nivel Distrital:** El Distrito Educativo corresponde al municipio tanto en el área urbana como en el área rural.

Está conformado por los Directores Distritales de Educación y tiene jurisdicción y competencia en el territorio del municipio correspondiente. ( Director Distrital de Educación COLQUENCHA - COLJANA, Municipios mancomunados de Colquenchá y Collana).

**Nivel de Núcleo Educativo:** El núcleo Educativo es el conjunto de Unidades Educativas que constituyen entre sí una red de servicios complementarios con el objetivo de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio de Educación pública y de lograr el mejoramiento interno de cada una de las unidades que conforman el núcleo.

Está conformado por los Directores de Núcleo quienes tienen jurisdicción y competencia sobre el conjunto de Unidades Educativas que componen ese Núcleo.

**Nivel de Unidad Educativa:** Es un centro de atención integral al educando, donde se desarrollan las funciones de aprendizaje y enseñanza en relaciones de cooperación entre el director, maestros, alumnos, Junta Escolar y padres de familia, así como servicios de salud y otros.

Está constituido por Directores y Maestros de las Unidades Educativas.

Los motivos que impulsaron la puesta en marcha del Programa de Reforma Educativa fueron los de establecer un Sistema Educativo Nacional que responda a las necesidades de mejorar la calidad de la educación, descentralizar los servicios educativos y fortalecer los niveles de participación de la sociedad.

El Programa de Reforma Educativa lleva adelante su estrategia de cambio a través de dos componentes:

1. **El Programa de Mejoramiento Educativo**, que busca solucionar algunos problemas educativos en el corto plazo, provee a todas las escuelas del Sistema

equipamiento escolar y material educativo para docentes y la capacitación para su uso

2. **El Programa de Transformación Curricular.** incluye a las Escuelas que aplican el nuevo modelo educativo, con apoyo de materiales para alumnos y docentes, con maestros formados y capacitados, bajo la nueva organización institucional y modernos enfoques de gestión educativa.

Hasta el momento, se han puesto en marcha las propuestas centrales del programa. En este lapso de tiempo, se ha realizado una labor tesonera para poner en funcionamiento la Reforma Educativa, en la que no faltaron una serie de obstáculos de diferente índole, pero tampoco cesaron los esfuerzos de todos los actores sociales involucrados en el plano operativo

El Programa de Reforma Educativa tuvo desde sus inicios, resistencias por parte del magisterio. A medida que se fue aplicando la Reforma, se redujo gradualmente la agresividad y el rechazo de los maestros hacia esta medida y se puso de manifiesto que los docentes, como actores individuales, puedan ser grandes aliados del proceso de cambio.

Los primeros pasos han sido dados y se ha trazado el camino para continuar el rumbo

El objetivo de esta memoria no es hacer un recuento exhaustivo de los antecedentes que dieron inicio al Programa de Reforma Educativa, sino empezar o sumergirse en el proceso de cambio

En este contexto surge la necesidad de abordar con mayor detenimiento uno de los pilares fundamentales de la estructura del Sistema Educativo Nacional, como es la **Administración Curricular**, que determina los grados de responsabilidad en la administración de actividades educativas, tema y propuesta del presente trabajo

## **-ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, EN EL MARCO DE LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA, EN EL CÓNTEXTO RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO EDUCATIVO COLQUENCHA- COLLANA".**

El conocimiento y la práctica de la administración en el campo de la educación constituyen la base del desarrollo educativo. El quehacer administrativo debe ser el apoyo y el impulso de la acción educativa y no su freno, como a veces ocurre.

El comportamiento administrativo deseable demanda que administradores, directores y docentes estemos compenetrados de la teoría y práctica de Administración Educativa.

En ese horizonte abordamos brevemente la parte teórica respecto al significado de los términos de estudio como son: **administración y administración educativa.**

### **1. Administración**

#### **Etimología:**

El vocablo administración proviene del latín **ADMINISTRATIO** que significa acción de administrar. Deriva de "ad" y "ministrare" que significa conjuntamente "servir".

Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, que tiene el propósito de servir.

#### **Definición**

*"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar".*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Amenez Castro, Willburg. "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa".

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el "HOMBRE." Su dinamismo le da al ser humano; no solo como medio y proceso sino como fin.

En consecuencia administrar, implica:

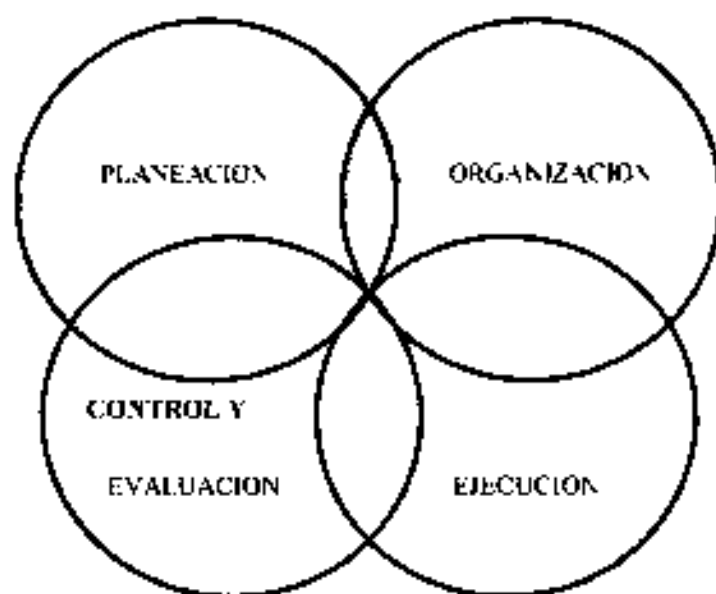
- Tomar decisiones.
- Adecuar medios a fines.
- Armonizar conductos humanos al servicio de organización.
- Actuar en contacto inmediato con la realidad social.
- Gerenciar

Usando el enfoque del proceso administrativa, "ADMINISTRACIÓN" es un proceso distintivo compuesto por: **planeación, organización, ejecución y control**, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de la gente y recursos.<sup>2</sup>

Alincando sobre todo en este último concepto que será la línea a seguir a lo largo del presente trabajo, mirándola además como un **proceso sistémico**, es necesario hacer las siguientes anotaciones:

La administración no es un proceso lineal. La administración es un **PROCESO CIRCULAR Y CONTINUO** integrado por los siguientes subprocesos:

<sup>2</sup> George Terry, Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A.



## 2.2. Administración Educativa:

### 2.1 Definición:

*"Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal e informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educación. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas"*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Calero Pérez, Maviño. Administración Educativa

Sus etapas son:

1. Identificar el problema (basándose en las necesidades documentadas).
2. Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas.
3. Seleccionar alternativas de solución (entre las propuestas).
4. Implantar las estrategias seleccionadas.
5. Determinar la eficiencia de la realización.
6. Revisar, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso, como puntos de control parcial.

Este proceso es continuo, las cinco primeras etapas están comprendidas en dos fases del proceso:

- Identificación del problema y
- Solución del problema.
- La sexta se utiliza en ambas.

La Administración consiste en **diseñar, implantar y hacer funcionar** un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las características, necesidades y aspiraciones de los alumnos, la sociedad y sus instituciones. Su éxito requiere responsabilidad de los directivos y operadores del sistema. Como proceso social permite

- Fijar metas y objetivos.
- Establecer una organización con los medios adecuados para dichos logros.
- Aplicar normas que conduzcan la organización.
- Articular los planes, proyectos y actividades consignados. Dinamizar un proceso de supervisión y control.

- Instituir una dirección programada.

Sin embargo, enfrentando la teoría administrativa a la realidad tan variada y variable, tenemos que reconocer que la administración educativa se ve afectada por diversas circunstancias y tendencias de la vida social, económica, cultural, política y geográfica donde se opera; sus poderes condicionantes son altamente significativos.

Las realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado deben ser atendidas por el administrador educativo. Las normas, las técnicas y los procedimientos deben adecuarse a cada realidad, como responsabilidad profesional.

Estos criterios no justifican de ningún modo la inoperancia administrativa o sus excesos y omisiones. Todo lo contrario, su calidad y eficiencia tiene que ser medida en su adecuación. La administración tiene que ser creativa y no mecánica.

### **2.3. Administración y calidad:**

#### **3.1. Calidad. Desarrollo integral de toda persona y de todas las personas.**

La **calidad** es una categoría universal de mayor valor en la administración. El desarrollo de la administración y de la humanidad se ha suscitado bajo el signo de calidad. El término de **calidad** siempre ha sido la preocupación central de la administración y con mayor rigor a partir de cuando ella tomó forma doctrinaria a inicios del pasado siglo. La calidad es y seguirá siendo el signo distintivo hacia el cual la administración y la humanidad misma apuntan y han de apuntar. Consecuentemente el concepto de calidad en administración es vital, en su fundamento mismo. **Administración y calidad** son consustanciales.



## **1.4. Calidad total:**

*"Filosofía gerencial que consiste en hacer las cosas bien, desde el principio, mejorarlas constantemente y a satisfacción de los usuarios"*<sup>4</sup>

### **1.1. Calidad total aplicada a la educación:**

Filosofía de Dirección Gerencial que consiste en conducir bien la Educación (Gestionar la calidad del sistema, de los elementos, procesos y sujetos de la educación), desde el principio, mejorarlas constantemente y a satisfacción de los educandos, docentes, familia y sociedad en general.

## **V. METODOLOGÍA.**

La presente memoria, trabajo de sistematización de experiencias en el área de trabajo diario de la actividad educativa en los que respecta a Administración educativa, es cualitativa explicativa y cuantitativa descriptiva, por ello es una complementariedad combinando técnicas cualicuantitativas para el estudio de casos.

### **1. Delimitación:**

**Temporal:**

Gestión Escolar 1.999

**Espacial**

Zona altiplano, Provincia Arama, Departamento de La Paz.

Distrito Educativo " Colquechaca- Collana"

### **2. Unidades de análisis:**

52 unidades educativas conformando 3 núcleos escolares

16 unidades educativas de nivel primario.

<sup>4</sup> Goedes Victor, La Calidad y la Educación en el marco de los nuevos paradigmas, 1992.

6 unidades educativas de nivel secundario

4 unidades o centros de educación alternativa

La administración educativa que se ejerce en el Distrito Educativo de Colquenchá - Collana, abarca a todas las unidades educativas del sistema regular y no formal, (Nivel Inicial, Primario, Secundario y centros de educación alternativa), respetando y adecuando su accionar de acuerdo a las características propias de área y nivel

### 3. Población.

El departamento de La Paz, comprende tres zonas geográficas típicamente diferenciadas que son:

Zona Altiplano.

Zona de los valles

Zona de los yungas.

La provincia Arona zona altiplánica del departamento, cuenta con 5 distritos educativos que tienen similares características en sus diferentes manifestaciones ya sea de orden cultural, social, político, educativo, deportivo, familiar, etc. y son los siguientes

1. Distrito Educativo de Ayo Ayo.
2. Distrito Educativo de Cafamarca.
3. Distrito Educativo de Colquenchá - Collana.
4. Distrito Educativo de Patacamaya.
5. Distrito Educativo de Sica Sica.

Para el estudio y tratamiento del presente trabajo se toma en cuenta el Distrito Educativo "Cotacachi - Cotacachi" por ser el área de trabajo y aplicación de experiencias en administración educativa durante la gestión educativa de 1999.

Se toma en cuenta el Distrito Educativo con la totalidad de sus unidades escolares, la que en términos de muestra porcentual representa lo siguiente:

5 Distritos Educativos Provincia Aroma	100%
1 Distrito Educativo Provincia Aroma	20%

Para el presente trabajo se utiliza la muestra aleatoria simple, porque cada uno de los Distritos Educativos de referencia tiene igual probabilidad de ser incluida en ella.

La muestra del 20% con relación al universo del cual ha sido seleccionada es representativa y significativa.

Se dice que una muestra es representativa y significativa, cuando reproduce con ciertos márgenes de error, los valores de los parámetros del universo.

#### 4. Técnicas:

##### 4.1. Observación.

Observación directa registrada en el proceso de implementación de actividades, relacionadas directamente con administración educativa.

##### 4.2. Documental.

Se recogió información de los siguientes documentos:

Instructivos y circulares de autoridades superiores en sus diferentes niveles.

- Calendario Anual regionalizado del Distrito.

- Plan Operativo Anual del Distrito (POA 99).
- Planes Operativos anuales de unidades educativas
- Planes curriculares.
- Proyectos de aula.
- Registros pedagógicos.
- Cuadros estadísticos (S.I.E.).
- Foletones y cuadros centralizadores.
- Informes de gestión

#### 4.3. Entrevistas.

Se complementó la información con entrevistas a los actores sociales que son partícipes del proceso educativo. (Directores, maestros, alumnos, Juntas Escolares, Autoridades del Gobierno Municipal, Autoridades Originarias y otras instituciones).

#### 4.4. Testimonios

Es una técnica cualitativa en el que diferentes actores sociales expresan sus puntos de vista en base a su experiencia de vida

#### 5. Limitaciones.

Por las características propias regionales de cada distrito, departamental y zona geográfica, las conclusiones y propuestas que se plantean para el Distrito Educativo Catquecha – Callana en particular, son válidas, sólo para los otros Distritos Educativos que tienen similares características y forman parte del universo de la población de estudio (Distritos Educativos de la provincia Acoma)

**"LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA, DENTRO DEL CONTEXTO RURAL PROVINCIAL DEL DISTRITO EDUCATIVO CDLQUENCHA - COLLANA".**

**VI. SECCIÓN PROPOSITIVA:**

La Administración Educativa en nuestros tiempos, dado los avances científicos, tecnológicos y legales tiene que ser necesariamente teórica - práctica. Enfocarla sólo en su dimensión doctrinaria puede pecar de idealista. Hacerla sólo desde la práctica implicaría limitar sus perspectivas. **Teoría y práctica** se complementan, refuerzan y potencian.

Las circunstancias vigentes demandan que se debe actuar con criticidad, creatividad, cooperación y compromiso en un mundo de renovación y búsqueda de eficiencia y calidad.

El Administrador Educativo tiene que pensar, sentir y actuar más como maestro que como administrador, más como líder que como ciudadano común. Dentro de esa direccionalidad debe comprender que ser administrador no es la más importante, sino la autenticidad de ser, de conocerse a si mismo, de realizar su propia unicidad, con todas sus potencialidades a prueba, en cada situación. Haciendo la oportunidad de ser y hacer hoy, y de prepararse para el futuro con optimismo.

El verdadero administrador goza con su trabajo y con las realizaciones de los demás, escucha a sus semejantes y evalúa lo que tiene que decir y hacer, no se aísla de la sociedad y de sus problemas, los afronta con serenidad por estar comprometido con la mejora de la calidad de vida de si y de la comunidad con que interactúa. hace todo lo que está a su alcance para autorrealizarse y realizar su aporte a la mejora de la sociedad.

La eficiencia y la calidad tienen que ser su perspectiva y para ello tiene que capacitarse y capacitar a quienes laboran con él, debe trabajar por hacer de su imagen un líder que retorne la direccionalidad de su amor propio, de su orgullo personal traducida en responsabilidad y dignidad.

En esta perspectiva abordamos la base teórica sobre el cual se desarrolla la actividad práctica del proceso administrativo en el área educativa del Distrito de Colquenchá - Callao.

## I. La Administración Educativa en el marco de la ley de Reforma Educativa.

### 1.1 El enfoque sistémico de gestión con elementos de cultura organizacional de calidad.

La administración educativa, o más propiamente, la gestión educativa que asimila la Reforma Educativa, debe estructurarse en elementos de una nueva cultura organizacional que responda a las exigencias de la época actual, de complejidades crecientes, avances científicos y tecnológicos sorprendentes.

El nuevo modelo de gestión, toma en cuenta tanto la estructura de la organización como los procesos que se dan en ella en mutua influencia con el medio; utilizando para ello, instrumentos y técnicas de Planificación Estratégica y de Calidad Total.

Para comprender mejor este nuevo enfoque sistémico de gestión educativa con elementos de cultura organizacional de calidad, se considera importante tener ciertos elementos sobre gestión de calidad, cultura, cultura organizacional y elementos de cultura organizacional.

#### 1.1.1. Gestión de calidad.

Tuvo su origen en el campo de la producción industrial. El ámbito más significativo es la industria japonesa, motivados por el gran éxito alcanzado en materia de calidad, como forma de hacer más eficiente la gestión de las organizaciones. Uno de los máximos exponentes es sin duda el Dr. W. Edwards Deming, cuya filosofía y método se basa en lo que se denomina; **proceso ampliado**, donde el consumidor es el elemento más importante, porque la meta final es satisfacerla. La calidad según Deming se alcanza mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado que es responsabilidad de la administración; es decir, de los administradores.

### **Gestión de Calidad Total.**

Surge por los años 50 en el campo de la producción japonesa, y en los años 80 amplía su aplicación al campo de los servicios de educación con Harovitz, Albrecht, Grosby y otros.

En la parte administrativa, calidad total, "es un estilo global de gestión que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente todo lo que la organización hace con el objetivo de alcanzar y exceder consistentemente las expectativas de los clientes".

#### **1.1.2. Cultura.**

Dentro el campo de gestión educativa, la cultura significa un complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades y usanzas adquiridas por el hombre en cuanto que es miembro de una sociedad.

#### **1.1.3. Cultura Organizacional.**

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Es decir que, las organizaciones sea de servicios a producción, deben necesariamente adaptarse a los cambios constantes originados en la sociedad, de acuerdo a sus necesidades intereses y aspiraciones.

#### **1.1.4. Elementos de una nueva Cultura Organizacional.**

La nueva cultura organizacional, componente vital para el nuevo modelo de gestión, tiene los siguientes elementos, sin que esto quiera decir que sean únicos y definitivos para todo contexto y época.

- Unidad de propósito: Visión, Misión.
- Organización abierta y descentralizada.
- Gestión centrada en los beneficios internos y externos.
- Eficiencia y eficacia institucional.
- Estructura organizacional horizontal.
- Liderazgo y administración participativa.
- Gestión de proceso.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Educación continua para la calidad.
- Compromiso total para la calidad.
- Valores fundamentales
- Ambiente de calidad y sistema de reconocimiento.

**\* Unidad de propósito:**

**Visión**, es el sueño realizable proyectado hacia el futuro anhelado que queremos hacer realidad, es un futuro deseado basado en principios y valores compartidos, difícil pero no imposible de lograr.

**Misión**, es la declaración precisa y clara de cuáles han de ser las características que la identifiquen a los servicios que ofrecen, en función a los estándares del sector y de las expectativas de los clientes.



La **visión y la misión**, constituyen la unidad de propósito de la institución en la medida que todos sus integrantes comprenden, internalizan y se comprometen con estos propósitos.

**\*Organización abierta y descentralizada.**

Concede más importancia al intercambio y a la relación con el contexto. se trata de comprender a la escuela en su contexto como una organización abierta que recibe energías, demandas, y proporciona productos y servicios al medio, es decir, influye e impacta en su medio. Requiere autonomía en sus niveles de organización y toma de decisiones

**\*Gestión centrada en los beneficiarios.**

Los beneficiarios directos de la administración educativa son: docentes, estudiantes, autoridades, instituciones del entorno, padres de familia y comunidad en general.

En este sentido, el interés institucional centrará su atención en el mejoramiento de procesos y comportamientos administrativos y pedagógicos con el fin de obtener resultados de calidad.

**\*Eficiencia y eficacia organizacional.**

La **eficiencia organizacional** es el manejo racional de recursos, se refiere a la relación costo beneficio: está orientada a la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas desde un comienzo.

La **eficacia** se ocupa de hacer las cosas correctas, correctamente, está orientada al logro de propósitos e impacto.

Es importante que exista un **equilibrio**, de modo que se garantice tanto la eficiencia como la eficacia: cuyos indicadores deben ser formulados por los componentes de unidad educativa

**\*Estructura organizacional horizontal.**

El administrador en su calidad de líder, crea un clima organizacional motivante, en el cual los trabajadores se sienten satisfechos por lo que hacen y con deseos de hacerla cada vez mejor. De este modo se generan mentalidades creativas, críticas y reflexivas que impulsaran el desarrollo de la institución.

**\*Liderazgo y administración participativa.**

Este estilo de administración toma en cuenta acciones preventivas antes que correctivas; trabaja en equipo ejerciendo actitudes de cooperación, apoyo, coordinación, motivando y capacitando al personal en forma permanente.

**\*Gestión de procesos.**

En una institución educativa, se realizan una serie de actividades, procesos, como: administrativos, de supervisión, de evaluación, de enseñanza y aprendizaje, etc.

La gestión de procesos consiste en asegurar que todas las personas y estructuras de institución le den la atención que demanda la organización en función de requerimientos de los beneficiarios de la institución.

Este estilo de gestión toma la iniciativa para ayudar a que se hagan bien las cosas e incentiva al personal para que comprendan su trabajo dentro el proceso global.

La tendencia evaluativa es hacia el proceso.

**\*Mejoramiento continuo.**

Contempla entre otras actividades, capacitación permanente de los recursos humanos, entrenamiento metodológico conjunto, mejoramiento

de los sistemas de comunicación, desarrollo de capacidades, práctica de valores y principios morales, etc. Con el propósito de superar todos los obstáculos que impiden avanzar hacia la visión institucional.

La evaluación institucional tiende a asumir un rol de primer orden para el mejoramiento continuo, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a fin de orientar el logro de la visión institucional en forma estratégica y no solo contingencia.

#### **\*Educación continua para la calidad.**

La calidad comienza y termina con la educación, educación orientada a generar capacidades de comprensión, imaginación, creatividad y competencias que permitan resolver problemas y crear nuevos conocimientos.

La educación y capacitación permanente, constituyen la base para la transformación institucional.

#### **\*Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo democratiza el conocimiento, socializa experiencias, compromete a los integrantes al crecimiento institucional.

El trabajo en equipo se empieza asumiendo las reglas del juego, analizando los requisitos y cualidades de los integrantes, ( saber escuchar, ser tolerante aceptar ideas contrarias, etc. ).

#### **\*Compromiso total para la gestión educativa.**

La unidad de propósito: visión – misión, constituye la orientación estratégica fundamental del proceso de gestión educativa: si los integrantes de la organización desconocen, no podrán asumir compromiso ni responsabilidad.



La participación plena en la planificación, ejecución y control de los procesos administrativos de todos los trabajadores, aumentará el compromiso para la gestión educativa, habrá sentido de pertenencia mutua.

**\*Valores fundamentales para la gestión educativa de calidad.**

Es importante que los valores y principios que asuma la institución, sean compartidos por todos los trabajadores; así, todos se dirigirán hacia la misma visión con total decisión y compromiso.

Estos valores y principios pueden ser: disposición al cambio, responsabilidad, flexibilidad, honestidad, voluntad creadora, paciencia, humildad, equidad, justicia, etc.

**\*Ambiente de calidad y sistema de reconocimiento.**

Ambiente de calidad significa un clima organizacional de alta motivación, significa desarrollar un trabajo de plena satisfacción a través del cual el trabajador logre su realización como persona y como profesional sabiéndose útil a la institución, donde impere el respeto, la confianza, la reciprocidad, la cooperación, sobre todo, buenas relaciones con actitud positiva de hacer las cosas más, y cada vez mejor.

También es importante diseñar políticas de reconocimiento que puedan ir desde una mejor remuneración salarial, hasta reconocimientos honoríficos.

Resultará muy difícil mejorar la calidad de la educación, sin dignificar la calidad de vida de los docentes y su revalorización.

**2. Roles del administrador de la educación.**

El rol es una pauta de comportamiento que desempeña una persona dentro de la estructura de una organización o en una situación determinada.

Los roles pueden considerarse como insumos básicos para la toma de decisiones, puesto que el proceso administrativo es una constante toma de decisiones

## **2.1. Clasificación de roles.**

El administrador de la educación puede desempeñar y, de hecho, desempeña muchos roles. Algunos se consideran importantes y de actualidad sin pretensión de decir que sean los únicos entre ellos tenemos

- Ser competitivos.
- Investigador de fenómenos educativos.
- Orientador del desarrollo institucional y el desarrollo curricular.
- Planificador, ejecutor y evaluador de proyectos, planes y programas educativos.
- Constructor de su organización.
- Creador de transformación.
- Innovador de valores.
- Negociador.

### **2.1.1. Ser competitivos.**

En educación, ser competitivo implica:

Adaptación permanente de las unidades educativas al medio que le rodea. Las instituciones educativas deben desarrollar su nivel de emprendimiento.

Deben ser flexibles y reaccionar con agilidad ante la diversidad de situaciones. Las instituciones educativas deben colaborar y cooperar mutuamente.

### **2.1.2. Investigador de fenómenos educativos.**

La ciencia y la tecnología avanzan a pasos gigantescos. Se dice que en estos últimos años se han producido cambios más que en toda la historia de la humanidad. Sin embargo, los conocimientos en el campo educativo, en especial, en el nivel operativo de la administración, no se encuentran en armonía con estos avances. Pareciera que la administración de los núcleos y unidades educativas permanece sin cambios por la inercia, la rutina y el conformismo.

Ante esta situación no queda otro camino que de convertirnos en investigadores permanentes de los fenómenos educativos, tanto en lo que concierne a procesos de desarrollo curricular como institucional.

### **2.1.3. Orientador del desarrollo institucional y desarrollo curricular.**

El administrador, como orientador del desarrollo institucional dirige y coordina en forma participativa, las diferentes acciones que debe encarar el núcleo o la unidad en los diferentes aspectos como: administrativos, socio-culturales, deportivos, infraestructura, mobiliario, materiales y equipos, etc.

Como orientador del desarrollo curricular, dirige, apoya y coordina la práctica pedagógica con acciones como desarrollo de metodologías innovadoras, medios y materiales didácticos, organización del aula, relaciones maestro alumno, capacitación de los agentes educativos, etc.

### **2.1.4. Planificador, ejecutador y evaluador de planes, programas y proyectos.**

La Reforma Educativa plantea como estrategias de su implementación, la ejecución de planes, programas y proyectos educativos en forma participativa tanto para el desarrollo institucional como para el curricular.

Sin embargo vale subrayar y destacar que el administrador educativo debe ser un buen planificador, ejecutor y evaluador, sin olvidar que él es uno de los agentes que tiene el privilegio de dirigir, pero, no debe soslayar la participación de los demás agentes educativos.

#### **2.1.5. Constructor de su organización.**

Toda institución tiene una estructura, una base material o andamiaje en la cual se implementan las políticas, estrategias, objetivos y metas de educación. En consecuencia, el administrador debe tener la capacidad de construir esa estructura de modo que sea ágil, dinámica y participativa en la que se integren todos los agentes educativos a través de los mecanismos de participación que la Ley de Reforma Educativa y de Participación popular establecen.

#### **2.1.6. Creador de transformación.**

Transformación debe entenderse como el paso de una situación hacia otra de niveles cualitativos superiores.

En una institución educativa, existe transformación cuando sus servicios son de mayor calidad, cuando construye una identidad propia que es reconocida y valorada por los beneficiarios y la sociedad en general. Para que exista transformación institucional debe haber transformación personal y profesional. Una forma de lograrla, es trazando una visión compartida y comprometida. Debemos empezar cambiando nuestras relaciones verticales basadas en la dominación, por genuinas relaciones horizontales basadas en la equidad, la solidaridad, reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.

Debe haber cambio de pensamiento y acción basado en nuevas cualidades y actitudes, principios morales y éticos.

### 2.1.7. Innovador de valores.

Todas las instituciones educativas tienen un sistema de significados y entendimientos comunes para su personal que le hacen diferente y que le dan una identidad propia. Son los valores, conceptos, principios, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización. Es lo que se denomina cultura organizacional.

El Director, administrador educativo tiene un reto, pero no es suficiente comprender y creer en los valores, es necesario practicarlos en la vida personal, profesional e institucional.

### 2.1.8. Ser negociador.

Las instituciones educativas constituyen sistemas abiertos que influyen y reciben influencias del medio ambiente. En este sentido la institución educativa no es una isla, está en permanente interacción tanto interna como externa; y el director, para cumplir ese importante rol, debe ser un excelente comunicador, coordinador y negociador.

Debe tener capacidad de relacionamiento con los demás integrantes de la comunidad educativa, las organizaciones comunales, instituciones como la Alcaldía, Prefectura, ONGS, Fondo de Inversión Social FIS, etc.

El mejoramiento de infraestructura mobiliario y equipamiento, como la capacitación permanente de su personal depende de la capacidad de negociación y relacionamiento del director.

## 2.2. Poder y autoridad.

Los conceptos de poder y autoridad son confundidos con frecuencia.



La **autoridad** es un derecho, la legitimidad que se basa en la posición de autoridad en una organización. La **autoridad formal** o de posesión es el poder institucionalizado, o más específicamente, el derecho institucionalizado de aplicar recompensas o sanciones a la conducta de otros.

En cambio el **poder**, se refiere a la capacidad de un individuo de influir en las decisiones.

El **poder** es un concepto amplio que no necesariamente está asociado a una organización o estructura formal.

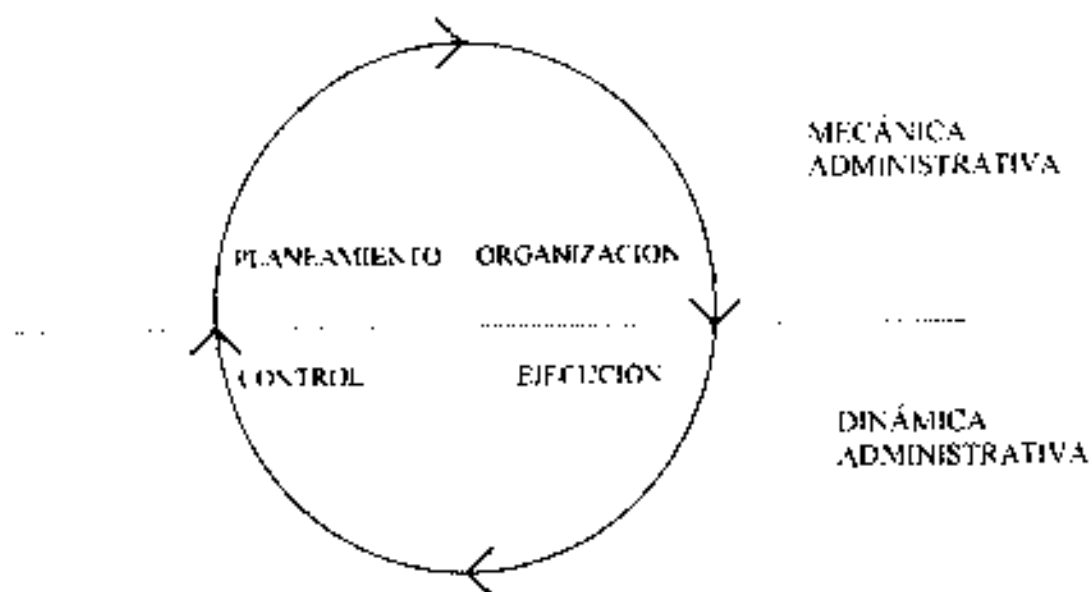
### 3. El proceso administrativo en la educación.

El acto administrativo nace con el hambre cuando decide seguir ciertos pasos secuenciales para la realización de una tarea. La administración, recogiendo estos hechos y enriqueciéndose con criterios técnicos, nos propone un esquema proceso que interviene en el ciclo administrativa.

La administración educativa, al igual que la administración general, es un proceso que consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

- a) **PLANEACIÓN:** Determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, cálculo de presupuestos financieros y de tiempo.
- b) **ORGANIZACIÓN:** Implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.
- c) **EJECUCIÓN:** Etapa en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.
- d) **CONTROL:** Permite verificar el logro de los objetivos propuestos.

## CICLO ADMINISTRATIVO



Todo proceso administrativo por referirse a la vida social, es de suyo único. Forma un continuo inseparable. Cada parte, acto, etapa, esta indisolublemente unido con los demás.

La división de cuatro elementos es la más difundida y generalizada, dos en la mecánica (planificación y organización) como los aspectos de estructuración y que trata de "cómo deben ser las relaciones" mirando siempre el futuro, en algo que "debe hacerse", y dos en la dinámica administrativa (ejecución y control) que es operacional, busca "cómo manejar hombres y bienes" que formar un organismo social. Mira hacia lo inmediato

### 3.1. La planificación como etapa del proceso administrativo

*La planificación, planeamiento o planeación son términos con los que se denomina a la etapa inicial del proceso administrativo. Facilita la elección de una entre varias posibilidades de acción para la empresa o centro educativo en su conjunto, con el fin de lograr los resultados deseados y definidos como objetivos.<sup>3</sup>*

Vale distinguir que la PLANIFICACIÓN es un proceso, una actividad, mientras que el PLAN es un proyecto específico para un curso de acción determinado

La importancia de la planificación es obvia en cuanto:

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos, para orientar actividades por el camino más corto, sencillo y económico.
- Reduce los costos al mínimo, economiza tiempo.
- Facilita el control y la supervisión.
- Es la base en el cual descansan las otras acciones administrativas (organización, ejecución y control) y les sirve de apoyo a las mismas, orientando las decisiones para lograr los resultados deseados.



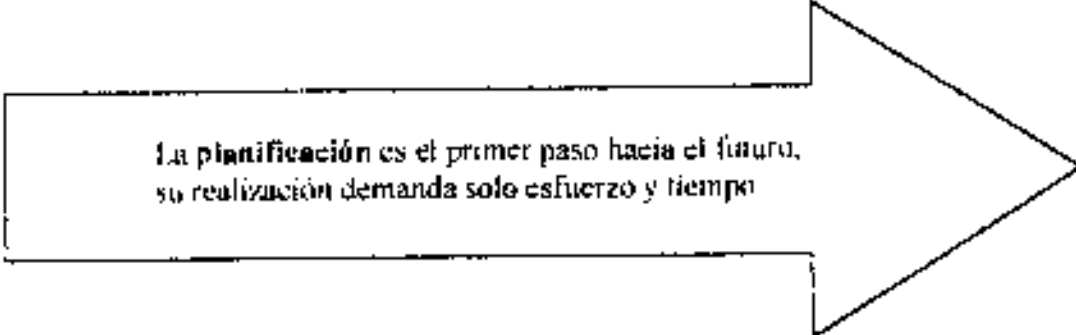
<sup>3</sup> Calero Pérez, Marcelo, Administración Educativa. Ediciones Abedut E. I. R. I. Lima I

La **planeación** incluye la selección de objetivos institucionales, así como los medios para alcanzarlos.

La **planificación** es un proceso racional de acciones para alcanzar objetivos en forma variable, rápida y económica posibles

Los pasos fundamentales del proceso de planificación son:

- a) Elaboración del diagnóstico. Conocer el momento inicial.
- b) Elaboración del plan, se inicia con la elección del tipo de plan.
- c) Ejecución y control de plan por medio de:
  - Aplicación de las técnicas e instrumentos de control y
  - Verificación de resultados.



La **planificación** es el primer paso hacia el futuro, su realización demanda solo esfuerzo y tiempo

El plan:

El plan es la expresión de la planificación.

Tiene duración y contenidos precisos para actuar sobre la situación presente.

Contiene objetivos y metas a alcanzar, programas, proyectos y actividades a través de los cuales se van a lograr los objetivos y metas, los requisitos de personal, los recursos físicos, financieros, para llevar adelante

Todo plan se estructura relacionado a la política educativa, sus objetivos y metas

El plan puede ser de corto, mediano o de largo plazo

Existen diferentes tipos de plan como ser:

- Proyecto educativo institucional.
- Plan anual de trabajo.
- Plan anual de supervisión.
- Plan de capacitación docente interna.
- Plan de aula.
- Plancamiento cooperativo de actividades del día.

### 3.2. La organización como etapa del proceso administrativo.

La planeación; es decir, el qué hacer, el por qué hacer, el con qué hacer; da paso a la organización; es decir, el cómo hacer, el quién debe hacer, el cuándo debe hacer.

La organización es un fenómeno universal que se encuentra dondequiera que dos o más personas se asocian para hacer algo. Es una actividad en la que las personas están en constante interacción. Implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la autoridad y responsabilidades, se coordinan las relaciones interpersonales; utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos.

*"La organización es, pues, el proceso de determinar y establecer la estructura los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificar, la de ORGANIZAR es preparación consciente para la acción verdadera, pero darla énfasis a la*

*interrelación de funciones, prácticos y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable*<sup>6</sup>.

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

En otros términos, la organización es la distribución de recursos y asignación de responsabilidades, principalmente, en los siguientes aspectos:

- **Material:** Edificios, equipas, maquinaria, talleres, herramientas, materiales, campos deportivos, áreas de cultivo, etc.
- **Humano:** Gerentes, jefes, directores, personal ejecutivo, administrativo, de servicio, etc.
- **Temporal:** Referido al tiempo, es decir: horas, días, semanas, meses, años, etc.
- **Financiera:** Dinero, productos, letras, cheques, documentos, etc.

La organización en sentido amplio, no sólo se refiere a las personas, sino también a las cosas materiales y aspectos no materiales, como por ejemplo "organizar ideas".

Organizar significa poner en orden las cosas, sistematizar, clasificar, distribuir, estructurar, disponer, asignar, etc.. Organizar es distribuir las actividades y recursos, es decir, definir **quién hace qué**.

<sup>6</sup> Fuerza Aérea de Estados Unidos de Norte América. El proceso gerencial. 1956.

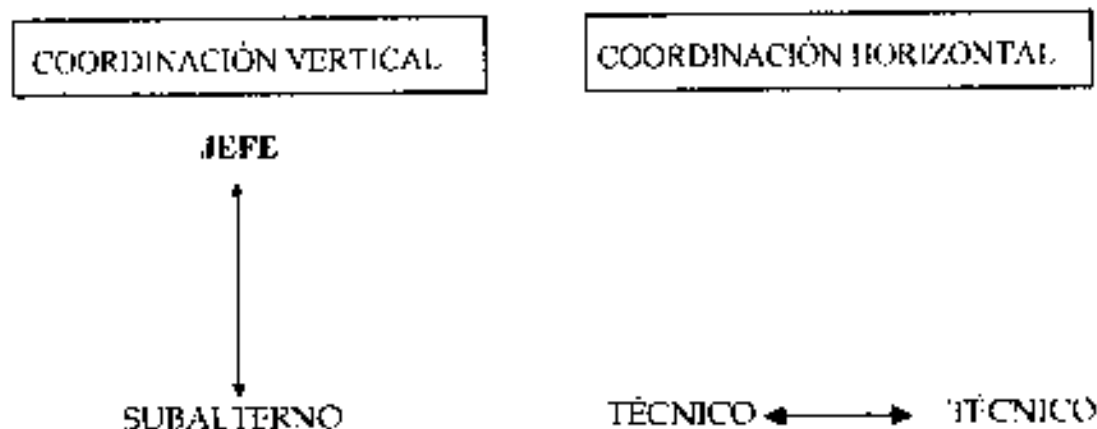
Organizar es definir los requisitos del cargo, seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado, es decir, delegar autoridad y competencia

### **Coordinación:**

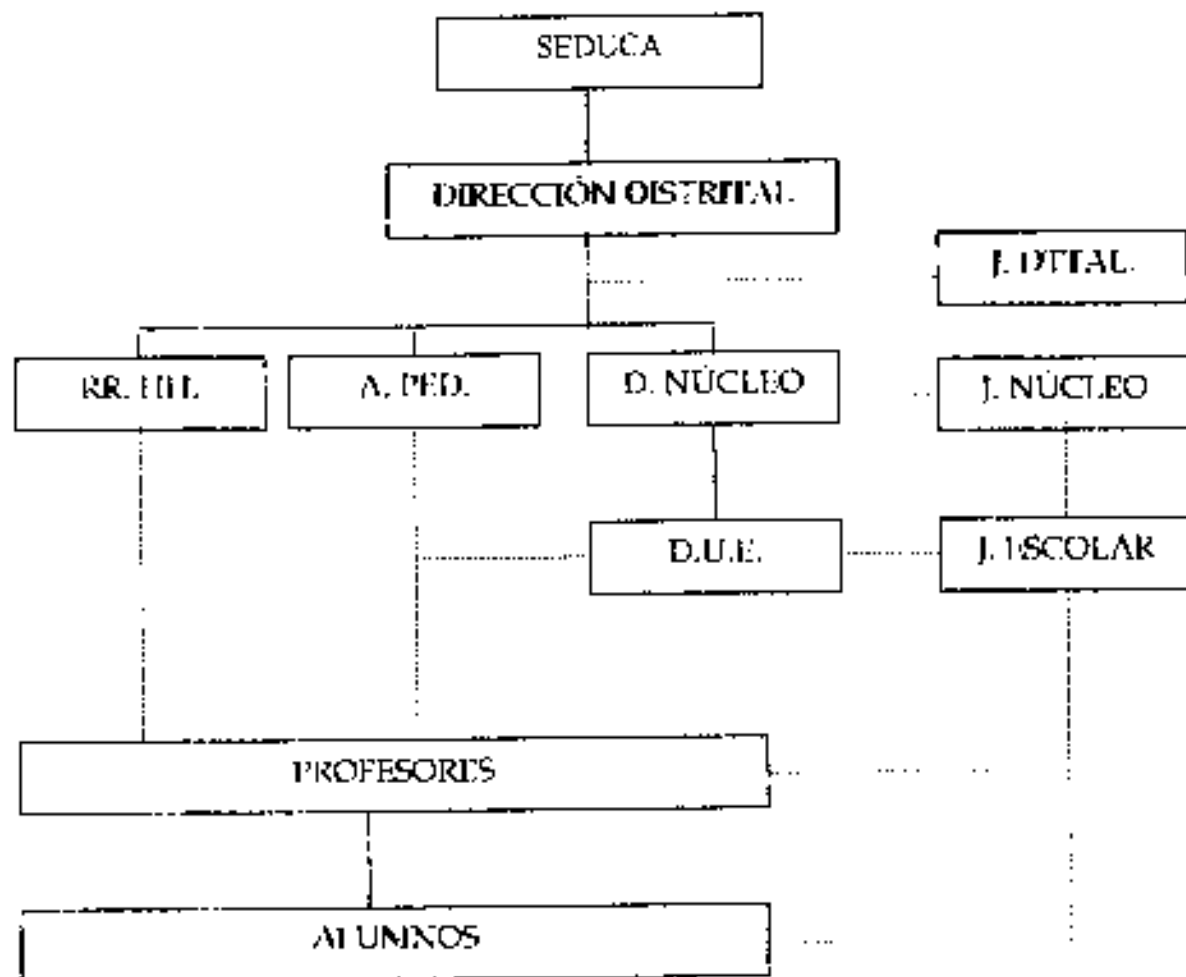
Es el proceso integrador por medio de cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando cada sector o individuo por máxima contribución a ese todo

Para el éxito de la coordinación es indispensable los medios adecuados de comunicación.

### **Clases de coordinación:**



**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN  
DISTRITAL DE EDUCACIÓN  
"COLQUENCHIA-COLLANA"**



El organigrama como instrumento de la administración, facilita el funcionamiento orgánico de la Dirección Distrital en el proceso administrativo.



### 3.3. La ejecución en el proceso administrativa.

Ejecución es hacer que los miembros de una organización realicen sus objetivos sociales en forma conjunta.

La planificación y la organización colocan las cimientos para que se realice el PROCESO DE EJECUCION, movilizando planes, personas y la estructura hacia el logro de los objetivos.

La ejecución se inicia con uno mismo. Viene de dentro de la persona.

La ejecución es la etapa mediante la cual se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas; por otra parte, ejecutar es desempeñar algo con arte, facilidad y propósito definido.

La ejecución es un proceso integrado de los siguientes aspectos:

- **Comunicación** : Informar, hacer saber lo que se debe hacer.
- **Coordinación** : Tomar acuerdos y concertar instancias.
- **Dirección** : Orientar, dirigir, dar pautas de acción.
- **Acción** : Operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar.
- **Relaciones humanas**: Integrar al personal psicológica, afectiva, profesional y socialmente.
- **Supervisión** : Vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, asesorar, el trabajo a realizar.

La ejecución es acción, realización, cristalización de planes en realidades. Hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal responsable de las acciones, busque el éxito de la organización por ser competente, estar consciente de lo que se quiere hacer, estar entrenado en la forma de hacerlo y por

gozar de estímulo y confianza. El éxito de la ejecución depende de la ingeniería humana, es decir, de la administración de personal que se aplica en la organización.

Sin la ejecución, los planes mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrían plasmar o concretar en algo tangible.

La ejecución es la parte dinámica del proceso administrativo y el administrador el elemento central.

**Ejecución** : Es implementar objetivos, estímulos, comunicación, coordinación, integración, explicaciones, demostraciones, guías, metas, políticas, acciones, proyectos, programas, estrategias, etc. a través de **insumos** como ser: instructivos, ordenes de servicio, circulares, memorandums, manuales de funciones, estatutos, reglamentos, códigos, ayudas audiovisuales, etc.

#### 3.4. El control y evaluación como etapa del proceso administrativo.

En el proceso administrativo, el control es la cuarta y última función o etapa.

*"Control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que las hechas se ajustan a los planes. Por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones, para poner en movimiento a asegurar el cumplimiento de los planes"*<sup>7</sup>

El control es una actividad continua y presente en todas las otras fases administrativas.

El control es otra fase o etapa del proceso administrativo cuyas funciones no debe desconocer ningún administrador, más aún, si se quiere garantizar el logro de los objetivos que la institución plantea en su etapa de planificación.

---

<sup>7</sup> H. Koontz "Principios de Administración"

Es importante enfatizar que el control y evaluación son actividades ininterrumpidas que están presentes de manera permanente a lo largo de todo el proceso administrativo.

El control y evaluación implica:

- **Verificar** : Confrontar lo logrado con lo propuesto.

Detectar necesidades de ajuste o modificación.

- **Valorar** : Asignar un valor cuantitativo u cualitativo a los productos o servicios.

- **Retralimentar**: Tomar nuevas decisiones, ya sean correctivas o modificatorias con el propósito de mejorar los resultados o para reelaborar el producto.

Elaborar informes, sugerencias, recomendaciones, etc.

El control y evaluación deben estar referidas a: cuál debe ser la calidad del trabajo, qué tan bien se está haciendo, qué acciones correctivas deben introducirse en los medios de ejecución, si existe necesidad de redistribución de actividades, de cambios en la autoridad delegada o, en definitiva, modificando la planificación.

El control tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlas y evitar que vuelvan a ocurrir.

**Proceso de la etapa de control.**

Según Koontz- O'Donnell, el proceso de control abarca tres etapas fundamentales.

- Establecimiento de estándares.
- Medición del desempeño

- Corrección de errores respecto a los planes.

**\* Establecimiento de estándares.**

Un estándar (patrón) es un modelo o una situación ideal o esperada, que sirve para medir u comparar con la situación real. Los estándares pueden estar en los planes, reglamentos y otros.

**\* Medición del desempeño.**

Consiste en evaluar el desempeño de las acciones, procedimientos, procesos, productos, etc., y compararlos con los estándares establecidos.

**\* Corrección de errores.**

Consiste en la corrección de fallas en base a las mediciones realizadas. Las acciones correctivas pueden significar cambios en el método, en la motivación, revisión de la norma.

En la aplicación de la acción correctiva debe actuarse con más sentido de mediador que sancionador, de persuasión que enervación.

El control es verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y planes.

### **3.5. El seguimiento en el proceso administrativo.**

El sistema de seguimiento en la gerencia de instituciones, es un conjunto de acciones inteligentemente planificadas y que deben realizarse con el fin de garantizar el logro de las metas y objetivos determinados por una institución, para un periodo determinado. El seguimiento como proceso de desarrollo, desde el punto de vista administrativo es un control de proceso posterior a su puesta en funcionamiento.

En otros términos, es el acompañamiento continuo de planes, evaluaciones, métodos de organización, aplicación de reglamentos, ejecución, análisis, verificaciones y regulación del trabajo.

Para atender las acciones de control en su concepción más renovada de carácter técnico pedagógico se ha instituido la supervisión educativa, que toma a su cargo el control — propiamente dicho de las operaciones administrativas referidas a: personal, normas, procedimientos, presupuestos, etc.

La planeación y el control son inseparables. La acción no planeada no puede controlarse: la planeación implica mantener el curso de las operaciones, regulando respecto a los planes.

### **3.6. La supervisión como técnica**

La supervisión educativa se define como un proceso técnico de orientación y control de la labor educativa y su administración, para elevar sus niveles de rendimiento funcional y propender a la autorrealización de la comunidad educativa, mediante el trabajo democrático y cooperativo. La supervisión educativa como técnica está destinada al mejoramiento de la calidad y eficacia de la educación.

En el seno de la institución debe realizarse permanentemente supervisiones internas para reforzar logros, superar situaciones deficitarias u omisiones.

La visita de supervisión interna tiene mayores alcances que la supervisión externa (de los organismos de escalón superior).

En cuanto el personal del centro permanentemente está participando de todo el proceso educativo y con debido conocimiento puede regular los errores u omisiones que se presentan.

### **4. Componentes de la administración educativa:**

La administración educativa dentro de la dinámica de su accionar en el área de implementación del distrito, valora y toma en cuenta los diferentes componentes que hacen y tienen que ver con un eficiente trabajo de administración, como ser:

#### **4.1. Administración de la planificación:**

En sus aspectos administrativos, el planeamiento educativo lo constituyen una serie de actividades coordinadas que efectúan los organismos ejecutivos de la administración de estos servicios, en función y cumplimiento de las políticas y los planes adoptados; en este sentido el planeamiento educativo es un proceso de actividad administrativa programada. Se hace necesario modernizar la administración, dotándola de capacidad organizativa en cuanto a los recursos del personal, acordes con los requerimientos de un desarrollo planificado de la educación.

#### **4.2. Administración de la organización:**

Es una actividad en la que las personas están en constante interacción. Implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la autoridad, responsabilidades y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos dentro de la administración educativa.

#### **4.3. Administración del currículo.**

Es la parte más importante para el desarrollo del trabajo educativo, en su aspecto técnico - pedagógico. Se concibe como el proceso de previsión y organización de los objetivos, contenidos, competencias, acciones o actividades, recursos materiales y metodológicos, evaluación y otros. Es decir que son las experiencias escolares planificadas por el profesor y vividas por los alumnos dentro y fuera de la escuela.

#### **4.4. Administración de la evaluación:**

Los administradores de la educación constituyen los recursos humanos más importantes para manejar los sistemas educativos que tienen bajo su control y responsabilidad; quienes para garantizar el funcionamiento eficaz necesariamente

deben acudir a la implementación de la evaluación como una estrategia que asegure el éxito deseado.

Por esta circunstancia la evaluación constituye uno de los elementos de la administración educativa que permite avanzar con acierto en el control de la calidad del producto de la educación transmitidos en el estilo de conducta de los educandos.

En esta perspectiva la evaluación se relaciona con la planeación y ejecución como parte de un todo absolutamente integrada en el que las acciones evaluativas cobran validez en procura de mejorar, ajustándose a los cambios, corrigiendo errores e incidir en los aciertos.

#### **4.5. Administración de capacitación y actualización.**

El desarrollo del administrador educativo debe ser siempre un autodesarrollo. Debe implementarse activa, progresiva y permanentemente.

La capacitación y actualización no es un fin en sí mismo sino una oportunidad para que se desarrollen y hagan desarrollar a las instituciones en la que prestan servicios.

El desarrollo personal efectivo debe seguir dos corrientes paralelas la del mejoramiento (hacer mejor lo que ya hace razonablemente bien) y la del cambio (hacer algo diferente). Ambos son indispensables.

En una institución educativa, cuyos miembros quieren servir una causa, siempre se plantea el desafío de hacer que sus integrantes se desempeñen con eficiencia. ello obliga a capacitarse permanentemente y de manera actualizada, esto influirá positivamente en el proceso de trabajo, esto es fundamental.

#### 4.6. Administración de la planta física:

La planta física se constituye en un elemento determinante de la acción educativa por tanto se hace necesario una eficiente administración de los diferentes espacios destinados a las diversas funciones de la actividad docente, como ser:

Edificio escolar, mobiliario, campos deportivos, estructura sanitaria, áreas de cultivo, talleres, laboratorios, granjas, etc.

Una eficiente administración significa utilización adecuada, cuidado, conservación, refacción, reparación, e implementación de los mismos.

#### 4.7. Administración del personal:

La administración del elemento humano en sus diferentes niveles intervinientes en el proceso de una dinámica y eficiente administración educativa, requiere de parte de quienes dirigen buena preparación profesional, a nivel de alumnos de predisposición y actitud positiva hacia el cambio permanente, y a nivel de autoridades locales y padres de familia de apertura, cooperación moral y material, coadyuvando permanentemente a la acción educativa.

Administración de personal significa entre otras cosas, acción de seleccionar, contratar, ubicar de acuerdo a especialidad, propiciar incentivos, estímulos; todo ello dentro de un marco de excelentes relaciones humanas.

#### 4.8. Administración de la comunicación:

La comunicación es un medio de gran utilidad para la administración, porque resulta un factor, determinante para el éxito o fracaso de una institución, porque siempre se relaciona con el proceso de mandar información, debiendo ser rápida, oportuna y precisa, tanto de los niveles de mando hacia la parte operativa, como de la parte operativa hacia las autoridades superiores en sus diferentes niveles.

En síntesis, no podemos hacer nada, absolutamente nada, sin la comunicación.



#### **4.9. Administración financiera:**

La administración de recursos económicos y financieros fruto de aportes, recaudaciones por diferentes conceptos, donaciones, subvenciones, etc., merecen una administración transparente y eficiente en función de coadyuvar y lograr la ejecución de las diferentes actividades y metas programadas, los mismos que contribuirán en suma a una administración educativa de calidad.

## VII. SECCIÓN CONCLUSIVA:

La administración, ocupa una posición clave dentro de las ciencias sociales, es considerada por su trascendencia en la vida social, como **"Llave de la sociedad moderna e instrumento efectivo del bienestar humano"**.

### La administración educativa:

Es la ciencia que apoya al proceso educativo de las personas administrando los recursos, las propuestas y los fines que se persiguen para desarrollar a la persona de manera integral

La administración educativa necesariamente descansa su labor en dos pilares fundamentales.

- a) La función netamente administrativa, que se ocupa de la relación cuantitativa del desarrollo institucional, tales como: la comunicación institucional, la propuesta educativa, el kardex personal de los docentes y alumnos, el seguimiento a cada uno de ellos y la relación estadística de los rendimientos
- b) La función académica que es el pilar más fuerte de la administración educativa, consiste en brindar el apoyo técnico necesario a los docentes para mejorar y garantizar su desarrollo didáctico al interior del aula y alcanzar los objetivos o las competencias propuestas con anterioridad.

Por tanto es un accionar dinámico que debe posibilitar la autoformación permanente y que busque un equilibrio en el manejo de ambos pilares y evitar que la labor se parcialice a uno solo

La administración educativa, necesariamente controla (administra) los recursos humanos y materiales intervinientes en el proceso didáctico para generar nuevos aprendizajes o nuevos conocimientos que ayuden a desarrollar de manera armónica las potencialidades de los individuos.

Desde el punto de vista pedagógico la administración educativa es diseñar una propuesta educativa (proyecto educativo) que la institución debe ofrecer a la comunidad para desarrollar el proceso formativo de las personas. en este sentido la administración en términos pedagógicos es dirigir: las intenciones, las acciones, las actividades, buscando el mejor desarrollo didáctico al interior del aula a partir de la experiencia y conocimiento de los docentes para lograr estos objetivos.

Debe elaborarse una propuesta de: actualización, capacitación y formación de administradores educativos que tengan el dominio administrativo en términos globales y académicos en forma individual y específica.

Se debe generar una cultura organizacional participativa para diseñar ofertas educativas consensuadas, para involucrar en el proceso a todas las personas intervinientes en el proceso educativo institucional.

La administración educativa desarrollada en el marco de la Ley de Reforma Educativa dentro del contexto rural – provincial del Distrito Educativo Colquenchu Callana, estuvo enmarcada en función del objetivo general y objetivos específicos del presente trabajo, los mismos que permitieron el accionar efectivo tomando muy en cuenta el aspecto humano, donde prima la acción sobre el desgastado planteamiento burocrático.

El rol del administrador educativo con todas sus potencialidades en acción, juega un papel importante y decisivo en el desempeño eficiente de una buena administración que contribuya a mejorar la eficiencia y calidad del servicio de educación en el Distrito Educativo de Colquenchu – Callana

Un factor importante dentro el proceso de trabajo de administración eficiente, es la capacitación y actualización permanente de directores de unidades educativas que resulta ser la clave del éxito para una buena gestión administrativa. Por tanto la modernización de la administración es un hecho que se debe compartir, conciente de

que la dificultad para lograrla no esta en la modernización misma, sino en que nos decidamos a modernizarnos de verdad al ritmo de la ciencia y la tecnología del presente

La práctica pedagógica de la administración educativa llevada adelante en el Distrito Colquenchá - Cotacachi, pese a las limitaciones manifiestas en cuanto a recursos humanos, infraestructura y medios materiales, fueron encaminados al logro del objetivo general que se traduce en: **"Mejorar la calidad y eficiencia de la educación, mediante una administración educativa participativa, en el distrito educativo Colquenchá - Cotacachi"**. Tomando en cuenta que una eficiente Administración Educativa exige los siguientes elementos de base:

### **1.1. Pluralidad:**

Por que todo individuo desarrolla su accionar en grupo destinatario, por tanto está obligado a atender las necesidades, requerimientos, expectativas de los otros; reconocerlos interculturalmente y adentrarse en la problemática haciendo suyos los problemas de los otros y contribuir a identificar las alternativas de solución.

Tener conciencia de que las cosas no las realiza una sola, sino todos y que la participación contribuye a reforzar ideas u plantear soluciones consensuadas que permiten asignar responsabilidades comunes buscando un mismo ideal, comprendiendo que el hombre es por esencia plural. Su naturaleza social lo hace convivir con personas que son diferentes, por tanto implica:

- a. Atención mental.
- b. Creatividad para captar la dinámica del entorno.
- c. Tolerancia ante visiones discrepantes.
- d. Capacidad de integración
- e. Enfoque interdisciplinario

f. Búsqueda de auto regulación.

### 1.2. Flexibilidad:

Entendida como el cambio permanente buscando soluciones acorde a las necesidades que se presentan e identificando alternativas adecuadas para responder a las mismas, como la actitud pluralista ligada con la disposición flexible, dentro de un despliegue de vinculación en crecimiento, con una dinamicidad que se adapta a favor de un desarrollo sostenido, donde la flexibilidad sea consustancial a las teorías abiertas, plurales y probables.

### 1.3. Creatividad:

Como traducción práctica de pluralismo y flexibilidad, vinculada con los hemisferios de la corteza cerebral.

Utilizar todos los elementos existentes y con la ayuda de los mismos buscar de manera divergente otros planteamientos que ayuden a encontrar soluciones que mejoren las condiciones de vida de la comunidad

Rescatar todos los aportes para jugar con ellos y buscar las combinaciones adecuadas que permitan encontrar la mejor respuesta a la problemática detectada.

### 1.4. Mejorabilidad:

Buscar siempre la innovación para mejorar constantemente la propuesta y que la misma se adecue a los cambios vertiginosos que tu vida plantea, para que siempre respondamos a las necesidades coyunturales y no situaciones del pasado

Considerando que el hombre es un ser inacabado que se completa permanentemente y no existe punto definitivo, ni culminación en una secuencia

humana. Donde todo éxito es sólo un momento que reclama un constante recomienzo, donde la vida no es un producto, sino un proceso.

### 1.5. Presenciabilidad:

Tomar posesión del desafío, enfrentar el mismo y estar presente siempre en el proceso educativo que puede generar un cambio.

Afrontar situaciones con solvencia y competencia; asumiendo un proceso autoformativo permanente, buscando las mejores alternativas que posibiliten un mejor desempeño profesional, como sinónimo de vida, de estar asumiendo responsabilidades, afrontando y actuando; la presencia tiene sentido sólo en el presente. Emplear el presente para proyectarse a un futuro mejor.

### 1.6. Integridad:

El hombre considerado con una totalidad integrada por múltiples naturalezas como ser:

- 2.1. Bio - psico – social.
- 2.2. Con ideas, sentimientos y voluntades.
- 2.3. Empírico, racional y trascendental.
- 2.4. Con maneras de sentir, pensar, hacer y aspirar.
- 2.5. Cerebro, corazón y músculos.
- 2.6. Mente, espíritu y alma.

Los elementos de referencia deben ser conocidos y procesados a fin de aplicar y adaptar a cada realidad concreta, en beneficio de la optimización del sistema educativo en general, como del proceso educativo en particular.

La noción de mejorar la calidad y eficiencia de la educación a través de una Administración Educativa, está contenido en el objetivo general de la presente memoria, y vinculada directamente en base a los siguientes componentes:

a) **Medio ambiente.** Entorno social o sociedad en general (contexto) y sus expectativas.

b) **Conocimientos.** Saberes adquiridos a través de un currículo y la experiencia vivencial en la práctica cotidiana.

c) **Actores sociales.** [Directores, profesores, alumnos, autoridades]. Tomando en cuenta como personas con todas sus potencialidades y limitaciones.

d) **Administrador educativo.** Como formador, facilitador y orientador de los elementos que intervienen en el proceso de administración educativa, tomando en cuenta el desempeño, incentivos morales y profesionales.

e) **Administración de recursos.** Uso adecuado y racional de manera transparente.

Estos elementos deben ser optimizados permanentemente en busca de la calidad de la educación, mediante una administración educativa pertinente.

Por tanto la calidad de la educación busca en términos simplificados:

1. Concordancia entre las expectativas de sociedad (expresadas en fines generales - objetivos particulares).

2. Desarrollar las potencialidades de la persona (educandas), satisfaciendo las exigencias y posibilidades, la creación de hábitos y actitudes de convivencia en el ámbito social.

3. Conducir a la búsqueda de autonomía de la persona, es decir a una actitud de modificación y de dominio de las obligaciones y exigencias externas. Donde el protagonista se convierte en factor esencial de su propia educación.

**aprendiendo a aprender**, es decir, en constructor permanente y artífice de su formación

4. Seleccionar información y conocimientos (contenidos), con propiedades adecuadas como utilidad, capacidad de transformación y posibilidad de transferencia.

5. Eficiencia del administrador educativo, dependiendo de sus cualidades y competencias, tanto para dirigir, crear y manejar apropiadamente.

6. Efectividad en utilización de métodos, técnicas, estrategias y materiales educativos, buscando la eficiencia de su utilización

En síntesis, concordante con la educadora brasileña COSIETE RAMOS (1996), **la escuela de calidad total**, tendrá lugar en la medida en que cada centro educativo, cada integrante de la comunidad educativa (alumnos, profesores, directores, juntas escolares, directivos, familia, instituciones), tengan un papel definido a desempeñar y asumir un compromiso individual, solitaria, responsable y constructiva para una causa educativa común.

Con todo el potencial que el creador nos a otorgado y desarrollando armónicamente nuestras potencialidades, poniendo las mismas al servicio de los demás y fundamentalmente a la de las grandes mayorías.

**“Un educador que no sólo busque la excelencia académica; sino su excelencia profesional”.**



## BIBLIOGRAFÍA

- CALERO PEREZ, Mavilo ADMINISTRACION EDUCATIVA  
Edit. Abedul Lima. 1995.
- CALERO PEREZ, Mavilo ADMINISTRACION GERENCIAL DEL CENTRO  
EDUCATIVO  
Edit. Abedul. E.I.R.L. Lima
- CALERO PEREZ, Mavilo GESTION EDUCATIVA  
Edit. Abedul. E.I.R.L. Lima 1
- CALERO PEREZ, Mavilo HACIA LA EXCELENCIA DE LA EDUCACIÓN  
Edit. San Marcos. 1998
- CALERO PEREZ, Mavilo SUPERVISION EDUCATIVA INTEGRAL.  
Edit. San Marcos. Lima. 1992
- HADLEY, Trevor S. ADMINISTRACION EDUCACIONAL Y SUPERVISION  
Edit. A. School Mark Factor Fancy. 1974
- HIDALGO MATOS, GESTION PEDAGÓGICA  
Menigno  
Edit. INADEP. Lima 1999.
- HIDALGO MATOS, PARADIGMAS Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
Menigno  
Edit. EDU. Perú. 1997
- JENSON, Th. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION ESCOLAR  
De. Troquel. Buenos Aires. 1983
- KIMBALL, Willes TECNICAS DE SUPERVISION PARA MEJORES  
ESCUELAS.  
Edit. Trillas México. 1983
- LIMOS, Luis Arturo ADMINISTRACION, DIRECCIÓN Y SUPERVISION DE  
LA ESCUELA PRIMARIA. Edit. Kapeluz. Buenos Aires.  
1975.
- LIMOS, Luis Arturo ORGANIZACIÓN Y SUPERVISION DE LA ESCUELA  
PRIMARIA  
Edit. Cultura Centro Americana. S.A. Honduras. 1980
- LOEN, Raymond ADMINISTRADOR EFICAZ  
Edit. Zahar. Rio de Janeiro. 1978

- MORALES, Emilio Felipe ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
Centro Superior de Formación Magisterial. Lima 1970
- PLATT, Victor H. PLANIFICACION DE LA EDUCACION  
Edit. Unesco. París . 1982.
- REYES PONCE, Agustín ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
Edit. Limusa. México . 1978.
- RUMERO DIAZ, Augusto ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN  
Edit. Universidad de Santo Tomás. 1982
- SACHS B ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN  
EDUCACIONAL.  
Edit. El Ateneo. Buenos Aires. 1986
- SIMON, A HERBERT EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO  
De. A. Aguilár. Buenos Aires 1984
- SPIERB Dalila DIRECCION Y SUPERVISION EN LA ESCUELA  
PRIMARIA  
Edit. Kapeluz. Buenos Aires. 1984.
- TERRY, George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN  
Compañía. Edit. Continental S. A. Cats de Chalpan. Mm  
4620.  
Mexico 22 D. F.